



**HAL**  
open science

## Responsabilité sociale des entreprises : qui compte ? Des rapport et des règles...

Jean-Pierre Chanteau

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Chanteau. Responsabilité sociale des entreprises : qui compte ? Des rapport et des règles.... Forum de la Régulation 2009, Association recherche et régulation, Dec 2009, Paris, France. halshs-00445299

**HAL Id: halshs-00445299**

**<https://shs.hal.science/halshs-00445299>**

Submitted on 8 Jan 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Responsabilité sociale des entreprises : qui compte ? des rapports et des règles...

Jean-Pierre Chanteau\*

Si l'on place quelque espoir de progrès social et environnemental dans « la » RSE (« responsabilité sociale<sup>1</sup> de l'entreprise ») – comme le suggère le modèle d'Hirschman d'action collective, où l'action de type *voice* apparaît préférable à l'alternative marchande *exit* ou *loyalty* pour informer les autres agents économiques du type de changement souhaité –, il convient d'en définir plus précisément les principes d'action pour comprendre les conditions de réalisation de ce progrès et éviter les risques que pointent les critiques.

La promotion d'une approche RSE a emprunté deux voies :

— une première voie consiste à définir la RSE comme une norme de qualité des produits (en tant que symboles des qualités sociales et environnementales (« qualité SE ») de l'organisation qui a réalisés ces produits), soumise à la validation par le marché (la sanction marchande – avantage concurrentiel des produits de meilleure qualité sociale et environnementale – devant permettre de rentabiliser l'investissement nécessaire à instituer cette qualité).

— une seconde approche consiste à instituer la RSE dans l'ordre juridique, ce que traduit notamment le débat sur la portée coercitive d'une *soft law*.

Pour autant, aucune de ces deux approches (objectivation d'une valeur marchande ou règle d'ordre juridique) ne suffit à expliquer les modalités de développement de la RSE ni à en prédire les effets. Comme en témoignent les controverses sur la portée des engagements RSE, sur la définition même de la « responsabilité » d'une entreprise, et dans le même temps les efforts pour définir cette qualité, pour l'intégrer au niveau opérationnel, pour l'évaluer, pour en rendre compte, etc., conclure dès à présent à charge ou à décharge semble bien prématuré. Comment analyser le processus en cours, de construction d'une norme de qualité sociale ou environnementale qui, bien qu'il ne soit pas parvenu encore à instituer un standard de marché, produit déjà des effets microéconomiques visibles dans l'ordre du management et de la gouvernance d'entreprise ? Ce texte propose une grille d'analyse de la RSE conceptualisée comme un champ social, et en infère la nécessité d'une intervention publique.

### A. ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

---

#### A.1.1. « LA » RSE COMME RÉVÉLATEUR DE LA DIMENSION POLITIQUE ET SOCIALE DU MARCHÉ ET DE SA CRISE

C'est toute la question du *sens* de l'économie de marché et de l'hétéronomie<sup>2</sup> du travail

---

\* Université de Grenoble-II (UFR Économie, Stratégies, Entreprise), Laboratoire d'économie de la production et de l'intégration internationale (LEPII, UMR CNRS 5252). Mail : [jean-pierre.chanteau@upmf-grenoble.fr](mailto:jean-pierre.chanteau@upmf-grenoble.fr).

<sup>1</sup> Pour simplifier la lecture, le « social » du terme « RSE » désigne dans le texte qui suit à la fois les enjeux de société « extérieurs » au cadre contractuel des salariés de l'entreprise (ce que certains auteurs appellent « sociétal ») et les enjeux « internes » à l'entreprise (ce que d'autres appellent « professionnel »), ces enjeux pouvant être aussi d'ordre environnemental. Sont donc visés classiquement les problèmes d'inégalités professionnelles et de revenus, d'exercice des droits du travail, de conditions de travail, etc., mais aussi les problèmes posés par l'action de l'entreprise sur la sécurité internationale [Wolf *et alii*: 2007], sur la protection des cultures indigènes, sur les effets environnementaux directement liés à l'activité de l'entreprise (consommation énergétique, pollution...) ou plus généraux (changement climatique, ...), etc. Certains préfèrent écrire « RSEE » pour distinguer enjeux sociétaux et environnementaux mais je m'en tiens ici à l'écriture la plus courante (« RSE »).

<sup>2</sup> Au sens de Gorz [1980].

salarié qu'a fait resurgir le débat critique sur la « responsabilité » des entreprises – comme sur le commerce « équitable » et, au-delà, sur le développement « durable » [Chanteau : 2008a] –, dans des traditions libérale ou marxiste bien établies depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et enrichies depuis lors (voir par exemple la critique du fétichisme de la marchandise par Marx ou la crise du sens de l'économie annoncé par Keynes dans ses « Perspectives économiques pour nos petits-enfants »). Cette question n'est donc pas nouvelle mais elle a pris une acuité particulière dans le contexte de la mondialisation : d'une part celle-ci a modifié les rapports entre « perdants » et « gagnants » et déstabilisé ainsi les compromis nationaux sur la répartition et la redistribution de la valeur ajoutée ; d'autre part la transnationalisation pose des problèmes inédits de management quant à la mobilisation du travail et du capital à une échelle multinationale, et *in fine* de valorisation marchande de la production. Se repose donc, à la fois au niveau microéconomique et macroéconomique, la question de la valeur *sociale* des personnes à travers les biens vendus et achetés, produits avec le travail de ces personnes.

Cette question est la plus cruciale pour une économie de marché qui voudrait faire oublier que « l'objectivation de la valeur abstraite [des biens et des personnes] ne préexiste pas aux échanges marchands mais qu'elle en est l'enjeu le plus fondamental » [Orléan : 2008]. Qu'il s'agisse de « commerce équitable » ou de « responsabilité sociale d'entreprise » et plus généralement de « développement durable », la question explicite est celle de la valeur sociale reconnue aux personnes à travers la fixation de valeurs monétaires en économie de marché (prix, salaires, prestations, etc.). ***En ce sens la RSE – comme le DD ou le CE – désigne un problème – celui de la répartition, au-delà de la seule redistribution – avant d'être éventuellement une solution.***

Le débat sur la RSE signale d'abord une ***réaction à un processus de crise*** ouvert par le choc de la transnationalisation sur le système westphalien de protection sociale et sur le système de gouvernance des compromis sociaux fordistes dans les entreprises (à savoir sur le contenu de ces compromis et sur leurs règles de négociation et de recours) : *la dissociation croissante des différentes fonctions managériales (employeur, producteur, offreur...)*, pour cause d'externalisation et d'internationalisation du processus de production (DIPP avec sous-traitance, filialisation, etc.), déstabilise la capacité des compromis antérieurs (sur le rapport salarial, sur le rapport financier, sur le rapport commercial...) à réguler au niveau microéconomique et macroéconomique les tensions sociales entre individualisation et intégration sociale<sup>3</sup>. Cet approfondissement de la division sociale du travail au niveau du gouvernement de l'entreprise diffuse brutalement les responsabilités et la sanctionnabilité économique et juridique de l'employeur, en même temps que s'affaiblissent les recours à l'Etat-providence, comme l'exprime entre autres le débat sur les effets de l'ouverture internationale sur les inégalités domestiques [Krugman : 2008 ; Moreau : 2006]. Mais comme pour tout processus de crise, l'issue dépendra de nouveaux compromis institutionnels, pour partie produits de hasards historiques et pour partie d'actions planifiées sur lesquelles chaque acteur tente de peser, malgré l'incertitude plus ou moins radicale dans laquelle il se trouve quant aux issues souhaitables et possibles (corollaire de la multiplicité des équilibres et régimes constatée dans le cadre de modèles néoclassiques en concurrence imparfaite ou des modèles institutionnalistes de « variété des capitalismes »). Le champ de la RSE s'est développé de fait comme un espace où tentent de se redéfinir ces compromis, c'est-à-dire des rapports symboliques de pouvoir de régulation<sup>4</sup>, tout en étant elle-même facteur de crise au sens où elle introduit dans la gouver-

---

<sup>3</sup> Non pas au sens d'une harmonie réalisée, mais dans la mesure où ils parvenaient après-guerre à entretenir l'espoir généralisé d'une réalisation des projets personnels. La spécialisation du travail ne s'oppose pas donc pas à l'intégration sociale, comme l'a bien vu Durkheim [1893], mais elle requiert la médiation d'institutions adéquates à une telle organisation sociale.

<sup>4</sup> Qui est un jeu de puissances relatives : une ressource de puissance ne vaut qu'en rapport avec une règle du jeu (par exemple la puissance physique est valorisée et développée dans un sport de combat, mais disqualifiée dans un débat politique) ; et un enjeu décisif consiste donc à modifier les règles du jeu pour disqualifier les ressources de puissance les plus spécifiques, plus difficilement reconvertibles dans un autre système de jeu (par exemple, un code d'honneur dans un monde de libre compétition).

nance d'entreprise de nouvelles questions (la prise en charge d'externalités environnementales, sanitaires, sociales...) et de nouveaux acteurs (ONG, associations...).

Le développement du champ de la RSE a ainsi obligé à repenser et argumenter la question de l'articulation entre valeurs sociales incommensurables (en particulier les rapports entre valeurs de liberté, de justice et d'utilité). Pour certains promoteurs de la RSE et du développement durable, l'efficacité économique est positivement corrélée à la justice sociale et à la performance environnementale. À la suite de Keynes par exemple, d'autres contestent une telle corrélation mais, tout en assumant la primauté de l'efficacité et de la liberté économique, estiment que les valeurs de justice imposent des limites au jeu de la libre concurrence. Mais dans ces différentes approches, la hiérarchie des valeurs est donnée, à partir d'un choix personnel ou comme donnée universelle sans que cela soit explicité.

La proposition que j'avance ici à partir des apports d'autres sciences sociales (notamment la psychologie sociale de Vygotsky et Piaget) à la théorie de l'action, est que l'on peut renverser la perspective en posant que les formes de l'activité économique sont *d'abord* enjeu de reconnaissance sociale entre personnes incommensurables, mues par leurs affects et leurs pulsions, et qui mobilisent dans ce but de nombreux échanges symboliques<sup>5</sup> notamment d'ordre économique [Fraser : 2005]<sup>6</sup>. Une norme de qualité sociale et environnementale est fondamentalement, au-delà des modalités de son instrumentation, un enjeu de ce type.

#### **A.1.2. LA RSE COMME ENJEU DE POUVOIR : MONEY MAKER, RULE MAKER, VALUE MAKER**

De fait, une spécificité du champ de la RSE réside donc dans le fait que la codification des rapports de valeurs (sociales) – la norme de qualité SEE – doit être explicitée, consensuée, et donc argumentée. En effet, une norme comportementale de progrès social ou environnemental ne peut surgir spontanément des jugements individuels des acteurs de marché, ce qui déplace l'enjeu :

*i*) du pouvoir de marché (*price maker*, ou de fait *money maker*), il se porte d'abord sur le pouvoir de fixer les règles du pouvoir de marché (*rule maker*), d'où l'attention portée aux processus privés ou publics qui définissent ces règles – telles que la codification d'une norme de qualité sur les conduites d'acteurs (entreprises, administrations, producteurs indépendants...);

*ii*) mais de ce fait l'enjeu remonte aussi à la définition des règles d'accès à ce pouvoir de réglementation, qui est un enjeu pour l'autorité symbolique (*value maker*).

À chacun de ces trois niveaux, la qualité de la RSE d'une entreprise peut alors être jugée *ex post* par la façon dont le gouvernement de l'entreprise remplit son « obligation de rendre des comptes sur les moyens mis en œuvre ou sur les résultats obtenus » (qui est l'origine sémantique de la « responsabilité » : « répondre de ses actes et en accepter les conséquences ») : rendre des comptes sur quoi ? à qui ? comment ? On peut expliciter ainsi (*cf.* Tableau 1) la diversité des définitions de « la » RSE en fonction des enjeux de pouvoir de gouvernance et d'usage de ce pouvoir que suscitent et cristallisent les évolutions des formes institutionnelles de l'entreprise, comme autant de niveaux de normes comportementales :

---

<sup>5</sup> Rappelons qu'un symbole est toujours d'ordre idéal et matériel [Godelier : 1984], et donc intègre dans sa réalisation une contrainte d'efficacité.

<sup>6</sup> C'est d'ailleurs la question fondatrice de la théorie de la régulation contemporaine : « il n'y a d'autre problème que celui de la reproduction du problème de la socialisation » [Aglietta : 1976]. Or, en économie de marché, cette question de la justice sociale, comme facteur d'appartenance à un groupe – communauté, entreprise, etc. – est fortement tributaire de « l'objectivité marchande telle qu'elle s'exprime conjointement dans les marchandises et dans la monnaie pour constituer un mode singulier, impersonnel, de relation à autrui. Notre thèse est que cette objectivité n'a rien de "naturel" ou d'asocial. Elle est toujours un rapport au groupe, construit socialement. En son fondement, on trouve l'adhésion généralisée à certaines règles, valeurs ou représentations, adhésion si fermement établie à un moment donné que chaque agent agira en la considérant comme acquise. Elle s'impose alors à la conscience des acteurs comme une évidence. » [Orléan : 2003, p.185]

Tableau 1. Trois niveaux de définition dans le champ de la RSE

Niveau de définition	Exemple de définition de la RSE	Nature des conflits de gouvernance
<b>Opérationnel</b> (contenu opérationnel : domaine de responsabilité SE)	« application du DD au niveau de l'entreprise »	conflit sur les priorités stratégiques (activités « core business » <i>versus</i> périphériques : communauté, mécénat...) et ses conséquences pour les parties prenantes : salariés (réorganisation du travail ; accroissement charge de travail...); actionnaires (baisse de la profitabilité des actions RSE)...
<b>Procédural</b> (mode de gouvernance : autorité sur le domaine de responsabilité SE)	« prise en compte de toutes les parties prenantes »	conflit pour la procédure de reconnaissance des parties prenantes (ou non-reconnaissance) et pour leurs pouvoirs respectifs sur la décision stratégique (« toutes » les parties prenantes ne sont pas admises ni dotées d'un pouvoir égal sur la stratégie de l'entreprise selon différents critères <i>ad hoc</i> ).
<b>Politique</b> (autorité normative : autorité sur le mode de gouvernance)	« initiative volontaire »	conflit politique sur l'espace respectif de l'arbitraire managérial et des règles collectives (« initiative volontaire », « initiative volontaire améliorant le droit existant », ACM, « commerce équitable », etc.).

Ces niveaux se donnent souvent à voir sous une expression différente dans le champ de la RSE où les acteurs les articulent ou les dissocient dans leurs discours (oraux ou écrits, politiques ou techniques) selon leurs propres ressources et enjeux d'ordre technique (qualification d'objets), d'ordre socio-technique (qualification d'acteurs) et d'ordre socio-politique (qualification de rapports de pouvoir entre acteurs) par rapport à la gouvernance des entreprises, à savoir leurs intérêts dans la : *i*) définition de nouveaux objets de gouvernement ; *ii*) définition de règles pour l'exercice du pouvoir de gouvernement ; *iii*) définition de règles pour l'accès au pouvoir de gouvernement de l'entreprise.

*In fine*, le champ de la RSE a été investi... :

- i*) pour *obtenir plus de pouvoir dans le système de gouvernance* existant : par exemple la revendication des actionnaires minoritaires, au nom de valeurs « démocratiques » ;
- ii*) pour *contester ce pouvoir* : démontrer l'impossibilité d'une responsabilité SEE *effective* des entreprises capitalistes, et donc la nécessité d'un changement structurel du droit de propriété privée (par exemple par un changement de statut juridique de l'entreprise – statut d'entreprise coopérative par exemple – ou un renforcement de la réglementation publique) ;
- iii*) pour *défendre ce pouvoir* : renforcement du pouvoir managérial grâce à des dispositifs de communication, de contraintes sur l'actionariat et les syndicats, etc. ;
- iv*) ou pour *réformer ce pouvoir* : cf. par exemple la montée en puissance de parties prenantes jusque là *out-group* (ONG environnementalistes ou de solidarité internationale, associations de consommateurs<sup>7</sup>, collectifs de riverains, etc.) ou la redéfinition du pouvoir de certains *in-groups* – syndicats de salariés.

Pour atteindre ses objectifs, chaque acteur du champ RSE va alors combiner au mieux les ressources dont il dispose à tel ou tel niveau, ou tenter de disqualifier les revendications de ses rivaux par des ressources à un niveau supérieur, etc. : par exemple, délégitimer les revendications d'ONG environnementalistes ou de solidarité internationale en mettant en scène d'autres valeurs politiques (« refuser la dictature des bons sentiments », selon une expression récente du président de la République) ou économiques (définir le développement durable comme devant permettre en premier lieu la « durabilité » financière de l'entreprise, donc sa compétitivité) au nom de certains acteurs réputés plus légitimes ou plus puissants dans un contexte de chômage et de mondialisation financiarisée (la responsabilité devant les salariés ou les actionnaires).

Par ailleurs, la complexité induite par ces trois niveaux d'enjeux de pouvoir (*money*

<sup>7</sup> On se souvient, par contraste, du président du CNPF déclarant son hostilité au « pouvoir économique des organisations de consommateurs » (interview François Ceyrac du 19 septembre 1980 sur *Europe1*, à la suite du mouvement de boycott de la viande de veau lancé par l'UFC [<http://www.vie-publique.fr/cdp/803801376.html> (accès 28/5/2008)]).

*maker, rule maker, value maker*) produit aussi de nouvelles oppositions (par exemple : syndicats *versus* ONG environnementalistes) ou alliances (par exemple : direction d'entreprise et ONG des droits de l'homme), variables selon les époques, les activités, les formes d'entreprise, et difficilement appréhendées par l'analyse économique : si l'opposition capital/travail demeure consistante, elle n'est plus suffisante et doit être combinée avec d'autres grilles de lecture telles que les tensions factorielles (travail qualifié/non qualifié...), sectorielles (*insiders/ outsiders*) ou territoriales (reconnaissance d'externalités, mobilité extra-territoriale...), c'est-à-dire les critères de reconnaissance qui polarisent et où s'investissent les affects et les croyances des acteurs.

En particulier, on ne peut mettre sur le même plan n'importe quel acteur social supposé être concerné par les activités de l'entreprise, comme l'affirment les théories du consensus qui postulent que la RSE consiste à prendre en compte *toutes* les « parties prenantes ». L'analyse de la RSE comme norme de qualité appelle donc une économie politique de l'entreprise. De même, l'ampleur de la critique ouverte par le débat sur la RSE ne suffit pas à prédire la transformation radicale du capitalisme. Celle-ci supposerait en effet une action dont la cohérence est pour l'instant hors de portée des acteurs impliqués : par exemple, l'intégration d'associations de consommateurs ou d'ONG de développement international au conseil d'administration pousserait certes à une définition « core business » (éco-conception, réduction des inégalités, garantie des procédures démocratiques dans la définition des stratégies de l'entreprise...) du domaine de responsabilité de l'entreprise, mais serait vidée de sa portée en l'absence d'outils de management et d'évaluation ou faute de conditions favorables à la valorisation monétaire de ces investissements (élasticité-prix de la demande, règles de concurrence communes à l'ensemble du secteur industriel, etc.) ; cependant cette transformation du gouvernement de l'entreprise peut produire des évolutions substantielles si elle est confortée durablement par des alliances avec d'autres acteurs de la gouvernance de l'entreprise (autorités sanitaires, actionnaires ISR ou syndicats de salariés par exemple). C'est dans la durée de ce jeu systémique des acteurs qu'il conviendra d'ailleurs de situer le rôle particulier de la puissance publique.

À ce stade, il apparaît donc précipité de parler du potentiel régulateur de « la » RSE :  
i) celle-ci n'a pas d'action en propre autre que celle qui sera mise en œuvre par les acteurs concourant à la définition de ses règles, à leur interprétation, à leur application et à leur contestation ;

ii) au surplus, il n'existe pas encore une définition stabilisée de la RSE, c'est-à-dire que les règles en débat à chacun de ces trois niveaux ne forment pas un système validé au niveau politique ni économique. Si potentiel régulateur il y a, il ne réside pour l'instant que dans l'obligation renforcée d'*accountability* sur des domaines autres que les données financières et certaines données sociales concernant les effectifs de l'entreprise déjà imposées par la loi.

Au total, les effets de la RSE sont donc encore largement indéterminés, compte tenu de l'état de la compétition dans le champ de la RSE sur la définition de l'offre et de la demande d'une « qualité RSE » par les acteurs concernés. Mais cette compétition est bien engagée : instituer une définition de la RSE permet d'argumenter (ressource idéale) pour obtenir du pouvoir de marché (ressource matérielle : faire valoir ses préférences de qualité, en tant que consommateur ou producteur) en plaidant pour un dispositif de management, de contrôle, etc., plutôt qu'un autre, et *in fine* peser dans la (ré)organisation des rapports sociaux au-delà du seul rapport commercial (par exemple, les rapports entre salarié et employeur ; entre actionnaire et manager ; entre pouvoirs publics et firmes ; etc.).

## B. L'ENRÔLEMENT DE LA RSE DANS LES RAPPORTS INSTITUANT L'ENTREPRISE COMME CHAMP DE POUVOIR

---

### B.1. LA RSE POUR L'« ENTREPRISE » : ENJEUX DE POUVOIRS ET DE PERFORMANCES

#### B.1.1. LES LIMITES D'UNE PROCÉDURE ARBITRAIRE POUR LA RSE EN ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Pour une économie dont un principe constituant impose à tout acteur social une contrainte de remboursement de sa dette monétaire, l'analyse empirique de la RSE comme norme de qualité doit traiter de la contradiction que celle-ci est censée résoudre :

- i) d'un côté, elle veut attester de l'attitude progressiste de l'autorité managériale de l'entreprise – « l'entreprise » comme entité sociale hiérarchisée –, s'efforçant constamment de produire du progrès social et environnemental sous contrainte financière (cette acception étant cependant *conditionnée à une reconnaissance et une valorisation sociale*) ;
- ii) d'un autre côté, donner la primauté au progrès social ou environnemental constitue aujourd'hui, dans une société capitaliste, un choc structurel : l'autorité managériale doit *d'abord* réduire le revenu (valeur ajoutée) de l'entreprise du fait du coût de l'effort RSE, sans savoir si cet investissement sera valorisé socialement – ni même rentabilisé économiquement (c'est le schéma canonique de la théorie des *market failures*, où l'intérêt individuel des acteurs marchands ne suffit jamais à leur faire assumer spontanément leurs externalités – qui est précisément l'enjeu critique des objectifs de la RSE). Et ce dilemme renvoie aux interactions entre la décision de l'autorité managériale et celles d'autres groupes d'acteurs (actionnaire, consommateur final, Etat...) qui sont concernés par leur revenu monétaire, par l'utilisation de ce revenu ou par tout autre forme de reconnaissance sociale.

La réfutation de cette contradiction marque la filiation de la RSE avec les initiatives pacificatrices patronales du XIX<sup>e</sup> siècle, inspirées du catholicisme social (revendiquée par de nombreux promoteurs de la RSE<sup>8</sup>) ou du paternalisme, ou avec la forme utilitariste plus moderne du taylorisme :

##### *document 1. Une version utilitariste du mythe « win-win » : le management selon Taylor*

Le mythe du win-win, récurrent dans le discours patronal, endosse une justification utilitariste avec Taylor [1903, pp.95-96] : « the leading objects which [radical changes toward an improvement in the system of management] aims at, such as, for instance, rendering mutual the interests of employer and employee through "high wages and low labor cost"<sup>9</sup>, the gradual selection and development of a body of first class picked workmen who will work extra hard and receive extra high wages and be dealt with individually instead of in masses. (...) All of this costs money, but (...) in most cases the new system more than pays for itself as it goes along (...).

It is a matter of the first importance that, in addition to the directors of the company, all of those connected with the management should be given a broad and comprehensive view of the general objects to be attained and the means which will be employed. They should (...) never lose sight of the fact that the great object of the new organization is to bring about two momentous changes in the men: *First*, a complete revolution in their mental attitude toward their employers and their work; *Second*, as a result of this change of feeling such an increase in their determination and physical activity, and such an improvement in the conditions under which the work is done as will result in many cases

---

<sup>8</sup> Cf. aussi les appartenances religieuses affichées par les responsables du CERES (pro-RSE), par exemple.

<sup>9</sup> Souligné par nous.

in their turning out from two to three times as much work as they have done in the past.

First, then, the men must be brought to see that the new system changes their employers from antagonists to friends who are working as hard as possible side by side with them, all pushing in the same direction and all helping to bring about such an increase in the output and to so cheapen the cost of production that the men will be paid permanently from thirty to one hundred per cent more than they have earned in the past, and that there will still be a good profit left over for the company. »

Deux principes d'action sont donc mobilisés par l'approche libérale de la RSE :

i) *l'éthique* qui motive la personne du décideur managérial : mettre ses actes en conformité avec ses valeurs personnelles, qui représentent celles de l'ensemble de la société (religion, morale, etc.) à laquelle adhère cette personne ;

ii) *l'utilité* qui motive la personne du décideur managérial : agir selon son intérêt bien compris, qui satisfait aussi l'ensemble des personnes tirant un revenu de l'entreprise qu'il dirige.

Le rôle de l'éthique dans les évolutions du capitalisme ne peut certes être ignoré ni méprisé<sup>10</sup>. Mais l'éthique personnelle d'un manager ou d'un actionnaire ne peut être, au mieux, qu'une source de motivation car sa dimension individuelle ne peut instituer seule une norme de qualité :

— l'engagement du manager est plus souvent une éthique de conviction que de responsabilité : la démarche RSE relève ici de l'arbitraire, au sens où le manager conserve son total libre-arbitre pour prendre sa décision ;

— elle n'est qu'un engagement unilatéral personnel à mettre sa pratique en accord avec ses valeurs, ce qui ne vaut qu'aussi longtemps que le décideur est en mesure de mettre en œuvre sa conviction ;

— l'éthique peut s'accommoder de l'exclusion systématique de certaines parties prenantes (*cf.* l'étude des dissonances cognitives en psychologie sociale) ;

— enfin, dans un contexte où les situations *win-win* ne sont pas la règle, le volontarisme éthique peut être un risque légal pour la durabilité de l'entreprise [Baumol, Blackman : 1991] et un acte illégitime sauf si l'actionnaire en a décidé ainsi [Friedman : 1970]. Certes, cette dernière possibilité existe (*cf.* l'actionnariat ISR) et invoquer cette éthique de l'actionnaire peut résister mieux que celle du manager à la pression du contexte économique si le revenu financier n'est qu'un revenu complémentaire marginal, mais par définition cette situation n'est pas la norme des entreprises financières et l'on peut donc penser que l'actionnariat ISR est voué à rester minoritaire, sauf peut-être dans certains domaines de l'épargne collective ; en outre, sauf cas particuliers nettement minoritaires (fonds d'exclusion, activisme, investissement solidaire), la méthode de construction des produits financiers ISR limite son pouvoir de changement institutionnel (les critères SR interviennent en second rang, après que le filtre financier a été appliqué pour garantir la profitabilité de l'épargne collectée).

D'ailleurs, même quand l'intérêt individuel est censé s'accorder à l'intérêt collectif, le respect de la norme n'est pas acquis : il faut rappeler l'appel à l'éthique lancé par Smith [1776] aux patrons pour qu'ils n'abusent pas de leur pouvoir pour fixer des salaires trop bas. Il convient alors de réfuter un usage systématique et abusif de la notion d'éthique : on comprend bien que la connotation est valorisante – ce qui affecte les conatus, dirait Lordon [2006], et peut donc contribuer utilement à l'évolution des valeurs et des décisions – mais d'une part cette valorisation ne peut être efficace que si elle est suffisamment généralisée et significative (ce qui est encore loin d'être le cas) et d'autre part l'éthique (individuelle) ne dit rien de précis sur les valeurs prises en compte ni sur la façon de les traduire en actes. Il faut donc plutôt rechercher si la morale (collective) du groupe auquel le manager adhère suffit (comme institution collective, déterminant de l'éthique personnelle), ou si une règle juridique (normalisation de la qualité) est nécessaire (en vérifiant aussi qu'elle est possible et efficace). L'économiste standard qui ne traiterait que de l'échange et du libéralisme doit donc s'intéresser aussi au capitalisme et à la sociologie de ses acteurs...

---

<sup>10</sup> Parmi les nombreuses analyses académiques, voir entre autres Arnsperger et Van Parijs [2000], Salmon [2002] ou Mercier [2004].

Selon une conception utilitariste libérale de la RSE, la qualité SEE serait la norme comportementale spontanément adoptée sous contrainte concurrentielle, sans nécessité d'une normalisation de la qualité. Cette « *race-to-the-top* » s'expliquerait par deux raisons stratégiques qu'illustrent de nombreux *business cases* exemplaires (Ben&Jerry, etc.) :

*i)* adoption spontanée par tous les agents du marché quand un comportement RSE améliore aussi les performances économiques de chacun d'eux (jeu à somme positive et gains individuels exclusivement positifs ou nuls) ;

*ii)* adoption spontanée par les seuls leaders du marché, puis par les agents pour qui la non-adoption engendrerait des pertes supérieures à l'adoption (jeu à somme positive mais avec gains individuels positifs et négatifs).

De fait, certaines entreprises expérimentent des situations marchandes « win-win » (green business, SR business), mais ce n'est pas le cas général : il faut en fait relire la conception « triple P » (People, Planet, Profit) du développement durable en observant que les zones de disjonction non-« triple win-win » sont les plus importantes. La littérature scientifique montre plutôt que les situations « win-win », où de meilleures performances sociales et environnementales s'accompagnent de meilleures performances économiques, ne sont pas la norme : une corrélation positive entre performance SEE et performance financière peut apparaître mais demeure peu robuste (Hitchens *et alii* [2001] ; pour une méta-analyse : Orliczky *et alii* [2003] ; Boyd *et alii* [2006] ; pour une étude récente sur le secteur textile-habillement : Blais *et al.* [2009<sup>11</sup>]), sensible à la période retenue, à la nature (environnementale ou sociale) de la performance SEE<sup>12</sup>.

Certes, plusieurs facteurs peuvent contribuer à agrandir la cible « triple win-win » : le perfectionnement des outils de management RSE<sup>13</sup>, la progression des firmes sur la courbe d'apprentissage, l'évolution des préférences du consommateur final pour la qualité SE peuvent laisser espérer une amélioration de ce bilan, et il n'y aurait donc pas lieu de refuser *par principe* la contribution du pro-activisme RSE aux stratégies publiques de développement durable. À condition encore de ne pas oublier qu'une corrélation ne prouve pas une causalité : contre l'interprétation convenue selon laquelle la performance financière est améliorée parce que la performance sociale-environnementale est améliorée, la causalité inverse est à tester : n'est-ce pas parce qu'elles sont plus profitables que des entreprises peuvent se permettre un investissement RSE, d'autant plus facilement qu'une amélioration des conditions de travail et de rémunération peut être retenue dans des indicateurs RSE et améliorer aussi la productivité de ces entreprises<sup>14</sup> ?

***Dans le contexte actuel, le risque induit par le coût initial d'une amélioration de la qualité sociale et environnementale – qui est certain – alors que le gain ultérieur est incertain constitue donc une donnée structurelle de l'analyse économique de la RSE*** : le « triple win-win » n'est au mieux qu'une hypothèse. Autrement dit, la preuve de la validation matérielle (au niveau de la valeur ajoutée des entreprises) manque au discours libéral sur la RSE, même si sa plausibilité idéale est suffisante pour lui permettre de jouer un rôle actif dans le champ (soutenue par quelques investissements personnels hautement symboliques : *cf.* la visibilité des fondations de mécénat philanthropique créées par des managers). Le

---

<sup>11</sup> L'étude porte sur 19 entreprises, à partir d'un échantillon initial de 253 firmes, ayant adopté un code de conduite. Elle suggère un effet non significatif, sauf dans le secteur cuir-chaussure et une corrélation négative avec la taille de l'entreprise.

<sup>12</sup> Certaines études concluent plutôt à une corrélation faible [Baue : 2005], voire à une absence de corrélation [Vogel : 2005]. Les premières études, contestées pour ne prendre en compte que les coûts et oublier les effets externes indirects (Havemann, Christansen : 1981 ; Gray [1987] sur les coûts de la réglementation antipollution et des normes santé-sécurité au travail) étaient nettement négatives.

<sup>13</sup> Par exemple en aidant à affiner les objectifs et les outils opérationnels par une implication plus forte et diversifiée des parties prenantes dans le processus et l'évaluation, parfois au niveau le plus microéconomique de l'établissement : *cf.* Fauchaux et Nicolai [2004] pour une application dans l'industrie de l'aluminium.

<sup>14</sup> Par exemple, les théories du salaire d'efficience ou la corrélation positive entre taille de l'entreprise et niveaux de salaires peuvent soutenir cette hypothèse.

paradoxe – récurrent dans l’histoire du libéralisme économique – est alors que cette validation matérielle appelle nécessairement une intervention publique.

### **B.1.2. LA RSE COMME RESSOURCE ET CONTRAINTE DANS LES RAPPORTS DE POUVOIR MANAGÉRIAL**

L’analyse, au niveau microéconomique, de la contradiction signalée *supra* (entre coûts et gains de la RSE pour l’entreprise) signale un second enjeu qui explique l’investissement de certains acteurs pour instrumentaliser la RSE comme ressource symbolique : l’enjeu de l’autorité managériale dans l’entreprise, et plus particulièrement de *l’usage* en économie de marché *du droit de propriété privée*. Cette problématique du droit de propriété a déjà été travaillée par des auteurs aussi différents que Marx, Commons, Hardin ou Friedman, mais souvent déclinée par les économistes selon une conception excessivement réductrice du droit, à deux niveaux :

*i)* une conception absolutiste du droit de propriété, qui attribuerait au propriétaire un pouvoir illimité sur la chose possédée<sup>15</sup> ;

*ii)* et une représentation performative du droit où l’énoncé de celui-ci suffirait à en dire l’étendue et l’effectivité<sup>16</sup>.

À la suite de Commons [1934] ou Jeammaud [1993] par exemple, il convient au contraire de comprendre que l’application du droit résulte de débats interprétatifs. En outre, le droit de propriété est à resituer d’abord dans un système de règles portant notamment d’une part sur l’accès à la propriété (au sens de prise de possession) et d’autre part sur l’usage de la propriété. Selon les époques, les cultures et les systèmes juridiques, les formes institutionnelles et l’étendue de ces droits et usages (qu’est-ce qui peut être possédé et par quelle procédure ? qu’est-ce qui peut être fait avec la chose possédée et qui peut le faire, selon quelles procédures ?) varient<sup>17</sup>. Mais, même au temps de l’esclavage, un titre de propriété n’accorde pas un pouvoir illimité sur l’usage d’une propriété. Le pouvoir du propriétaire de l’entreprise doit donc être interrogé à travers le système de droits où la portée du droit de propriété se joue dans des conflits de normes avec le droit commercial, le droit du travail, le droit des sociétés, etc. [Coornaert : 1989].

On peut alors observer comment le débat sur la RSE vient impacter les compromis interprétatifs existants. Or si, aujourd’hui, les investissements RSE se traduisent par une dégradation de la valeur ajoutée de l’entreprise, c’est l’autorité des acteurs exerçant le pouvoir de gestion dans l’entreprise qui se trouve menacée. On ne peut donc analyser la responsabilité sociale « d’entreprise » comme si l’entreprise était une entité sociale homogène mais insérée dans « un système de relations organisées et managées » [Coriat, Weinstein : 1995 ; Biondi *et al.* : 2007] – d’où une nécessaire économie politique de l’entreprise et de « sa » responsabilité.

Première autorité menacée, du fait de sa position fonctionnelle : le manager (cadre dirigeant) salarié non propriétaire<sup>18</sup>. À court terme, il peut être accusé par les propriétaires de

---

<sup>15</sup> Conception a-sociologique du droit, *a contrario* de la distinction juridique classique entre *usus, fructus* et *abusus* qui permettent d’argumenter diverses restrictions de l’application du droit de propriété.

<sup>16</sup> Pour une présentation synthétique des rapports entre droit et analyse économique, *cf.* Kirat [1999].

<sup>17</sup> Ainsi, c’est en se fondant sur la décision de justice rendue dans l’affaire opposant les frères Dodge à l’entreprise Ford en 1919 (la Cour Suprême du Michigan donna raison aux actionnaires qui exigeaient que l’entreprise distribue sous la forme de dividendes les profits réalisés [Blair : 1995, p.51]) que Berle et Means [1932] estiment que les intérêts des différents partenaires sont mieux servis quand les cadres dirigeants s’attachent à servir la richesse des actionnaires. Ce qui rappelle utilement que la théorie de l’agence, quand elle est réduite au rapport principal-actionnaire/agent-manager, n’est pas une forme universelle et immuable de « l’entreprise ».

<sup>18</sup> On retrouve ici un type de conjonction historique déjà observée par le passé [Acquier, Aggeri : 2008] : dans les années 1920 (quand la figure du « manager » professionnel se différencie de l’entrepreneur-propriétaire, et qu’il commence à développer un discours de légitimation de son autonomie) ou dans les années 1960 (quand les Etats-Unis s’interrogent sur leur modèle économique, du fait de la « concurrence » du socialisme, de la concentration des entreprises, de la montée du pouvoir syndical notamment, et qu’ils questionnent l’usage du pouvoir par leurs managers).

l'entreprise dont il est le gérant de ne pas servir leurs intérêts s'il investit effectivement en priorité pour une qualité SEE qui n'est pas rentable (c'est la thèse de Friedman [1970]). Mais surtout, à plus long terme, une dégradation des résultats financiers entrerait en contradiction avec les valeurs qui structurent le « monde des affaires », et de façon non accessoire détermine le prix sur le marché du travail managérial<sup>19</sup> : or c'est là que les cadres dirigeants ont obtenu, grâce à une mobilité professionnelle de plus en plus internationale, un pouvoir de négociation accru face à leurs actionnaires et leur conseil d'administration, et une indépendance sociale par rapport à leurs salariés subordonnés.

Cette menace s'accompagne cependant de deux types d'opportunités :

- 1) La RSE constitue pour un cadre dirigeant une possible ressource de différenciation concurrentielle, personnelle et professionnelle (l'image de marque du dirigeant pouvant bénéficier à l'image de marque de l'entreprise : cf. Riboud, Leclerc...) ou une ressource d'autorité hiérarchique (grâce à la connotation positive attachée au « respect d'une éthique » et au charisme que cela peut assurer par rapport aux cadres subalternes). Cette fonction d'encadrement est une dimension importante de la RSE : la plupart des engagements RSE a jusqu'à présent été une production unilatérale de l'employeur, sous forme de documents éthiques (charte éthique, code de conduite...) qui renforcent la contrainte institutionnelle sur la conduite des salariés, en introduisant une menace morale, économique (la réalisation d'objectifs RSE parmi les critères d'individualisation des salaires) voire pénale<sup>20</sup> : la responsabilité de « l'entreprise » devient ainsi une responsabilisation *personnelle* du salarié<sup>21</sup> à l'égard des clients, des administrations publiques, etc. Pour autant, cela n'annule pas la fonction utilitaire de la RSE comme technique de management : constitutive d'une « culture » [Hofstede : 1983 ; Le Goff : 1992], elle sollicite l'adhésion des salariés à des valeurs désirables, et ainsi leur loyauté et leur mobilisation – donc leur productivité globale – ce qui entretient la plausibilité du mythe « win-win » malgré la fonction de contrôle social, et élargit d'autant les marges de manœuvre du cadre dirigeant [Crozier, Friedberg : 1977] dans son rapport aux salariés et aux actionnaires.
- 2) Plus largement, l'histoire économique montre aussi comment les managers ont, de tous temps, cherché des ressources pour affirmer leur pouvoir face à ceux qui pourraient le limiter : acteurs d'autres fonctions économiques (actionnaires, salariés, etc.) ou concurrents pour la fonction managériale (collègues, administrateurs, etc., à la fois amis et rivaux : tout champ social, comme tout secteur ou branche économique [Billaudot : 1991], constitue à la fois un espace de compétition – ici au sein du travail très qualifié/diplômé – et un espace de coopération – face aux *outsiders*). Dans cette perspective, la RSE offre au manager de nouvelles possibilités d'alliance avec des groupes d'acteurs auparavant exclus de la négociation d'entreprise. C'est typiquement le cas de l'ouverture aux ONG (de solidarité internationale : Amnesty international, FIDH... ; ou environnementalistes : Greenpeace, WWF...) avec lesquelles des directions d'entreprise (Lapeyre, Carrefour...) ont négocié la mise en œuvre de codes de conduite – alors que dans le régime managérial

---

<sup>19</sup> Quel que soit l'indicateur de performance managériale (valeur pour l'actionnaire, indicateurs de gestion, commerciaux...), la mesure est toujours en rapport avec la capacité à accroître la valeur monétaire des revenus tirés de l'entreprise.

<sup>20</sup> La signature de la charte éthique par le salarié peut être invoquée pour lui faire endosser la responsabilité d'infractions légales (corruption par exemple) même si celles-ci sont par ailleurs consubstantielles au fonctionnement de la firme. Plus généralement, l'adoption d'un code de conduite d'entreprise s'inscrit dans une logique de protection des cadres dirigeants [Médina : 2003] : aux Etats-Unis, 90% des entreprises cotées disposent d'un code de conduite ; leurs dirigeants peuvent faire valoir l'existence de ce code de conduite censé « établir des principes et des procédures pouvant guider les comportements éthiques » s'ils sont mis en cause dans une affaire liée aux activités de leur entreprise et de ses salariés [Federal guidelines for sentencing Organizations : 1991].

<sup>21</sup> Pour autant, la « réalité » de cette responsabilité personnelle peut toujours être contestée par le salarié ; la charte éthique n'est donc qu'un élément de présomption dans un ensemble d'épreuves qu'organiserait la juridiction compétente.

habituel, cela aurait été imposé ou négocié avec des syndicats de salariés<sup>22</sup>. Le cadre dirigeant s'investit ainsi d'une légitimité politique, au-delà de sa légitimité gestionnaire, en se posant en arbitre des différents intérêts sociaux, parfois antagonistes (la protection de l'environnement contre la défense de l'emploi dans une entreprise, par exemple) dont il peut user au sein de l'entreprise ou en dehors.

La place attribuée par le manager à la RSE dans la définition de la stratégie de l'entreprise et dans son management (définition des outils de pilotage RSE ; définition des objectifs ; définition des modalités de définition des objectifs) dépend donc à la fois de ses projets personnels (professionnel et social), des compromis sociaux entre projets personnels qu'il a à gérer dans son entreprise, et pouvoir de marché de l'entreprise qui médiatise la réalisation de ses projets personnels – en sachant que la forme institutionnelle que prend alors la traduction de la RSE pour une entreprise impacte sa performance économique (valeur ajoutée, position concurrentielle, productivité du travail...), sociale et environnementale (de façon positive ou négative selon que la forme de RSE satisfait ou déçoit les attentes suscitées).

Il conviendrait alors d'analyser finement le processus de construction de ces formes institutionnelles de RSE au niveau de chaque entreprise, en étudiant l'engagement des managers dans leurs divers rapports sociaux (financier, salarial, commercial...)<sup>23</sup>. Dans le cadre d'une économie capitaliste, modélisée à partir de l'hypothèse de primauté institutionnelle de la monnaie [Aglietta, Orléan : 2002 ; Orléan : 2008], le renforcement du pouvoir relatif des cadres dirigeants, comme pour tout autre type d'acteur, peut s'analyser avec la grille de lecture (présentée *supra*) d'un système de pouvoir à trois dimensions :

1° un pouvoir de type *money maker*, c'est-à-dire la capacité à accroître la valeur monétaire de son revenu et de son patrimoine plus vite que celle des autres catégories d'acteurs<sup>24</sup> ;

2° ce pouvoir *money maker* dépend d'un pouvoir de type *rule maker*, c'est-à-dire la capacité à faire évoluer les règles du jeu du rapport salarial et du rapport financier dans l'entreprise (faire accepter, au nom d'une certaine conception de la RSE, des principes de valorisation du travail ou du capital qui sont d'abord favorables aux cadres dirigeants) ;

3° ce pouvoir *rule maker* pré-suppose un pouvoir de type *value maker* (capacité d'instituer des valeurs sociales qui, par l'argumentation, la séduction, etc., entraînent l'acceptation voire l'adhésion à une autorité<sup>25</sup> – politique, morale, religieuse, managériale... – et qui lui donne ainsi son efficacité dans l'exercice d'un pouvoir de gouvernement).

Corrélativement, l'analyse du pouvoir managérial implique d'identifier les acteurs avec qui le manager est en rapport – et comment la RSE est mobilisée dans ces rapports –, ce qui relève d'une théorie de la gouvernance d'entreprise et des parties prenantes (*stakeholder theory*)<sup>26</sup>. Celle-ci s'est donnée pour objet de répondre à la question de Freeman [1994] « Who and what really counts ? », mais elle a pour l'instant échoué faute d'avoir évité trois écueils : – la démarche est trop souvent purement normative et, depuis Bowen [1953]<sup>27</sup>, explicitement

---

<sup>22</sup> Albert systématise ce constat historique en arguant que la RSE est apparue dans la forme anglo-saxonne du capitalisme la moins sociale et la moins favorable au pouvoir syndical [Albert : 2003]. Mais l'hypothèse inverse – non exclusive cependant – est aussi à tester : la négociation avec des ONG faute d'interlocuteur syndical investi.

<sup>23</sup> Il faut par exemple resituer dans l'histoire de l'entreprise. Dans le cas d'Aventis (qui s'est engagé le 23 mars 2000 à admettre des syndicalistes dans son conseil de surveillance : 2 élus allemands, 2 élus français), il faut tenir compte du fait qu'Aventis résulte de la fusion de Hoechst (qui pratiquait la « co-responsabilité » à l'allemande avec parité syndicalistes / employeur dans son conseil de surveillance) et de Rhône-Poulenc (ancienne entreprise publique où les salariés étaient donc représentés *ex* qualité au conseil d'administration).

<sup>24</sup> Ce que ceux-ci ont déjà réalisé au plan strictement financier en se valorisant de plus *à la fois* comme salarié (salaire fixe ou variable) et comme actionnaire (*stock-options*, plus-values, etc.).

<sup>25</sup> Ou du moins la capacité à être investi de cette autorité.

<sup>26</sup> On rejoint donc la problématique de « l'isomorphisme institutionnel » de Di Maggio et Powell (1983), mais sans partager leur construction analytique qui dissocie enjeux d'efficacité et enjeux « institutionnels » (pour une application à l'analyse de la RSE, voir Rubinstein [2006]).

<sup>27</sup> Prescrire une conduite managériale (en l'occurrence, ne pas limiter les objectifs stratégiques de l'entreprise aux seuls intérêts des actionnaires et salariés mais aller « au-delà »). Soulignons toutefois qu'il n'existe pas une théorie unifiée de cet « au-delà » [Andriof, Waddock : 2002 ; Gond, Mercier : 2005].

au service du mythe libéral « win-win »<sup>28</sup> ;

– elle est trop souvent réduite au rapport capital/travail ou actionnaire/manager (comme dans le cas de la théorie marxiste ou celle de l'agence) ;

– elle est trop fonctionnaliste : l'identification d'un problème (par l'observateur scientifique) suffirait à affirmer la nécessité d'un changement de régime managérial (abandonner la gouvernance actionnariale, par exemple, pour une gouvernance multi-stakeholder)<sup>29</sup>. À la même époque que Berle et Means, Commons [1934] a pourtant montré l'importance de déconstruire la notion d'équité (prix ou revenu équitable) en partant des systèmes de justification des acteurs concernés (offreurs, demandeurs, propriétaires fonciers, etc.) pour comprendre les phénomènes économiques et les choix institutionnels des acteurs.

Quelques résultats majeurs nous intéressent cependant :

– La légitimité est une variable explicative du pouvoir relatif des parties prenantes, au plan stratégique mais aussi au sens sociologique d'une acculturation aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et d'un processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situent les décideurs de l'entreprise [DiMaggio, Powell : 1983]<sup>30</sup>.

— La réalité du pouvoir de certaines PP provient notamment de la dépendance de l'entreprise à leur égard [Andriof, Waddock : 2002]. La théorie de la dépendance envers les ressources [Pfeffer, Salancik : 1978] constitue un ancrage théorique désormais établi (par exemple : Frooman [1999], Mitchell *et al.* [1997], Rowley [1997]) et une motivation puissante pour la RSE (gestion du risque type 'license to operate').

Symétriquement cela signifie que le concept néoclassique d'« externalité », même s'il désigne effectivement le type de problèmes qu'entend résoudre la RSE, ne permet pas d'expliquer les priorités retenues et les procédures de traitement car ce concept est non socialisé. Pour la même raison, on ne peut définir la RSE ni les PP à partir de catégories non socialisées, qui seraient prédéfinies par un observateur scientifique et supposeraient résolue ou négligeable la question fondamentale de l'institutionnalisation d'une autorité de gouvernement de l'entreprise : ce n'est pas parce qu'il y a un problème de changement climatique jugé majeur par des scientifiques que les acteurs sociaux se sentent obligés d'en faire leur priorité. Au contraire, c'est la capacité d'acteurs à faire valoir leur revendication qui explique qu'un « problème d'externalité » soit traité et que ses acteurs soient qualifiés de « parties prenantes »<sup>31</sup> ; et cette reconnaissance par le cadre dirigeant relève de critères stratégiques (risque concurrentiel, *license to operate*, dépendance aux ressources, etc.) définis par son engagement financier, affectif, professionnel, etc., dans différents rapports sociaux (avec les actionnaires, les salariés, les créanciers ou... ses pairs). Ainsi, certaines ONG ont acquis un réel pouvoir sur certaines entreprises par leur puissance économique (pouvoir *money maker*), politique (pouvoir *rule maker*) ou leur autorité morale (pouvoir *value maker*) [Biersteker, Hall : 2001] ; mais cela ne suffit pas à attribuer un pouvoir équivalent à n'importe quelle ONG vis-à-vis de n'importe quelle entreprise.

L'enjeu de cette reconnaissance est sans doute, au niveau microéconomique, au cœur des enjeux de la RSE : elle est à la fois matérielle et idéelle, en ce sens qu'elle n'implique pas

---

<sup>28</sup> La RSE consiste alors à prendre en compte « toutes » les parties prenantes ; et permettrait de concilier efficacité économique et justice sociale : « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » [Berle, Means : 1932, p.312] ; selon Ansoff [1965, p.35], l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part « équitable » de satisfactions.

<sup>29</sup> La modélisation de ce type de gouvernance par une théorie des contrats étendus ou une théorie de l'agence généralisée [Hill, Jones : 1992] ne fournit pourtant aucune théorie explicative du choix des PP retenues dans l'analyse.

<sup>30</sup> Cf. les travaux néo-institutionnalistes qui mettent en avant la nécessité pour une entité organisationnelle de se plier aux pressions normatives externes – à la différence des théories normatives fonctionnalistes inspirées de la philosophie morale ou politique (Rawls, etc.).

<sup>31</sup> Pour une application de cette approche, voir par exemple Wolfe et Putler [2002].

seulement la satisfaction d'une revendication mais le droit à être entendu (enjeu du pouvoir de gouvernance, qui induit pour le gouvernement de l'entreprise une exigence d'*accountability*) voire le droit de débattre de la décision (enjeu du pouvoir de gouvernement). On retrouve là la problématique de la question identitaire en analyse économique, essentielle pour l'analyse économique de la qualité, non pas au sens d'Akerlof mais comme enjeu critique de la « subordination statutaire » institutionnelle telle que développée par Fraser [1995 ; 2000, p.115]<sup>32</sup>.

De ce fait, si la problématique ouverte par la RSE interrogeait d'abord d'une part la portée de l'intervention publique sur le pouvoir managérial et d'autre part la performance SEE du marché, elle porte désormais aussi sur la définition du gouvernement de l'entreprise, c'est-à-dire sur les règles d'accès au pouvoir de gouvernement. Deux principes d'autorité légitime ont jusqu'à présent été institués en économie capitaliste :

1° l'autorité légitime de gouvernement se déduit d'une représentation de la souveraineté absolue des propriétaires du capital (capital social) qui permet de constituer juridiquement l'entreprise en société commerciale et en personne morale ;

2° l'autorité légitime appartient aux mandants de ces propriétaires qui attestent par des épreuves sociales [Martuccelli : 2006] d'une compétence professionnelle (par des diplômes, des expériences réussies...).

On l'a vu, la RSE peut contribuer à renforcer l'une ou l'autre de ces autorités – le groupe « cadres dirigeants + actionnaires administrateurs », qui constitue le gouvernement d'entreprise (GE par la suite), pouvant réunir les deux types –, mais aussi à les contester. De fait, à la différence de nombreuses ONG plus centrées sur le résultat à atteindre que sur la manière de l'atteindre, d'autres acteurs (ISR, syndicats de salariés...) ont (ré)investi cet enjeu de la gouvernance. Une nouvelle dimension et période de la RSE s'est ainsi ouverte avec la signature d'accords-cadres mondiaux (ACM) entre dirigeants de FTN et fédérations syndicales internationales concernant les filiales de l'entreprise et même parfois leurs sous-traitants [Descolonges, Saincy : 2006 ; Moreau : 2006]. Il est encore prématuré de dresser un bilan de ces accords dont le statut juridique n'est pas établi (proche dans sa forme de l'accord d'entreprise reconnu dans le droit du travail français, il n'a pas d'équivalent dans le droit international ni dans le droit des pays d'implantation des filiales ou des sous-traitants ; d'autant que la signature du mandataire social de la maison-mère n'implique pas *ipso facto* l'engagement juridique de ses filiales qui sont légalement des personnes morales indépendantes). Mais beaucoup d'observateurs voient dans ce développement de la négociation paritaire à l'échelle transnationale une évolution marquante de la gouvernance des groupes transnationaux – et donc une possible régulation de la mondialisation par un meilleur équilibre des pouvoirs dans la FTN.

Notre problématique de la RSE comme ressource symbolique évite cependant d'en faire une lecture déterministe : elle peut renforcer l'ordre de subordination existant (le gouvernement d'entreprise institué se parant d'une nouvelle légitimité extra-financière) ou au contraire le révolutionner. Ceci explique l'ouverture du champ du débat sur le gouvernement d'entreprise (incluant notamment les modèles de démocratie économique incarnées par des entreprises d'économie sociale) et sa connexion avec la problématique des « variétés du capitalisme ». Ceci discrimine deux modèles polaires idéaltypiques (modèle expert *versus* modèle politique) de la RSE au niveau des règles de gouvernance :

---

<sup>32</sup> Voir aussi l'éclairante postface de Ferrarese [2005] à la traduction d'un ensemble d'articles de Fraser. Cette traduction française a malheureusement exprimé l'enjeu économique de la théorie de Fraser par le terme « redistribution », notion qui apparaîtra trop restrictive aux économistes : Fraser parle en fait de « restructuration économique » comme remède à l'injustice économique, incluant « la re-distribution des revenus, la réorganisation de la division du travail, la soumission des décisions d'investissement à un contrôle démocratique ou la transformation des structures économiques fondamentales ».

Tableau 2. Deux modèles polaires des règles de gouvernance de la RSE

Modèle « expert »	Modèle « politique »
<i>la gouvernance d'entreprise selon Saint-Simon</i>	<i>la gouvernance d'entreprise selon Jaurès</i>
Les gouvernants de l'entreprise définissent les objectifs et les instruments de mise en œuvre par leur analyse experte des revendications des PP (marchandes ou non) et de l'adéquation des techniques de management RSE.	Les gouvernants reconnaissent aux PP un pouvoir décisionnel pour définir les priorités et les procédures de mise en œuvre de la RSE (management, <i>accountability</i> ), et les règles d'accès au gouvernement de l'entreprise sont réformées en conséquence..

On retrouve ainsi la dimension politique que révélait l'analyse économique de la normalisation de la qualité, et c'est ce qui justifie *in fine* de proposer cette *axiomatique de l'analyse économique de la RSE, selon que la question de sa forme institutionnelle de gouvernance est considérée primordiale, ou non, pour l'usage de la propriété privée* : l'usage des ressources économiques de l'entreprise peut-il être délibéré par des groupes d'acteurs dont la reconnaissance est fondée sur des critères non utilitaristes ?

Au-delà de ce que le chercheur peut lui-même juger souhaitable, les formes de réponses dépendront donc des ressources de justification, des règles efficaces, des capacités de validation monétaire (sous contrainte d'économie de marché capitaliste) dont disposeront tel ou tel acteur. En ce sens seulement pourrait-on alors parler de « potentiel réglementaire » de la RSE [Bodet, Lamarche : 2007 ; LIRSE<sup>33</sup>] dans la mesure où l'institutionnalisation de la RSE comme champ social impose de nouvelles dimensions dans l'espace des justifications au gouvernement d'entreprise, de nouveaux objets de négociation dans le rapport salarial, etc. Mais, au-delà, elle ne détermine pour l'instant aucune évolution particulière du capitalisme – qui a déjà intégré bien des « révolutions »...

Pour autant, des lignes de force sont apparues, qui peuvent faire craindre une édulcoration de la démarche (les partisans de cette édulcoration devant cependant gérer la contradiction qu'il y a à construire une démarche qui ne produit pas les inflexions attendues tout en accréditant l'idée qu'elle va y parvenir – ce qui entretient la possibilité d'une telle inflexion). Ainsi, on assiste plutôt à la production d'un monde flou (diversité des procédures, des référentiels de certification, des critères de *reporting*, des grilles d'évaluation, etc.), ce qui favorise structurellement les acteurs disposant des meilleures ressources socio-cognitives – et donc une capacité d'inertie, plus que d'évolution, des rapports capitalistes. Significativement, l'incapacité à produire une normalisation de la qualité sociale et environnementale en rupture avec l'utilitarisme dominant est illustrée par l'évolution du processus de négociation ISO 26000 qui accouche en six ans d'une norme qui ne sera qu'une « ligne directrice » pour le management alors que certains ambitionnaient d'en faire un référentiel de certification. Ce « flou », défavorable à un *aggiornamento* du capitalisme contemporain, est-il évitable ?

## B.2. UNE DOMINATION DURABLE PAR LES GOUVERNANTS D'ENTREPRISE ?

Pour l'heure, le modèle expert de la RSE domine les pratiques et les formations en gestion, mais n'a pas pour autant disqualifié le modèle politique : celui-ci a au contraire suscité l'investissement de nouveaux acteurs – syndicaux et patronaux – dans le champ de la RSE. La pluralité des enjeux (pouvoir de marché, pouvoir managérial...) et les différentes capacités d'instrumentalisation des acteurs ont de ce fait produit une diversité de formes de gouvernance de la RSE, repérable jusque dans la construction des codes de conduite. Autrement dit, l'avenir reste ouvert, même si tous les scénarios n'ont pas une probabilité égale de réalisation.

<sup>33</sup> « Lectures institutionnalistes de la RSE » (Projet ANR « Le potentiel réglementaire de la RSE », <http://rse-recherche.univ-paris12.fr/spip.php?page=plan>).

## *document 2. Diversité des formes de gouvernance de la RSE : le cas des codes de conduite*

Selon Kolk *et al.* [1999] et Jenkins [2002], il faut distinguer quatre types de codes de conduite selon le statut de l'acteur qui en est à l'origine :

- code de conduite *corporatif*, développé et adopté unilatéralement par l'entreprise pour ses activités ou celles de ses fournisseurs ;
- code de conduite *d'associations professionnelles*, souvent présenté comme des « lignes directrices » (*guidelines*) souvent moins explicites que les codes de conduite unilatéraux. Exemple : le *Worldwide Responsible Apparel Production* (WRAP) pour l'industrie de l'habillement.
- code de conduite *multipartite* : Il est issu de négociations entre plusieurs parties prenantes (selon le cas : entreprises, associations professionnelles ou sectorielles, ONG, syndicats... et parfois gouvernement). Exemple : *Fair Labor Association* (FLA) pour l'industrie du vêtement.
- code de conduite *intergouvernemental*, négocié à l'échelle internationale par des représentants inter-étatiques. Exemple : les *Lignes directrices* de l'OCDE, ou le projet de *Code sur les firmes transnationales* mené au sein du Comité des droits de l'homme des Nations unies. Bien que non négocié entre Etats, le *Global Compact* (GC) des Nations unies peut être rapproché de cette catégorie.

Pour une analyse de la consistance juridique des codes de conduite d'entreprise, voir par exemple Keller [2008].

Au-delà de cette divergence fondamentale dans la conception de la gouvernance privée des entreprises entre modèle expert et modèle politique de la RSE, se superposent d'ailleurs des différences de mise en œuvre du fait des raisons personnelles et professionnelles qui motivent les acteurs du gouvernement d'entreprise (GE) comme on l'a montré *supra*, dans des contextes sectoriels ou territoriaux différenciés, en fonction aussi de l'histoire, de la géographie et de la taille des entreprises. Il est alors difficile de faire la part de cette diversité qui relève de facteurs objectifs et la part qui relève d'une volonté de brouillage pour diluer la contrainte :

- a) L'impact social ou environnemental est évidemment différencié selon la nature de l'activité (exploitation pétrolière ou service à la personne, par exemple). Plus généralement, l'analyse économique ne peut ignorer la diversité des stratégies de FTN [Berger : 2005 ; Mouhoud : 2006 ; Berthaud, Chanteau : 2006 ; Chanteau : 2008b].

Aucune pratique même honnête en matière de RSE ne permet de garantir une conformité parfaite, du fait de la complexité du périmètre des entreprises et de leur stratégies multi-activités (*cf.* par exemple la compagnie d'assurance Axa découvrant qu'elle possédait une filiale impliquée dans la fabrication d'armes anti-personnelles, prohibées par la Convention internationale). Et même dans le cas d'un établissement mono-activité, le nombre de critères sur lesquels évaluer la qualité des performances sociales et environnementales est potentiellement illimité<sup>34</sup> (79 indicateurs par exemple pour un rapport SEE sur le modèle GRI 3 : *cf.* document 3), et donc une entreprise très proactive peut malgré tout être en défaut de conformité sur un axe qu'elle n'a pas traité (tandis qu'une entreprise fondamentalement rétive peut toujours trouver une action positive à valoriser : par exemple, la réduction de sa consommation de papier ou d'électricité).

### *document 3. Le cadre d'évaluation GRI 3 du Global Reporting Initiative*

Performance économique : 9 indicateurs (7 core, 2 add) ; Performance environnementale : 30 indicateurs (17 core, 13 add) ; Pratiques de l'emploi et « decent work » : 14 indicateurs (9 core, 5 add) ; Droits de l'homme : 9 indicateurs (6 core, 3 add) ; Performance sociétale : 8 indicateurs (6 core, 2 add) ; Product responsibility : 9 indicateurs (4 core, 5 add), soit un total de 79 indicateurs.

NB : Le développement de GRI3 a été financé par un consortium regroupant les entreprises Alcan, B.P., Ford, General Motors, RBC Financial Group et Shell. Le groupe de travail sur les indicateurs comprend : représentants d'entreprises (William-Blackburn Consulting ; Rio Tinto ; Goldman Sachs ; Sony Corp. ; Alcan ; Kesko ; Bristol-Myers Quibb) ; milieu des affaires (Federation des experts-comptables européens FEE) ; syndicats (Union Network International UNI) ; ONG (Forum for the Future ; Ethical Investment Research Service EIRIS) ; WWF Australia ; Amnesty International ; Ethos Institute) ; université, recherche publique (Chulalongkorn university) ;

source : GRI [2006] Sustainability reporting Guidelines version 3.0, Global Reporting Initiative.

<sup>34</sup> Pour appréhender ce dilemme entre la nécessité de rendre des comptes objectifs et l'impossibilité d'y parvenir, même de façon quantifiée, sans renoncer à s'y efforcer, voir Chiapello et Desrosières [2006].

b) Mais quel que soit le secteur d'activité, un gouvernement d'entreprise (GE) peut trouver intérêt à l'un ou l'autre des trois types de pratiques RSE (non exclusives dès lors qu'une entreprise est multi-activités) [Capron, Quairel-Lanoizelée : 2007, p.75] :

1° comportements *proactifs*, quand l'entreprise peut valoriser cette qualité par le marché des produits (si élasticité-prix ou quantité de sa demande) ou par la productivité du travail ou du capital qu'elle peut mobiliser (ou *a minima* par une contrainte du type « accès à une ressource » qui impose une action RSE pour obtenir un moyen de poursuivre l'activité : « *license to operate* »). Il faut cependant distinguer au minimum entre les GE pro-actifs sur le cœur de métier<sup>35</sup> de leur entreprise (parmi lesquels des « entrepreneurs sociaux » et des acteurs professionnels de la « consomm'ation » : agences de notation ISR, « commerce équitable », etc.) et ceux qui pratiquent une intégration faible car périphérique (actions pour la « communauté », mécénat...).

2° comportements *inactifs* : catégorie la moins visible, puisque le GE – qui ne prend pas d'initiatives – ne communique quasiment pas sur sa RSE et que les parties prenantes n'en font pas une cible. C'est la situation courante des GE qui n'identifient aucun gain particulier à être proactive ou réactive.

3° comportements *réactifs* : le GE ne respecte pas la réglementation en vigueur ou s'efforce de l'interpréter dans un sens qui lui est favorable au mépris d'un impact social et environnemental négatif. Par exemple, il peut poursuivre ses activités productives mais en désengageant au maximum sa sanctionnabilité juridique ou économique de ses activités à risque (*i.e.* activités exposées à des actions militantes ou juridiques qui nuiraient à son image ou à son activité) en sous-traitant, en compartimentant ses filiales à risque voire en les revendant.

c) Enfin, de façon cohérente – conformiste ou opportuniste –, tout GE instrumentalise sa communication RSE en fonction de ses intérêts. Cela peut se traduire par quatre types de communication :

1° communication de *conformité*. Le GE fait connaître ses efforts de qualité SEE.

2° communication *d'évitement* : l'entreprise tente de masquer qu'elle n'est pas en conformité, par exemple en ne communiquant pas sur ses activités réactives et en les compensant par quelques symboles de conformité (*green washing*).

3° communication *de manipulation* : le GE tente de modifier les normes ou l'action des parties prenantes dans un sens qui lui est financièrement favorable (*lobbying*).

4° absence de communication, si celle-ci ne sert aucun enjeu identifié.

Structurellement, cette diversité favorise en outre des stratégies centrifuges – qui menacent la crédibilité d'une stratégie RSE pour produire du développement durable, et donc paradoxalement qui affaiblissent les valeurs même du capitalisme (libéralisme utilitariste ; souveraineté du propriétaire privé). Pour pouvoir répondre aux contraintes existantes de qualité SEE sans prendre de risques pour l'image de marque – surtout quand la pratique RSE n'est pas pro-active –, les GE recourent souvent à des engagements flous, non vérifiables donc non sanctionnables économiquement ou juridiquement :

#### *document 4. Exemples d'engagements RSE « flous »*

Les objectifs RSE affichés par les entreprises sont difficiles, voire impossibles, à évaluer, comme le soulignent les études du CFIE, d'Alpha-études ou de l'ORSE. Ainsi, un examen des codes de conduite et des chartes éthiques des entreprises du CAC40 réalisé en 2003 conclut que 19% seulement annoncent des objectifs suffisamment précis pour être mesurables ; 70% d'entre eux affichent des objectifs difficiles à évaluer et 11% n'annoncent aucun objectif [Alpha-études : 2004] :

AGF Groupe « *souhaite contribuer à la préservation de son environnement* » ; Alcatel : « *apporte son soutien à la protection de l'environnement et, dans sa sphère d'influence, prend toutes les initiatives propres à promouvoir une attitude plus responsable dans ce domaine* ». Bouygues : avoir « *le souci de donner à chaque collaborateur un environnement de travail moderne et de qualité* » (Charte sociale internationale). L'Oréal « *conçoit ses emballages en ayant la volonté de ne pas porter atteinte à l'environnement* » ; Orange « *souhaite proposer des conditions d'emploi*

<sup>35</sup> Éco-conception ; partage de l'autorité managériale...

*durable »*

Par ailleurs, certains engagements portent l'idée que la RSE n'impose rien de plus que la conformité aux règles juridiques existantes :

Alcatel « *encourage et respecte la protection des droits de l'Homme* » ; BNP « *assure la qualité du dialogue social au sein du groupe et le respect de la réglementation du travail* » ; Saint-Gobain et ses filiales « *appliquent les lois et règlements en vigueur dans le ou les pays où elles exercent leurs activités* » ; Véolia Environnement « *gère la mise en conformité* ».

Source : ALPHA-ÉTUDES [2004] *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Alpha-Etudes, Marseille.

Dans ce but, le discours normal des GE consiste souvent à justifier une identité minimaliste (« respecter la réglementation est déjà un effort qui atteste de notre bonne volonté »<sup>36</sup>) ou utilitariste de la RSE (« ne s'engager que sur des efforts compatibles avec la contrainte concurrentielle et financière ») :

#### *document 5. La représentation patronale du degré souhaitable car « soutenable » des inégalités*

Un des enjeux majeurs du champ de la RSE – la lutte contre les inégalités – est systématiquement soumis, dans les discours patronaux, à une contrainte financière : la lutte contre les inégalités ne peut être engagée que si la compétitivité de l'entreprise est préservée (et il est rare que ce soit le cas...). On ne s'étonnera donc pas de prises de positions radicalement anti-égalitariennes, comme l'illustre ce rapport de l'Institut de l'entreprise [Vuillaume : 1978, p.8] :

• La troisième est que l'entreprise, cependant, n'est pas "égalitaire". D'abord parce que, comme la plupart des institutions efficaces, elle est hiérarchisée et met donc en valeur des différences (réelles à un moment donné) de compétence, de responsabilité, de quantité et de qualité de travail fourni. Parce qu'en outre son efficacité est basée sur la spécialisation des hommes et des fonctions et qu'elle privilégie donc certains aspects de chaque personne, augmentant de ce fait l'importance attachée à des différences qui, dans d'autres situations, seraient peut-être considérées comme négligeables. Et que, plus généralement, elle ne craint pas, mais accepte avec faveur l'incitation à l'action qui met en valeur les "hommes locomotives", les animateurs, les entrepreneurs, les initiateurs, ceux qui aiment et acceptent le risque comme aussi les consciencieux, et les disciplinés. Elle valorise, ce faisant, ceux qu'elle traite, dès lors, mieux que les autres.

La dramatisation est souvent employée pour discréditer l'idée même de réduction des inégalités au nom des dangers de l'égalitarisme et de l'antagonisme entre efficacité économique (mais qui n'est « que » financière) et réduction des inégalités :

« Fable express - La locomotive et les wagons  
C'est fou ce qu'elle consomme comme énergie, dit le premier wagon,  
Elle a plusieurs personnes pour s'occuper d'elle, dit le deuxième wagon,  
Elle se met toujours en avant, dit le troisième wagon,  
Et en plus elle siffle, dit le quatrième wagon,  
Ces inégalités sont intolérables, dit le cinquième wagon,  
Ce sont de vraies injustices, dit le sixième wagon,  
Il faut absolument y mettre fin, dit le dernier wagon.  
Ainsi fut fait, et le train plus jamais ne bougea » [exergue au rapport Vuillaume : 1978, p.4]

Cependant, dans un contexte politique où l'argument utilitariste pèse moins, le discours patronal tente alors de contenir la portée des politiques de lutte contre les inégalités. En particulier, il vise à restreindre le nombre et la qualité des bénéficiaires, en les sélectionnant (victimes « intolérables », « méritants »<sup>37</sup>), ce qui permet de se prévaloir d'un sens de la justice sociale réduit à une conception de l'équité :

A contrario, est un acte d'équité tout effort de réduction des inégalités qui tend, non à vouloir un égalitarisme absurde, mais à supprimer la misère intolérable et l'excès de distance sociale, puis à donner leur chance plusieurs fois et les moyens voulus à ceux qui peuvent les surmonter.

La réduction des inégalités se réduit aux seules « inégalités injustes », qui pourraient être avantageusement traitées par l'action individuelle raisonnable (intérêt bien compris, soutenu par l'individualiste humaniste) :

<sup>36</sup> Ce qui est *parfois* objectivement le cas !

<sup>37</sup> NB : c'est une problématique récurrente de la construction sociale des bénéficiaires de l'aide collective : médecine [Chamayou : 2008], assistance [Renard : 1995], chômage [Salais, Baverez, Reynaud : 1986].

- éthique du marché loyal et du contrat négocié, dont la fécondité légitime la poursuite du profil concurrentiel (2),
- éthique interpersonnelle de partenariat humain, base de la confiance et du progrès continu (3).

38

Malgré quelques initiatives dissidentes (ISR, CJDES, De Foucauld...), ce discours a gagné d'autant plus facilement du terrain que l'argumentation d'une posture ni anti-égalitaire ni égalitaire est délicate [Wolffersperger : 1981]. De ce fait, le débat porte aujourd'hui principalement sur la frontière des « inégalités injustes » et la justification des bénéficiaires d'une aide collective (cf. indemnisation du chômage ; statut salarié ; fiscalité des ménages et des entreprises, du travail et du capital ; montant de l'APD ; etc.).

On peut cependant apprécier que le débat sur la RSE ait fait remonter le débat sur la possibilité de concilier *ex ante* performance économique et performances sociales (justice sociale, équité, cohésion...), sur laquelle les gouvernants d'entreprise doivent se justifier [Collomb : 1997]. Les entreprises ont ainsi fait une intervention remarquée au Sommet de Johannesburg en 2002. Rédigée par la Chambre de commerce internationale et le World Business Council for Sustainable Development [CCI/WBCSD : 2002<sup>39</sup>] :

7. Les entreprises jugent indispensable d'appliquer les principes directeurs ci-après pour assurer des partenariats efficaces :

- Prendre en compte les trois piliers du développement durable – le progrès économique, la protection de l'environnement et la responsabilité sociale;

Cette position fut préparée et inspirée par la *Charte des entreprises pour le développement durable* (signée en 1991 par 2 300 entreprises et associations professionnelles à l'initiative de Chambre de commerce internationale<sup>40</sup> (ICC), incluant 16 principes de bonne conduite en matière de gestion environnementale. La philosophie de cette charte est ainsi résumée : « We live in a tri-polar society –made up from governments, business and civil society. All have rights, roles and responsibilities in making progress towards sustainability. (...) In the tri-polar world, business does have a unique role in that it is the only generator of wealth. Governments help re-distribute it, but it is business that creates the wealth, which flows back into the economy through wages, purchases and taxes, both local and national. Through the development of the global market, there has been a significant rise in wealth creation over the last decade (...) [that] contributes to the social progress and economic development aspects of sustainable development.

Along with roles come rights and responsibilities : business has a responsibility to innovate, to market safe and sustainable products and services that meet people's needs, to adopt high ethical standards in how it operates, and to provide information so that people can make appropriate choices » [ICC : 1999<sup>41</sup>]

La RSE ne signifie donc pas une révolution culturelle des gouvernants d'entreprise : la transnationalisation leur pose de fait des problèmes de management (métamorphose de l'enjeu des systèmes de loyauté [Granovetter, Tilly : 1988] dans une entreprise-réseau ; éloignement de la hiérarchie, de la culture du noyau initial...) qui menacent la productivité et la paix sociale.

Ces conflits d'intérêt et d'interprétation entre « parties prenantes » ainsi qu'entre gouvernants d'entreprise expliquent que l'architecture générale de la qualité RSE (qu'est-ce qui est garanti et qui ne l'est pas hors RSE ? avec quelle fiabilité ?) soit aujourd'hui confuse et donc de faible efficacité au niveau marchand.

<sup>38</sup> Développé par O.Gélinier in *Morale de l'entreprise et destin de la nation [1965]* pour (2) et in *Morale de la compétitivité : leçons du Japon pour la France [1981]* pour (3).

<sup>39</sup> CCI, WBCSD [2002] *Document de concertation établi par le secteur des entreprises et l'industrie*, Secrétariat de la Commission des Nations unies pour le développement durable, A/CONF.199/PC/18/Add.7, Bali mai.

<sup>40</sup> Créée en 1919, sa mission est de « servir la cause des entreprises auprès des gouvernements et des organisations intergouvernementales » [Constitution de ICC]. Depuis 1945, ICC a obtenu un statut consultatif auprès des Nations unies et « veille à ce que les intérêts du commerce international soient dûment pris en compte au sein du système des Nations unies et des organes intergouvernementaux » (source : CCI <http://www.iccwbo.org/index.html?id=95&terms=charte+AND+entreprises+AND+pour+AND+le+AND+d%C3%A9veloppement+AND+durable>; accès 12/1/2009). Curieusement, la *Charte des entreprises pour le développement durable* n'est pas accessible sur le site de la CCI.

<sup>41</sup> *Down to Earth conference: Sustainable Consumption in the 21st Century*, 22-24th Sept 1999, Southampton, UK (Speech given by Dr P.R. White on behalf of Lord Holme of Cheltenham, Chair of ICC Commission on Environment (source : <http://www.iccwbo.org/policy/environment/id1301/index.html>).

## C. CONCLUSIONS

---

On ne peut donc conclure *a priori* sur les effets futurs de « la » RSE puisque son pouvoir régulateur ne peut être défini *ex ante* à partir de caractéristiques telles qu'un statut (public ou privé ; *soft law* ou *hard law*...) ou un énoncé dont le contenu serait supposé performatif, mais seulement analysé à partir de son instrumentalisation dans les rapports entre acteurs qui, au sein du système des parties prenantes concernés par l'organisation de la production et des échanges, investissent des ressources symboliques et économiques dans la définition et l'usage de « la RSE ».

La pratique économiquement viable de la RSE au service du développement durable se limite pour l'heure aux cas où la demande *existante* permet à une entreprise d'acquérir un pouvoir de marché (*money maker*) selon les formes actuelles de concurrence. Au-delà, les gouvernants d'entreprise instrumentalisent la RSE pour :

*i*) être *value maker* dans leurs rapports aux acteurs non marchands (pouvoir définir l'identité de la qualité RSE, c'est dire ce qu'il est normal d'attendre d'un gouvernement d'entreprise – *a minima*, « s'efforcer de respecter les règles existantes, c'est déjà faire un effort ») ;

*ii*) et ainsi être *rule maker* (notamment pouvoir fixer les règles pour l'accès au gouvernement d'entreprise et pour ses devoirs – par exemple : ne pas ouvrir le pouvoir de gouvernement à des acteurs non marchands et contenir l'extension du droit commercial ou du travail, puisque, grâce à la RSE, l'usage individuel de la propriété privée sera réellement win-win).

Pour autant – ambivalence entretenue du champ de la RSE –, cela crée aussi de nouvelles obligations et de possibles transformations du gouvernement de l'entreprise :

*i*) d'une part l'obligation d'*accountability* pour rendre crédible à l'extérieur du gouvernement de l'entreprise le discours RSE (même limitée au développement de niches commerciales et d'actions symboliques) valorise dans le champ certains acteurs patronaux qui ont réellement intérêt à une normalisation de la qualité (entrepreneurs sociaux, écologie industrielle...) et vont donc revendiquer sur cette base une transformation des formes de concurrence ;

*ii*) et d'autre part l'obligation d'*accountability* pour rendre crédible en interne ce discours (affirmation de l'entreprise citoyenne, de la démocratie de marché, de la république des actionnaires, etc.) a aussi introduit dans le champ de la RSE le débat sur la démocratie *réelle*, donc le débat sur la démocratie dans l'accès et l'exercice du pouvoir dans les organisations économiques.

Dans ce contexte, la capacité de « règles » RSE à produire *in fine* une évolution radicale de la hiérarchie des valeurs (la lutte contre les inégalités avant la rentabilité financière, par exemple) et des pratiques managériales adéquates dépend d'abord – mais pas exclusivement – d'une action publique permettant de sortir du « flou » la qualité RSE et la rendre ainsi opposable [Chanteau : 2008c], voire pour instituer une obligation de négociation avec telle ou telle nouvelle partie prenante jugée politiquement souhaitable<sup>42</sup>.

Malheureusement, au stade actuel, on peut établir que l'investissement public sur la RSE reste insuffisant, même s'il n'est pas négligeable, pour instituer la RSE comme une norme de qualité sur le comportement des FTN : aucune sanctionnabilité juridique n'a pu en être inférée ; et, dans un contexte d'information très imparfaite, la préférence du consommateur ou du contribuable (consentement à payer, volumes d'achat...) demeure trop incertaine pour fonder une sanctionnabilité économique et donc une norme de stratégie concurrentielle.

Pire, on peut craindre que, dans un contexte où la forme *globale* de transnationalisation domine de plus en plus – favorisant structurellement une *race-to-the-bottom* – et où les gouvernants de FTN continuent de multiplier les initiatives autour d'une définition floue de la RSE, la faiblesse de la sanctionnabilité de la RSE prenne un autre sens : non plus le signe

---

<sup>42</sup> On sait qu'un tel acte d'autorité est nécessaire sous un régime démocratique pour sortir du paradoxe Arrow-Condorcet [Piketty : 1994].

d'un retard dans la construction d'une norme de qualité, mais un outil au service d'un autre ordre international que Gill [1995 ; 1999] nomme « new constitutionnalism » où les firmes ne refusent pas par principe une intervention publique mais tiennent à en fixer elles-mêmes les limites. Dans ce cas, la RSE participerait de la construction d'un régime international sur les politiques publiques plutôt que d'un régime sur les firmes... Ou, plus exactement, d'un régime sur les rapports entre firmes et pouvoirs publics, puisque ce ne sont pas les caractéristiques supposées intrinsèques d'un acteur qui structurent les relations sociales (professionnelles, internationales, etc.).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACQUIER Aurélien, AGGERI Franck [2008] « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol.2008/1, n°180, pp.131-157.
- AGLIETTA Michel [1976] *Régulation et crises du capitalisme*, Odile-Jacob, Paris (rééd. 1997).
- AGLIETTA Michel, ORLÉAN André [2002] *La monnaie entre violence et confiance*, Odile-Jacob, Paris.
- ALBERT Michel [2003] « Une nouvelle économie sociale de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable ? », *Futuribles*, 06/2003, n°186, juin, pp. 5-21.
- ANDRIOF J., WADDOCK S., HUSTED B., RAHMAN S. S. [2002] *Unfolding Stakeholder Thinking. (vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement)*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- ANSOFF I. [1965] *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York NJ.
- ARNSPERGER Christian, VAN PARIJS Philippe [2000] *Ethique économique et sociale*, La Découverte, Paris.
- BAUE William [2005] « Book review », *Sustainability Investment News*, August 31, <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1793.html>.
- BAUMOL William J., BLACKMAN Sue A. [1991] *Perfect Markets and Easy Virtue*, Basic Blackwell, Cambridge MA.
- BERGER Suzanne [2005] *How We Compete*, Double Day/Random House (trad. française : *Made in Monde*, Le Seuil, Paris, 2006).
- BERLE Adolphe A., MEANS Gardiner C. [1932] *The Modern Corporation and Private Property*, New York nj.
- BERTHAUD Pierre, CHANTEAU Jean-Pierre [2006] « États et firmes transnationales : quels choix de régulation ? (enjeux d'un régime international) », in P.BERTHAUD et G.KÉBABDJIAN (dir.), *La question politique en économie internationale*, La Découverte (coll.Recherche), Paris, pp.273-284.
- BIERSTEKER Thomas J., HALL Rodney B. [2001] « La gouvernance privée dans le système international », *L'économie politique*, n°12, 4e trim, pp.5-18.
- BILLAUDOT Bernard [1991] « Les branches et les secteurs d'activité », ARENA R. et alii, *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, pp.207-221.
- BIONDI Yuri, CANZIANI Arnaldo and KIRAT Thierry (dir.) [2007] *The Firm as an Entity, Implications for Economics, Accounting and the Law*, Routledge, London.
- BLAIR Margaret [1995] *Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, The Brookings Institution, Washington DC.
- BLAIS M.-H., M'ZALI B., MARHFOR A. et TURCOTTE M.-F. [2009] « L'impact financier de l'adoption des codes de conduite dans l'industrie du textile et du vêtement », *Colloque international sur la RSE*, Agadir (Maroc), 26-28 février.
- BODET Catherine, LAMARCHE Thomas [2007] « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la Régulation*, n°1, <http://regulation.revues.org>.
- BOWEN Howard R. [1953] *Social responsibilities of the businessman*, Harper, New York NJ.
- BOYD R., FERGUSON J., HUNT A., TAYLOR T., WALTON H. and WATKISS P. [2006] *Exploring the relationship between environment and competitiveness*, Department for Environment, Food and Rural Affairs (Research Report), London.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise [2004] *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris (rééd. 2007).
- CHAMAYOU Grégoire [2008] *Les corps vils*, La Découverte, Paris.
- CHANTEAU Jean-Pierre [2008] « La "responsabilité sociale d'entreprise" dans une économie mondialisée : quel schéma de cohérence pour l'action publique ? », *Communication au 3e Congrès RIODD*, Lyon, 4-5 juin.

- CHANTEAU Jean-Pierre [2008b] « Quantification et analyse stratégique des délocalisations », *Revue d'économie industrielle*, n°124, décembre, pp.23-50.
- CHANTEAU Jean-Pierre [2008a] « La diversité des “commerces équitables” face aux inégalités économiques : une analyse institutionnaliste comparative », *Revue Tiers monde*, n°195, juillet-septembre, pp.555-572.
- CHANTEAU Jean-Pierre [2003] « La dimension socio-cognitive des institutions et de la rationalité : éléments pour une approche holnividualiste », *Revue de la régulation - L'Année de la régulation*, vol.7, octobre, pp.45-90.
- CHANTEAU Jean-Pierre [1998] « Où sont les médias? Analyse sociologique du discours journalistique », *Langage et Société*, n°85, septembre, pp.55-92.
- CHIAPELLO Eve, DESROSIÈRES Alain [2006] « La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la *Positive Accounting Theory* », in EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats (tome 1)*, La Découverte, Paris, pp. 297-310.
- COMMONS John R. [1934] *Institutional Economics : Its Place in Political Economy*, McMillan, New York NY.
- COORNAERT Monique [1989] « Entreprise, droit et justice : un enjeu de société », in : R.Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses FNSP, Paris, pp.69-88.
- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier [1995] *Les nouvelles théories de l'entreprise*, LGF, Paris.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard [1977] *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- DE LA BROISE Patrice, LAMARCHE Thomas (dir.) [2006] *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille.
- DESCOLONGES Michelle, SAINCY Bernard (dir.) [2006] *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.
- DI MAGGIO Paul J., POWELL Walter [1983] “The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Journal of Sociology*, vol.48.
- DURKHEIM Emile [1893] *De la division du travail social*.
- FAUCHEUX Sylvie, NICOLAÏ Isabelle [2004], « Quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises ? Une application à l'industrie européenne de l'aluminium », *Gérer et Comprendre*, n°76, juin 2004, pp.42-54.
- FERRARESE Estelle [2005] « La reconnaissance, le tort et le pouvoir », in FRASER Nancy [2005] *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris, pp.159-177.
- FRASER Nancy [1995] « From Redistribution to Recognition ? Dilemmas of Justice in a “Postsocialist Age” », *New Left Review*, n°1/212, July, pp.68-93.
- FRASER Nancy [2000] « Rethinking Recognition », *New Left Review*, n°3, May, pp.107-120.
- FRASER Nancy [2005] *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte, Paris.
- FREEMAN Richard E. [1994] « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n°4, pp.409-421.
- FRIEDMAN Milton [1970] « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13.
- FROOMAN J. [1999] « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.191-205.
- GILL Stephen [1995] « Globalization, Market Civilisation and Disciplinary Neoliberalism », *Millenium – Journal of International Studies*, vol.24, pp.399-423.
- GILL Stephen [1999] « La nouvelle constitution libérale », *L'économie politique*, n°2, 2<sup>e</sup> trim, pp.23-33.
- GODELIER Maurice [1984] *L'idéal et le matériel*, Librairie Arthème-Fayard, Paris.
- GOND Jean-Pascal, MERCIER Samuel [2005] « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Notes du LIRHE*, Toulouse.
- GORZ André [1980] *Adieux au prolétariat*, Galilée, Paris.
- GRANOVETTER Mark, TILLY Charles [1988] « Inequality and Labor Processes », in Neil Smelser (ed.), *Handbook of Sociology*, Sage Publications, Newbury Park CA, pp.175-221.
- GRAY Wayne B. [1987] « The Cost of Regulation : OSHA, EPA and the Productivity Slowdown », *American Economic Review*, vol.77, n°5, pp.998-1006.
- HAVEMANN R. H., CHRISTAINSEN G. B. [1981] « Environmental regulations and productivity growth », *Resources for the Future*, The Brookings Institution, Washington DC.
- HILL C. W. L., JONES T. M. [1992] « Stakeholder Agency-Theory », *Journal of Management Studies*, vol.29, n°2, pp.131-154.
- HIRSCHMAN Albert O. [1970] *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- HITCHENS David [2001] « The Implications for Competitiveness of Environmental Regulations in the EU (appendix 1) », in Hitchens D. et alii, *The Impact of Best Available Techniques (BAT) on the Competitiveness of European Industry*, Joint Research Centre / Institute for Prospective Technological Studies (Report EUR 20133 EN to the European Commission), Bruxelles.
- HOFSTEDE Geert [1983] « The cultural relativity of organizational practices and theories », *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.75-89.

- JEAMMAUD Antoine [1993] « Les règles juridiques et l'action », *Recueil Dalloz*, pp.207-212.
- JENKINS Rhys [2002] « The Political Economy of Codes of Conduct », in R.JENKINS, R.PEARSON, G.SEIFANG (eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*, Earthscan, London.
- KELLER Helen [2008] « Codes of Conduct and their Implementation: the Question of Legitimacy », in R.WOLFRUM, V.RÖBEN (eds), *Legitimacy in International Law*, Springer, Amsterdam, pp.219-298.
- KIRAT Thierry [1999] *Economie du droit*, La Découverte, Paris.
- KOLK Ans, VAN TULDER Rob, WELTERS Carlijn [1999] « International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? », *Transnational Corporations*, vol.8, n°1, pp.143-168.
- KRUGMAN Paul R. [2008] « Trade and Wages, Reconsidered », *Brookings Papers on Economic Activity*, vol.2008/1, pp.103-154.
- LE GOFF Jacques [1992] *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, Paris.
- LORDON Frédéric [2006] *L'intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste*, La Découverte, Paris.
- MARTUCELLI Danilo [2006] *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Armand-Colin, Paris.
- MÉDINA Yves [2003] « La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise », *Cahiers de l'ORSE*, Editions d'organisation, Paris.
- MERCIER Samuel [2004] *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris.
- MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J. [1997] « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.853-886.
- MOREAU Marie-Ange [2006] *Normes sociales, droit du travail et mondialisation*, Dalloz, Paris.
- MOUHOUD El Mouhoub [2006] *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- ORLÉAN André [2003] « Réflexion sur les fondements institutionnels de l'objectivité marchande », *Cahiers d'économie politique*, vol.2003/1, n°44, pp.181-196.
- ORLÉAN André [2008b] « Monnaie, séparation marchande et rapport salarial », in LORDON F. (éd.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de la FNSP, Paris, pp.55-87.
- ORLITZKY Marc, RYNES Sara L. and SCHMIDT Frank L. [2003] « Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis », *Organization Studies*, vol.4, n°3, pp.403-441.
- PÉRIGOT François [1989] « Normalisation : un enjeu capital pour l'Europe », *Revue des entreprises*, mai, n°510, p.16 (cité in P.-Y.GOMEZ, « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.118).
- PFEFFER J., SALANCIK G. R. [1978] *The External Control of the Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harpers & Row, New York NJ.
- PIKETTY Thomas [1994] *Introduction à la théorie de la redistribution des richesses*, Economica, Paris.
- RENARD Didier [1995] « Assistance et assurance dans la constitution du système de protection sociale française », *Genèses*, vol.18, n°18, pp.30-46.
- ROWLEY T. J. [1997] « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.887-910.
- RUBINSTEIN Marianne [2006] « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°113, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.83-105.
- SAINCY Bernard [2008] « Responsabilité et négociation sociales à l'ère de la mondialisation », *Droit social*, 2008/1, pp.80-86.
- SALAIS Robert, BAVEREZ Nicolas, REYNAUD Bénédicte [1986] *L'invention du chômage*, PUF, Paris.
- SALMON Anne [2002] *Ethique et ordre économique, une entreprise de séduction*, CNRS éditions, Paris.
- TAYLOR Frederic [1903] « Shop management », *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, n°24, pp.1337-1456 (trad. française : « Direction des ateliers », *Organisation du travail et économie des entreprises*, Ed. d'organisation, Paris, 1990).
- VOGEL David [2005] *The Market For Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington DC.
- VUILLAUME Paul [1978] *L'entreprise et les inégalités*, Institut de l'entreprise, Paris.
- WALLISER Bernard [2000] *L'économie cognitive*, Odile-Jacob, Paris.
- WIENER Antje [2009] « Enacting Meaning-in-use: Qualitative Research on Norms and International Relations », *Review of International Studies*, vol.35, n°1, January, pp.175-193.
- WOLF Klaus Dieter, DEITELHOFF Nicole, ENGERT Stefan [2007] « Corporate Security Responsibility : Towards a Conceptual Framework for a Comparative Research Agenda », *Cooperation and Conflict*, vol.42, n°3, pp.294-320.
- WOLFE Richard A., PUTLER Daniel S. [2002] « How Tight Are the Ties That Bind Stakeholder Groups? », *Organization Science*, vol.13, n°1, January, pp.64-80.