



**HAL**  
open science

## **RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux**

Alain Charles Martinet, Marielle Audrey Payaud

► **To cite this version:**

Alain Charles Martinet, Marielle Audrey Payaud. RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux. 2013. halshs-00806999

**HAL Id: halshs-00806999**

**<https://shs.hal.science/halshs-00806999>**

Preprint submitted on 2 Apr 2013

**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.

## **RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux**

**Alain Charles Martinet**

Professeur émérite, IAE-Université de Lyon, France  
[alain.martinet@univ-lyon3.fr](mailto:alain.martinet@univ-lyon3.fr)

**Marielle Audrey Payaud**

Maître de conférences, HDR, IAE-Université de Lyon, France  
[marielle.payaud@univ-lyon3.fr](mailto:marielle.payaud@univ-lyon3.fr)

En 2008, nous avons proposé une taxonomie des pratiques de RSE, retenant quatre types d'actions stylisées : la RSE cosmétique, la RSE périphérique, la RSE intégrée et la RSE-BoP (Martinet, Payaud, 2008a).

Grille de clarification et de hiérarchisation des pratiques, cette taxonomie rend bien compte de quatre traits saillants : 1) Une forte dispersion des pratiques : 24 situations possibles avaient été identifiées, 2) Une grande variété de formes de coopération : 10 types de partenaires repérés, 3) Une hybridation des coopérations : la grande majorité des pratiques de RSE sont associées à de multiples partenaires qui ne sont pas souvent des entreprises capitalistes, 4) et corollairement au troisième point, une grande asymétrie et une grande variété de degrés d'engagement entre les partenaires.

En six ans, le thème de la RSE a été fortement médiatisé, ces pratiques ont connu multiplication, diversification et évolution jusqu'à devenir un point de passage obligé pour beaucoup et, dans tous les cas, confirmation du développement d'une nouvelle convention qualifiant de « bonnes pratiques ». Mais comme souvent en matière managériale, l'engouement engendre procédures, normes, certifications...mais aussi perte de définition sinon de sens. Ce qui conforte l'intérêt d'une taxonomie permettant de donner des points de repère relativement stables, tout en offrant un guide heuristique pour comprendre les évolutions et en explorer les implications. Et en retour, d'affiner si nécessaire la taxonomie.

A la lumière notamment d'une recherche-intervention approfondie dans un grand groupe agro-alimentaire, croisée avec des données de seconde main sur un autre groupe agro-alimentaire qui attise beaucoup l'intérêt des chercheurs (Gond, Igalens, 2012 ; Moquet, 2010), ce chapitre replace ainsi la multiplicité des pratiques de la RSE aujourd'hui selon cette grille pour mieux réinterroger certaines questions essentielles.

Dans une première partie, nous rappelons la construction de la taxonomie et détaillons davantage les quatre types de RSE constituant des repères. Une deuxième partie apporte un regard actualisé suite à des pratiques de RSE toujours plus nombreuses. Enfin, une troisième partie fait retour sur les fondamentaux de la RSE.

## **I. Rappel de la taxonomie**

### **I.1. Sa construction**

Les stratégies de R.S.E. sont bien sûr plus ou moins présentes et engagées selon la conception même de l'entreprise. Les colonnes de la taxonomie identifient les formes de RSE croissante, partant de l'entreprise « friedmanienne » (colonne 1) à l'entreprise sociale (colonne 6) ; entre ces deux types d'organisation se trouvent des pratiques effectives de RSE. La première ne pratique pas et ne conçoit pas de pratiquer une quelconque responsabilité sociale autre que de maximiser la richesse des actionnaires selon la célèbre injonction du monétariste de Chicago, pour qui tout dollar investi autrement que « pour faire le plus d'argent possible pour les actionnaires » constitue un vol opéré par les dirigeants ou les managers au détriment des premiers. La seconde, à l'opposé, fait de la RSE sa raison d'être puisque son objet est d'emblée et explicitement social et que la recherche de viabilité économique ne doit pas déboucher sur l'accumulation du profit Ici, l'entreprise friedmanienne comme l'entreprise sociale qui constituent des situations extrêmes – absence ou présence de RSE par essence – ne feront pas l'objet d'une attention particulière du fait même de notre projet de taxonomie. Ce sont davantage les formes diverses d'exercice de RSE qui nous intéressent, et donc les situations qui jouent entre ces extrêmes.

Egalement, les stratégies de RSE peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de parties prenantes et aboutir à des partenariats multiples comme l'explicitent les lignes énumérant les catégories de partenaires possibles. Cette taxonomie met donc en jeu le nombre, la variété et le degré d'implication, d'interaction et d'engagement réciproques entre les parties prenantes et l'entreprise. Les degrés d'implication et d'engagement sont d'ailleurs traités sous la forme d'échelle dans la littérature des parties prenantes, comme celle présentée par Friedman et Miles (2007) sur la base des travaux d'Arnstein (1969).

### **I.2. Ses catégories**

Ainsi, sont repérées quatre formes de stratégies de RSE développées dans les paragraphes suivants :

- La RSE « **cosmétique** »

La RSE « cosmétique » fait état de pratiques légères de la RSE, proches du *window dressing* des comptables et des financiers. Il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée, ce dernier est réduit à sa plus simple expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel, ou d'actions mises en scène au-delà de leur importance ou de leurs effets intrinsèques qui renvoient surtout à l'affectif et au symbolique.

- La RSE « **périphérique** »

La RSE périphérique présente des actions qui démontrent une RSE plus impliquée. Par RSE périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, qui ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise et que n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre. Autrement dit la nature de l'action ne dépend pas des compétences métiers ou des activités de l'entreprise focale. Il s'agit notamment de certaines actions de mécénat ; des cas de création de filiale par des grands groupes qui travaillent sur des problématiques de développement économique local, sur la ré-industrialisation, la reconversion de territoire, le reclassement des salariés... Leur importance et leurs effets pour les parties prenantes et les territoires peuvent être élevés mais elles restent découplées des compétences centrales de l'entreprise.

- La RSE « **intégrée** »

La RSE qualifiée d'intégrée est révélée par sa présence dans les outils et les dispositifs de management et de contrôle de gestion de l'entreprise comme le tableau de bord équilibré, autrement dit dans le *balance scorecard* de Kaplan et Norton), ou mieux, le *sustainability scorecard* proposé à l'origine par le cabinet KPMG (Figge et alii, 2001) Même si l'on peut reprocher l'utilisation descendante de cet outil de pilotage, il n'en demeure pas moins qu'il incite les managers à mieux comprendre les dimensions de la performance. Dès lors qu'on intègre les dimensions de la RSE aux tableaux de bord, les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux » et peuvent contribuer à une performance dite « globale » et pourquoi pas « durable ». Un pas supplémentaire est franchi quand les rémunérations des dirigeants et des managers sont indexées sur les trois dimensions et pas seulement sur des performances économiques, à l'instar de Danone. Dans tous les cas, la RSE intégrée concerne nécessairement des actions en relation directe avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier ou des compétences centrales. Leur importance et leurs effets sur les parties prenantes ne sont pas *a priori* plus fortes que dans le

type précédent, mais leur inscription dans les activités récurrentes de l'entreprise ouvre des processus d'apprentissage et accroît la probabilité de leur pérennisation.

#### - La RSE-**BoP**

Sur la base d'observations empiriques, C.K. Prahalad (2004) suggère aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour – qu'il identifie comme étant la base de la pyramide, soit *bottom of the pyramid*, B.o.P. C'est cette troisième forme d'exercice de R.S.E. que nous avons appelée R.S.E.-BoP. Les stratégies BoP sont ainsi vues comme des stratégies de RSE avancée, développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté (<2\$/j), en leur proposant des offres adaptées autour de leurs besoins fondamentaux, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes. Ce dernier point est le point focal de ce type de RSE : Les stratégies BoP nécessitent certes un investissement financier, mais reposent sur une implication des communautés locales aux processus de conception, production, de distribution... En effet, ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie. Une nouvelle enveloppe prix/performance doit être conçue afin de diviser par dix et parfois cent ou deux cents le prix d'un produit/service comparable en Occident ; des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et tenter de le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption... Ces innovations radicales reposent notamment sur la participation des populations locales à ces processus. En développant un nouveau système de distribution, l'entreprise a créé des emplois et de fait a généré des impacts sociaux positifs sur le territoire.

## **II. Nouveau regard imposé par la multiplication des pratiques**

### **II.1. Une entreprise peut pratiquer plusieurs types de RSE**

Finalement, les différentes pratiques de RSE se distinguent par leur implication auprès des parties prenantes, leur engagement dans le temps, leur degré d'intégration dans les activités de l'entreprise, la complexité de leur conception et de leur mise en œuvre. S'ensuivent quelques précautions de lecture de la taxonomie.

#### **II.1.1. Pas de jugements rapides**

Nul jugement n'est à porter sur telle ou telle pratique qui serait évaluée moins ambitieuse qu'une autre, nul jugement n'est à porter sur une entreprise qui pratiquerait davantage un type de RSE plutôt qu'un autre. Dire qu'une action RSE d'une entreprise est « cosmétique » ne signifie aucunement que toutes les actions RSE de cette entreprise relèvent de cette catégorie et, *a fortiori*, que l'entreprise doit être dite « cosmétique », mais seulement que cette action-là en relève. De manière à prendre garde à ne pas stigmatiser une entreprise en illustrant un type de RSE de notre taxonomie par une de ses pratiques, nous montrons ci-après qu'une entreprise peut exercer tous les types de RSE (Tableau 1 : La taxonomie appliquée à Nestlé d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale – CWAR). Nous n'avons pas renseigné les 2 colonnes à l'extrémité du tableau car Nestlé ne peut être qualifié d'entreprise friedmanienne vu la conception de la RSE réaffirmée constamment dans les déclarations de politique générale comme l'observation directe des pratiques à laquelle nous avons procédé et dont sont issus les exemples relatés ci-dessous (Payaud, 2012) ni, évidemment, d'organisation de l'économie sociale et solidaire. Bien sûr, Nestlé a des actionnaires que le groupe doit satisfaire. Les cadres du Groupe s'accordent à dire que la rémunération des actionnaires n'est pas exceptionnellement importante, mais toujours positive, inscrite dans la durée. A l'image des projets qu'ils doivent conduire « pour les cent cinquante prochaines années ». La durée est inscrite dans la culture puisque quel que soit le niveau hiérarchique, le personnel fait souvent référence à cet engagement long terme, à propos d'investissements faits pour les 150 prochaines années (les DG s'agissant de la construction d'une usine ou de montages de plans agricoles), à propos de circuits de distribution conçus pour une croissance durable (le directeur des ventes), à propos des relations nouées avec des petits vendeurs en vue de faire croître avec eux leurs boutiques (propos tenus par la direction dans un séminaire destinés aux commerciaux).

De plus, la politique RSE dite *Creating Shared Value* mise en place en 2006, montre le double objectif des actions. Cette politique, nommée “croyance” (*Belief*) dans les

documents institutionnels, stipule qu'une entreprise qui souhaite réussir à long terme, qui veut inscrire son *leadership* dans la durée, créer de la valeur pour les actionnaires doit créer de la valeur pour la société. Ce couplage création de valeur pour l'actionnaire/création de valeur pour la société (sans doute fruit de l'apprentissage des effets contre-productifs d'une politique inverse suivie à une époque antérieure) est sans cesse évoqué. Si bien qu'il devient une paire de lunettes pour appréhender et décortiquer les différentes contributions, au sein d'un rapport « *Creating Shared Value and Rural Development 2010* ». Chacune d'elles est résumée en deux points : *Value for Nestlé* et *Value for Society*.

Prenons un exemple pour chaque type de pratique identifié, autrement dit un exemple par colonne. Premièrement, une RSE cosmétique est illustrée au Nigéria par la participation de l'équipe managériale à des réunions avec des associations pour promouvoir le droit du travail. Cette participation a pour objectif de montrer à quel point Nestlé est respectueux de l'application de ce droit et l'engage en son sein. S'il se place en exemple (*value for Nestlé*), et partenaire fiable (*value for society*) qui partage son expérience, cela ne va pas au-delà vis-à-vis de la communauté.

Deuxièmement, une RSE périphérique est parfaitement illustrée lorsque Nestlé Ghana organise depuis 25 ans à Accra un marathon : Accra Milo Marathon (Milo est une boisson chocolatée à base de céréales). Cela peut paraître une action dérisoire, facile, légère, bref cosmétique. Cependant, précisons que d'une part la participation de Nestlé ne s'arrête pas au *sponsoring* de l'évènement, mais à son organisation. D'autre part, rappelons que de nombreux pays émergents connaissent un développement de l'obésité et que toute une éducation de l'activité physique est à faire. L'évènement sportif est ainsi une manière d'insuffler la nécessaire activité sportive dans le quotidien des Ghanéens. Enfin, l'Accra Milo Marathon existe depuis 25 ans, et peut difficilement être qualifié d'action *oneshot*, il s'inscrit dans le temps. Il ne s'agit donc pas seulement de résumer cette RSE à une action de communication qui consisterait à marquer des vêtements et à distribuer gratuitement des boissons chocolatées (*value for Nestlé*), elle permet aussi de participer à l'éducation, à l'apprentissage d'un mode de vie, à savoir une activité physique est indispensable pour la santé et ce, dans la durée (*value for society*).

Troisièmement, illustrons la RSE intégrée par une action conduite en Côte d'Ivoire, dans un village à 40 kilomètres de Yamassoukro, région appauvrie lors des saisons sèches qui accentuent la difficulté d'accès à l'eau. Depuis de nombreuses années, Nestlé s'est engagé dans un programme pour l'amélioration des conditions de vie de cette population, la première action a été d'acheter le cacao directement aux 600 fermiers, mais la disponibilité et la qualité

de l'eau restait un sérieux problème. La seconde action a été d'offrir une pompe à eau à la coopérative. Celle-ci a permis de contribuer au bien-être des membres de la coopérative qui vivent sur-place avec leur famille (*value for society*), et en même temps la coopérative a vu sa production doubler, les fermiers ont donc vu leur revenu augmenter (*value for society*) et Nestlé a pu acheter davantage de tonnes de cacao local (*value for Nestlé*).

Enfin, quatrième, la RSE BoP. Il est difficile de qualifier BoP par une seule pratique, car le concept BoP prend son sens dans un ensemble d'actions qui fait système. Au Cameroun, par exemple, la stratégie BoP s'illustre au travers de l'approvisionnement des matières premières, la production, la distribution et la vente des bouillons cube. La réflexion sur l'approvisionnement des matières premières a été de privilégier les matières premières locales et ainsi l'occasion de lancer un plan agricole de plantation de manioc avec le ministère de l'agriculture. Les sous-traitants de l'usine de Douala sont formés pour respecter les normes alimentaires et les normes *Nestlé Corporate*, et peuvent ainsi vanter ces nouvelles compétences avec l'image Nestlé pour exercer dans d'autres entreprises. La distribution est confiée à des PME, leurs commerciaux bénéficient des formations Nestlé et une bonne évaluation des compétences et résultats dans le temps peut leur permettre d'intégrer le groupe. Pour certaines catégories de vendeurs terrain, Nestlé privilégie parfois la collaboration avec des associations de personnes en difficultés. Il travaille au plus près des communautés locales en les insérant dans les processus de la chaîne de la valeur.

Ainsi, ces quatre exemples illustrent le fait qu'une entreprise peut exercer plusieurs types de RSE et que nous ne pouvons réduire une entreprise à un type de pratiques, ni généraliser une pratique. Il est fort probable que pour des questions de rapidité, praticité, facilité, etc. les RSE cosmétiques soient les plus nombreuses, mais sur certains territoires la multitude de ces actions RSE peut faire système et ainsi gagner en importance et en impact.

### **II.1.2. Le regard par le territoire : Logique d'intention versus conséquentialisme**

Introduisons la prudence dans la lecture des différentes pratiques. Ce qu'un regard occidental ou un regard d'un pays développé peut qualifier de cosmétique doit être nuancé avec le territoire sur lequel l'action a été réalisée. Deux exemples.

#### Premier exemple : D'un territoire à l'autre.

Comme dans de nombreux cas, les territoires où sévit l'extrême pauvreté connaissent des effets multiplicateurs, les besoins, les infrastructures, le financement des états, la corruption, les pauvretés n'étant pas identiques. Par exemple le vol de 10 000€ au sein d'une

grande association dans un pays occidental est certes un fait condamnable et répréhensible, mais n'aura pas les mêmes conséquences que dans une association d'un pays démuné. Egalement, une même RSE déployée en France et au Cameroun, pourra être qualifiée de cosmétique en France mais périphérique au Cameroun.

Si Nestlé France communiquait sur la distribution de dons dans des orphelinats en France une fois par an, cette RSE serait qualifiée de cosmétique, en revanche lorsque Nestlé Cameroun le fait dans 52 orphelinats, et que ces dons représentent un tiers du budget de fonctionnement de la plupart de ces orphelinats, l'on ne peut pas réduire cette pratique à une RSE « cosmétique ».

Ou encore, l'action de Nestlé Waters aux Etats-Unis qui consiste à promouvoir le recyclage auprès des étudiants du New Jersey est une RSE cosmétique, mais compte tenu du manque de prise de conscience écologique et des problèmes d'infrastructure liés à la collecte et au tri des déchets dans les pays pauvres, cette même action aurait une vertu éducative sur ces territoires et serait qualifiée de périphérique.

#### Deuxième exemple : le rapport quantité/qualité/territoire.

Quand bien même, le regard critique conclurait à des RSE cosmétiques car ponctuelles, faciles, peu impliquantes, limitées à des subventions, il faut nuancer par le territoire. Dès lors qu'une entreprise sur un territoire démuné exerce des RSE, même si celles-ci sont qualifiées de « cosmétiques », le cumul des actions, le renouvellement d'actions identiques ou différentes peuvent converger vers un projet politique, social, éducatif, écologique. Ainsi, le nombre d'actions peut faire système.

Par exemple Nestlé, dans une même ville, peut organiser une animation avec du personnel hospitalier dans les quartiers difficiles, sponsoriser un événement sportif, participer massivement à la journée de l'enfant africain, soutenir le droit des femmes, etc. et réitérer chacune de ces actions dans le temps. Même si ces actions semblent individuellement « cosmétiques », on ne peut nier l'impact social de l'ensemble.

		RSE dite « cosmétique »	R.S.E. impliquée		R.S.E. - B.O.P. (Pralhad, 2004)	
			R.S.E. périphérique	R.S.E. intégrée		
L'Entreprise Focale et/ou ses Filiales	Entreprise Friedman « profit for profit »			La Journée de la femme, La Journée de l'Enfant Africain. Nestlé France et Nestlé Ghana ont creusé un puits au Ghana.	Cameroun : L'usine de production à Douala	Entreprise Sociale
Partenaire(s) Entreprise(s)				Cwar : La formation des sous-traitants de l'entretien des l'outil de production.	Cameroun : L'entretien des machines outils, la distribution des produits	
Partenaire(s) Entreprise(s) Sociale(s)		USA : Actions sponsorisées par Nestlé Waters pour promouvoir le recyclage avec des étudiants au New Jersey, USA et des associations	<b>Cameroun : Dons en nature dans 52 orphelinats.</b> Mali : Maggi + Medina Women's Association = conseils en cuisine, nutrition et hygiène.	<b>Nestlé Côte d'Ivoire offre une pompe à eau à une coopérative cacaotière ECOYA de Yamoussoukro.</b>	Les Bag Pack à Douala et à Libreville.  <b>Gabon : L'association ANEP et Nestlé Professional pour la distribution de boissons chaudes</b>	
Partenaire(s) « non profit »		<b>Nigeria : le management participe à des réunions avec MD-UnionForum pour les droits du travail</b>	Ghana : Projet de construction de maisons avec Habitat for Humanity.	Nestlé Côte d'Ivoire : + Croix rouge, accès à l'eau dans les plantations et sanitaires pour des écoles		
Population, boutiquiers			Nigéria : Workshop sur la Mycotoxine avec 164 Agricultural Extension Officers (AEO)	Cwar : Formation en nutrition avec des nutritionnistes	Cwar : La connaissance des besoins, la distribution et/ou la promotion via la création de micro-entreprise	
Pouvoirs Publics			<b>The Accra Milo Marathon depuis 25 ans.</b> Nigéria : + Ministère de l'éducation = 13 <sup>ème</sup> championnat de Basketball des écoles secondaires. Guinée : Dons monétaires à une faculté de médecine Burkina-Faso : + université = accompagnement des étudiants dans leur parcours professionnel (coaching)	Les affaires sociales Ghana : Ministère du commerce et de l'industrie pour Ceréac Ghana : avec Institut de Recherche sur le cacao pour les différentes applications. Avec Ministère de l'éducation pour Healthy Kids	Cameroun : Ministère de l'agriculture = Les Plans agricoles (Manioc, café) Ministère de l'industrie = les usines de production.	

Tableau 1 : La taxonomie de Martinet, Payaud (2008) appliquée à Nestlé CWAR

## II.2. Diachronie et synchronie de la RSE

Il est incontestable que les discours et sans doute à un degré moindre les actions se réclamant de la RSE se sont multipliés depuis l'élaboration de la taxonomie allant jusqu'à banaliser voire trivialisier le vocable. Il y a trois ans, notre collègue J.-P. Betbèze, également chef économiste d'une grande banque, considérait, après avoir critiqué la position friedmanienne et en s'appuyant sur notre taxonomie, que la majorité des entreprises françaises devait et allait s'engager dans les démarches RSE et qu'il fallait s'attacher à rendre visibles leurs différentes activités à cet égard (Betbèze, 2010).

Mais cette banalisation rend paradoxalement plus délicat le seul *window dressing* car les entreprises ne peuvent plus se réclamer du statut de pionnier ou de précurseur, avec les tolérances que celui-ci inspire, et risquent à tout moment de se faire épingler par la presse spécialisée, des ONG, des militants...avec les dommages éventuels sur leur image.

On peut donc s'attendre, sinon d'ores et déjà constater, un recul relatif des activités de RSE-cosmétique au profit des trois autres catégories ou au moins des RSE périphérique et intégrée. La RSE-BoP, même si elle commence à passer dans les discours ambiants, reste trop exigeante en termes d'innovation et trop fragile en termes de *business models* pour que sa diffusion augmente rapidement. Pour le moment on repère surtout des expérimentations ou des tentatives limitées.

En termes prescriptifs, on peut s'avancer, s'agissant des trois premières formes, à préférer la RSE intégrée du fait des effets d'apprentissage qu'elle est susceptible d'apporter comme le confortent plusieurs décennies de travaux de recherche expérimentale socio-économique française menée notamment par l'ISEOR (Université Lyon3). Les effets quantitatifs et qualitatifs (réduction des coûts cachés, confiance dans les relations sociales, climat de travail...) mis en évidence par des politiques ambitieuses et durables d'amélioration des conditions de travail sont suffisamment nets et généraux pour que l'on puisse élargir les périmètres d'action RSE au sociétal dès lors que celle-ci s'intègre vraiment aux activités centrales de l'entreprise, comme nous l'avions argumenté dès le début des années 80 (Martinet, 1981).

Il reste cependant probable que co-existeront pendant encore longtemps les quatre types mis en évidence entre les entreprises comme au sein de chacune, surtout en ce qui concerne les groupes multinationaux déployés sur plusieurs milliers de sites dans des espaces extrêmement divers et inspirant une large palette d'actions.

### **II.3. Toutes les RSE sont à encourager dès lors que le management est contextualisé**

Ce qui caractérise fondamentalement la RSE, et ce d'autant plus qu'elle prend des formes ambitieuses et exigeantes, est son caractère encastré dans des territoires, des groupes, des communautés...que l'entreprise s'efforce de respecter sur la durée et au développement desquels elle participe.

On retrouve là des attitudes et des comportements qui pourraient être considérés d'un autre âge, précisément avant que l'économie ne se désencastre (Polanyi, 1944, 1977 ; Maucourant, 2005)... et ne s'autonomise, et plus encore avant que la finance ne se mette en apesanteur par rapport à l'économique même. S'il ne s'agit pas de proposer un retour en arrière, il s'agit bien de corriger les excès patents de ce « management hors sol » qui s'est aligné sur les impératifs de la finance (Betbèze, 2004), et qui s'est proclamé universel d'autant plus facilement qu'il renonçait à ses fondements : gérer des acteurs en même temps que des facteurs (Martinet, 1984). En rabattant sa mission sur les seuls facteurs et en poussant les acteurs à s'autogérer –son employabilité pour le personnel, ses seules transactions contractuelles pour les parties prenantes extérieures-, ce management est redevenu administration des choses ou plutôt a participé du gouvernement des hommes *via* l'administration des choses. C'est précisément le message d'un Williamson se gaussant du *strategizing*, réductible pour lui au gadget ou, dans son moment paroxystique, d'un Jensen construisant une « nature de l'homme » compatible avec ce message. Et c'est précisément pour cela qu'il faut prêter attention à la courageuse mais bien tardive autocritique de ce dernier, reconnaissant désormais que l'entreprise va bien au-delà et est bien autre chose qu'un ensemble de contrats entre des principaux et des agents alignés. Nous ne pouvons que nous réjouir de voir le diffuseur le plus ardent d'une théorie purement économique de la gouvernance rejoindre les conceptions plus riches élaborées par des stratégestes. Mais que de temps perdu !

Pour la recherche, l'enseignement et la pratique du management, il s'agit bien de reconnaître le caractère nécessairement contextualisé de ce dernier, ce qui n'interdit en rien des concepts et des heuristiques génériques dès lors qu'ils n'imposent pas une rationalité substantielle unique et restrictive. *A minima*, une relecture de Simon s'impose pour se convaincre que la rationalité intelligente est procédurale et relève d'une « délibération appropriée ». Délibération et non stimulus-réponse ; appropriée au problème, au lieu, au moment, aux acteurs en présence...*A fortiori* le raisonnable ou la raison (Martinet,

1997 ;Mouchot, 2010) sont toujours pluri-dimensionnels, nécessitent des arbitrages et des compromis, ne sont pas réductibles au calcul économique et présentent donc toujours des aspects épistémiques –quelle intelligibilité de la situation ? Quelles hypothèses implicites ?-, éthiques –quelle axiologie ? Quels renoncements ? Quels arbitrages ?- qui présentent donc aussi une dimension politique.

Le management contextualisé restaure ces dimensions mises à mal ces dernières décennies par les pratiques de la gestion financiarisée comme par la généralisation mondiale et mimétique des programmes de MBA et la croyance positiviste d'une bonne partie de la recherche, toujours désireuse de « découvrir » les « lois » (universelles sinon éternelles) de « la » performance. La croisade d'un Mintzberg contre les formations de MBA, comme les travaux de recherche sur les entreprises durablement performantes (Miller et Lebreton-Miller, 2010 ; Simon et Guinchard, 2012) montrent pourtant que prédomine une forte contextualisation du management en même temps qu'un engagement et une attention des personnes et notamment des dirigeants à l'égard des territoires réels d'opérations et pas seulement des cartes, nécessaires mais bien insuffisantes et parfois dommageables dont beaucoup se contentent. Et pourtant c'est en 1930 que Korzybski avait lancé son fameux « la carte n'est pas le territoire ». Mais l'on a vu depuis combien les cartes du management à prétention universelle avait façonné les territoires.

Re-contextualiser le management passe évidemment par une bien plus grande place donnée à l'ethnographie et à l'anthropologie, en pratique mais d'abord dans les cartes et les modèles que forgent les chercheurs, comme nous le tentons dans nos travaux propositionnels sur les stratégies BoP, ce qui suppose des modélisations dialogiques, mettant et maintenant en tension, en conflit-coopération, la logique politico-stratégique de l'entreprise et l'attention accordée aux singularités des communautés locales auxquelles elle s'adresse (Martinet, Payaud, 2010).

De façon plus fondamentale encore, l'on peut méditer les travaux d'anthropologie dogmatique (Legendre, 2001) de l'historien du droit et psychanalyste Pierre Legendre dans sa mise en garde subtile et érudite à l'égard de l'empire du management, de la tentation de ce dernier à devenir propriétaire du monde –*Dominium Mundi*- de la casse du sujet humain et de la société qu'il « expérimente » (Legendre, 2007). Et de rappeler la question lancée en 1941 par le grand théoricien oublié de la Révolution managériale, Burnham : « *What is happening in the World ?* ». Question bien prémonitoire, jetée bien avant la déferlante du management occidental généralisé, des techniques hors-sol qu'il a parées de scientificité. Et pourtant dit Legendre : « *le management globalisé bute sur cette question inavouable, massive,*

*ingérable : peut-on acheter les traditions, les religions, l'esprit des peuples et les convertir en objets de marché ?* (Legendre, 2007, p.51).

Un management recontextualisé passe par un effort épistémique pour déceler « ce que le management occidental ne voit pas du management occidental » pour paraphraser un autre ouvrage de Legendre (2004).

### **III. Retour sur les questions fondamentales (3 pages maxi)**

#### **III.1. Le bornage de la taxonomie**

La dépendance de sentier est forte en la matière. La RSE a toujours été vue, peu ou prou comme une contribution de l'entreprise capitaliste à la société au-delà de ses obligations légales. En revanche, l'ESS actuelle, nourrie d'économie sociale (coopératives, mutuelles...) dès le 19<sup>e</sup> siècle puis d'économie solidaire à partir de l'affaiblissement de l'Etat-Providence dans le derniers tiers du 20<sup>e</sup> siècle, se déclare par principes et par statuts, socialement responsable. Mais le mimétisme de certaines banques et assurances coopératives ou mutualistes à l'égard de leurs concurrentes capitalistes dans le domaine des produits dérivés et des *subprime* commande de ne pas se satisfaire de cette pétition *a priori* et d'évaluer les politiques et pratiques des entités concernées quels que soient leurs statuts.

#### **III.1.1 La RSE et « l'entreprise friedmanienne ».**

Nous maintenons strictement « l'entreprise friedmanienne » à l'extérieur de l'éventail des styles de RSE car elle est fondamentalement une stylisation, incompatible dans l'esprit comme dans la lettre, avec ces derniers, qui renvoient tous à une prise en charge volontaire par l'entreprise « réelle » de certains coûts sociaux au-delà des coûts privés qu'elle supporte dans sa production de biens et services (Jessua, 1960 ; Martinet, 1981). Rappelons en effet la position canonique de Friedman sur la RSE : « *Il n'y a rien de plus dangereux pour le capitalisme qu'une conception de la responsabilité sociale de l'entreprise autre que la maximisation du profit pour l'actionnaire* » (New York Times, 10/09/1970).

Défenseur zélé, à la suite de Hayek, de l'ordre « spontané » par le marché, le monétariste de Chicago réaffirmera constamment que tout dollar investi autrement que « pour faire le plus d'argent possible pour les actionnaires » constitue un détournement de fonds, un vol opéré par les dirigeants et managers au détriment des actionnaires qu'ils sont censés servir exclusivement. L'implication logique est évidente : dès lors qu'elle respecte les dispositions

législatives et règlementaires du pays dans lequel elle opère, l'entreprise doit externaliser les coûts qui ne sont pas directement nécessaires à son activité économique ou, symétriquement, ne pas prendre à sa charge ou internaliser des coûts engendrés par des actions qui, selon Friedman, relèvent des pouvoirs publics, des organisations à but non lucratif ou de la solidarité inter-individuelle. Profitable pour l'actionnaire, cette attitude n'est pour lui pas dommageable, bien au contraire, au plan du système global, puisque le marché est réputé à l'affût des dommages écologiques ou sociaux inéluctables dans les activités industrielles, lesquels deviennent alors sources de nouvelles entreprises en quête d'opportunités rémunératrices. La pollution donnera ainsi naissance à des entreprises de dépollution et ainsi de suite...

Malgré son peu d'appétence pour l'entreprise, et notamment de la grande, qu'il suspecte toujours de menacer le marché et de diluer les responsabilités individuelles, la pensée bien plus cultivée d'Hayek dans laquelle se coule Friedman, éclaire peut-être davantage sur ce refus de toute autre forme de RSE. Le chapitre XXII de ses *Essais de philosophie, de science politique et d'économie* (1967), s'intitule de façon on ne peut plus explicite : « l'entreprise dans une société démocratique : dans l'intérêt de qui devrait-elle et sera-t-elle dirigée ? ». Sa position est sans ambiguïté : « *Ma thèse est que si nous voulons effectivement limiter les pouvoirs des entreprises au domaine où elles sont bénéfiques, nous devons les confiner à un but spécifique bien plus que nous l'avons fait jusqu'à présent, qui est l'utilisation profitable du capital qui a été confié à la direction par les actionnaires (...) et que la doctrine à la mode selon laquelle leur politique devrait être guidée par des considérations sociales est susceptible de produire des résultats extrêmement indésirables* » (Hayek, 1967/2007, pp.433-434) « *La gamme de tels buts qui pourraient être considérés comme des objets légitimes de dépense pour les entreprises est très large : politiques, charitables, éducatifs, et en fait tout ce qui peut être subsumé sous le terme vague et presque dépourvu de sens de « social* (p.439). Et après avoir éliminé tour à tour les prétentions d'autres parties prenantes que les actionnaires, il précise de quelle maximisation il s'agit : « *L'intérêt d'une direction qui s'efforce de contrôler davantage de ressources sera de maximiser les bénéfices totaux de l'entreprise, et non les bénéfices par unité de capital investi. Or ce sont ces derniers qui devraient être maximisés si les ressources doivent être utilisés au mieux* » (p.444). Avant de rendre un hommage synthétique à son disciple Milton Friedman : « *Je ne puis mieux résumer ce que j'ai essayé de dire qu'en citant une brève affirmation dans laquelle mon collègue le professeur Milton Friedman a exprimé cet argument fondamental il y a deux ans : « S'il est une chose qui peut certainement détruire*

*notre société libre, de saper ses fondations mêmes, ce serait l'acceptation générale par la direction d'endosser des responsabilités sociales autres que celle qui consiste à faire le plus d'argent possible. Ceci est une doctrine fondamentalement subversive* » (p.449), citant la conférence de Friedman à *Stanford University* du 19 mars 1958). La boucle est ainsi refermée pour interdire toute autre conception de la RSE.

Cette position radicale ne signifie pas chez Hayek absence d'humanité ou cynisme (Kupper, 2011). Il parle même explicitement de bienséance voire de charité, qu'il juge compatibles avec la maximisation du rendement du capital, mais à la condition *exprès* qu'elles soient codifiées dans le système juridique et qu'elles aient alors valeur contraignante, de même que la vie spirituelle et la solidarité lui apparaissent de la plus haute importance et justement « hors de prix ». Mais ceci incombe aux individus et sûrement pas aux dirigeants qui prétendraient agir au nom de l'entreprise. Il est permis de douter bien davantage de l'absence de cynisme de Friedman sur l'importance qu'il attachait à ces valeurs morales au vu de ses pratiques de conseiller auprès de gouvernements latino-américains et notamment de Pinochet. Mais cela ne change en rien la conclusion : les dirigeants n'ont pas à se préoccuper de RSE autrement qu'en étant tendus vers la maximisation du rendement du capital qui est mis à leur disposition.

L'entreprise que nous avons qualifiée de « friedmanienne » dans la taxonomie initiale ne peut donc qu'être placée strictement hors du champ de la RSE telle que cette dernière se présente dans sa grande diversité. Elle ressort comme un archétype extrême, mais qui n'a pas été sans jouer un rôle d'attracteur dans les excès de la financiarisation de nombre de grandes entreprises dans les années 1990 et 2000 et des effets en chaîne sur les pratiques de management que celle-ci a provoqués (Betbèze, 2004).

Les critiques sévères et nombreuses de ces excès ne sont sans doute pas étrangères au développement d'une convention RSE plus ouverte et plus souple, compatible sous certaines conditions avec la recherche du profit. C'est bien à cette compatibilité et à l'identification de ces conditions que la recherche en gestion s'attelle, au premier rang desquelles doit être replacée constamment la discussion sur le profit : quel profit ? Dans quel périmètre ? Sur quel horizon temporel ? Mesuré sur quels critères ? Avec quels instruments ? L'injonction de François Perroux, sempiternellement répétée, avec vigueur voire colère, dès sa thèse de 1926 sur « le problème du profit » reste plus que jamais la clé de voûte du capitalisme (Perroux, 1926).

Car si l'entreprise friedmanienne n'est pas compatible avec d'autres formes de RSE que celle formulée par le monétariste de Chicago, celles-là sont en revanche ouvertes à une

entreprise capitaliste moins intégriste, recherchant un profit à plus long terme, mesuré autrement que par le seul critère instantané et volatil de la valeur de l'action, et dès lors affranchie de l'obsession de sa maximisation. C'est fréquemment le cas d'entreprises du « capitalisme rhénan » dans lesquelles la co-gestion - c'est-à-dire en fait la gouvernance partagée actionnaires/direction et la co-détermination employeur/employés – empêche de fait la stricte maximisation de la valeur actionnariale. Des allocations de ressources jugées sous-optimales et illégitimes par Friedman deviennent alors légales, légitimes, acceptables socialement et politiquement, et renvoient plutôt à un management stratégique pertinent et éclairé, performant, même sur les seuls critères économiques et financiers. Les travaux déjà anciens de Collins et Porras (1996) et surtout les contributions récentes de Miller et Le Breton-Miller (2010) ou de Simon et Guinchard (2012) assises sur de multiples études de cas ou d'interventions confortent empiriquement la conceptualisation des liens entre management stratégique et développement durable – ou mieux soutenable - (Martinet, Payaud, 2008). C'est la raison d'être du management stratégique que de construire et piloter dans la durée une entreprise rentable, efficace, légitime voire éthique et équitable, ensemble de processus irréductibles au seul calcul économique et a fortiori financier. Rappelons ici que le père-fondateur du management stratégique H. Igor Ansoff (Martinet, 2007) a explicitement élaboré toute sa théorie stratégique contre la conception intégriste de Milton Friedman qu'il jugeait en outre, en tant qu'ancien dirigeant d'entreprises et consultant, impraticable, car étriquée quant à l'espace, l'horizon de temps et les dimensions de l'activité de toute entreprise durable.

### **III.1.2 La RSE et l'entreprise sociale**

La RSE de l'entreprise capitaliste à laquelle est consacrée cette taxonomie, même sous une forme très ambitieuse, ne concerne pas directement l'entreprise sociale et, plus généralement, les entreprises de l'ESS. Toutefois, une conception ambitieuse de la RSE peut inspirer et conduire à une forme ou une autre d'entreprise sociale et/ou de *social business* (au sens de Yunus, 1997, 2008, 2010), par exemple *via* une *joint venture* créée spécialement, et donc d'une entité nouvelle qui elle, relève alors pleinement d'une finalité sociale. Nous incluons cette situation dans la taxonomie dès lors qu'elle implique un financement dégagé par l'entreprise initiatrice et, en conséquence, un accord *a priori* ou *a posteriori* au moins implicite de ses actionnaires d'allouer des ressources à des projets dont la rentabilité est faible sinon nulle plutôt qu'aux activités « usuelles » de l'entreprise.

L'initiative peut naturellement provenir d'une ONG ou d'une organisation de l'ESS. Si l'entreprise capitaliste répond favorablement en allouant des ressources à l'entreprise sociale créée, on se retrouve dans une situation analogue.

L'observation montre que se multiplient les stratégies qu'on appelle hybrides (Martinet, Payaud, 2008b) ; c'est ainsi par exemple que se présente le cabinet de conseil Hydra qui travaille avec des groupes internationaux, des entrepreneurs sociaux et des organisations d'aide au développement (*L'Express*, 23/01/2013).

Nous incluons donc dans la « RSE BoP » de la taxonomie toute activité visant la pérennité et la viabilité, exercée directement ou indirectement par une entreprise capitaliste et adressée à des populations relevant de la base de la pyramide pour satisfaire leurs besoins fondamentaux, dès lors qu'elle exige des ressources significatives et présente, au moins à court terme un coût d'opportunité par rapport aux allocations habituelles de l'entreprise. L'initiative peut en incomber à l'entreprise ou être mise en œuvre par elle en réponse à une sollicitation d'une ONG, d'une organisation de l'ESS ou d'une entreprise sociale extérieure.

Nous réservons la colonne « entreprise sociale » à des activités qui peuvent être de même nature mais qui n'engagent pas une entreprise capitaliste. Reconnaissons toutefois que l'hybridation a toutes les chances de s'accroître, notamment en France où un label « entreprise sociale » serait étudié dans le cadre de la prochaine loi de programmation sur l'ESS, label qui pourrait être attribué (par qui ? Comment ? Sur quels critères ?) à des SA, SAS, SARL dès lors qu'elles poursuivraient une finalité sociale et limiteraient la lucrativité (plafond de rémunération du capital et échelle de salaires réduite).

### **III.2.Intégration, externalisation ou hybridation de la RSE.**

Cette dernière situation illustre bien la question majeure de décider si l'entreprise mène elle-même et seule les activités qu'elle perçoit RSE, les sous-traite à des opérateurs versés par mission dans le social ou le sociétal, ou bien s'engage peu ou prou dans des coopérations avec ces opérateurs (ONG, associations, acteurs publics...).

L'externalisation complète des activités perçues RSE rejoint le mécénat ou le *charity business*. Plutôt dans la tradition idéologique nord-américaine, où elle passe largement par les fondations, elle consiste pour l'entreprise à « acheter son ciel » en allouant des ressources à des acteurs découplés de celle-là et poursuivant une cause sociale ou sociétale. Ses effets sur l'image de l'entreprise peuvent être significatifs, mais la délégation totale limite

l'apprentissage en retour et n'a que peu d'impact sur les compétences et les schémas mentaux des membres de l'entreprise. De ce fait elle ne peut relever que des types RSE-cosmétique ou RSE-périphérique que nous avons retenus dans la taxonomie quand bien même ses effets réels sur les populations concernées seraient considérables. Ce qui confirme l'absence de jugement de valeur quant au qualificatif de « périphérique » qui indique avant tout l'absence de liens techniques entre l'activité RSE et le métier de l'entreprise.

L'intégration complète est évidemment beaucoup plus intéressante car elle véhicule une vision forte de l'entreprise, éloignée de l'entreprise friedmanienne.

### **III.3. Social ou sociétal**

La généalogie de la *Corporate social responsibility* aux Etats-Unis comme en Europe montre son inspiration philanthropique et paternaliste avec les inspirations religieuses (Gond, Igalens, 2012) de l'éthique protestante et de la charité catholique. Il s'agissait avant tout pour l'entreprise de s'assurer et de sédentariser une main d'œuvre docile, stable, peu remuante, en santé suffisante et formée *a minima* pour assurer les tâches imposées. D'où la prise en charge par les industriels, de l'école, du dispensaire, du logement souvent (les cités ouvrières). De ce fait, la RSE est centrée sur le personnel mais s'inscrit dans une perspective que l'on pourrait qualifier aujourd'hui d'éco-système local. Elle est donc avant tout « sociale » au sens français usuel, focalisée sur les conditions et les relations de travail, mais s'étend largement à la Cité, c'est-à-dire concrètement aux villes et sites d'implantation des usines ou autres « fabriques ». Il est d'ailleurs piquant de constater qu'Emmanuel Faber, avant qu'il ne devienne n°2 de *Danone* et endosse peu ou prou le « double projet économique et social » fondateur de ce groupe, ait intitulé un subtil et fort critique ouvrage sur la RSE, « Main basse sur la Cité » (Faber, 1992), écrit alors qu'il était directeur adjoint d'une banque d'affaires britannique à Paris.

Ce centrage était donc, avant ces dernières décennies, beaucoup plus « socio-économique » que « sociétal » et le fait de façonner des « éco-systèmes » locaux était rarement gouvernée par une préoccupation écologique affirmée, ni par un souci démocratique évident s'agissant des relations entre les directions, les responsables politiques et les medias, régionaux ou nationaux. Les notions de conflit d'intérêt et de transparence n'avaient pas encore été mises en scène et la gestion était très encadrée dans les sociétés locales. L'histoire des entreprises, comme la littérature romanesque (Martinet, Pesqueux, 2013) montrent à l'envi combien le

cumul des mandats et des fonctions étaient monnaie courante. Les *Buddenbrook* issus de l'imagination comme de l'observation familiale d'un Thomas Mann ou les bien réels *Krupp* outre-Rhin, les *Michelin* ou *Schneider* en Auvergne ou au Creusot illustrent parfaitement le barycentre, le périmètre et les façons de faire de ces entrepreneurs et industriels en matière de responsabilité sociale, plutôt destinés à maîtriser eux-mêmes les conditions de travail et de vie de leurs ouvriers et à dissuader l'Etat de se montrer prévenant et contraignant en matière de « lois sociales ». Localement au moins, l'industriel est tout à la fois l'employeur prédominant, le notable, le maire ou le conseiller général et le principal financeur des œuvres sociales diverses.

Le renouveau de la RSE dans les pays occidentaux à partir des années 70, corrélatif de l'affaiblissement de l'Etat-Providence, a opéré un élargissement du périmètre, le néologisme « sociétal » venant en France signifier la ré-apparition de parties prenantes externes au-delà des relations sociales internes à l'entreprise, comme en témoignent les propositions de bilan social en France, marquées par le souci très cartésien du « dénombrement exhaustif ».

Mais la montée en puissance du néo-libéralisme et l'effondrement du compromis fordien pendant les trois décennies suivantes, accompagnés de la préoccupation écologique croissante ont davantage provoqué une substitution du sociétal au social qu'un élargissement de ce dernier. De façon générale, le déclin des collectifs et des syndicats, l'individualisation de la gestion des ressources humaines, la psychologisation des processus (*leadership, coaching...*) et la prise en charge plus ou moins contrainte par chacun de sa propre employabilité en lieu et place des plans internes de carrière et des vastes programmes de formation, la multiplication des contrats à durée limitée et l'externalisation ont en grande partie vidé l'agenda purement social de la RSE.

Il n'est sans doute pas exagéré de parler d'un effet-balancier, les actions sociétales venant nourrir une RSE souvent anémiée au plan des conditions de travail, sinon du travail proprement dit. Le repli de l'esprit et de la lettre de la Déclaration de Philadelphie en 1944, porteuse de l'Organisation Internationale du Travail et faisant de l'emploi pour tous la matrice de la justice sociale en est un marqueur patent (Supiot, 2010). D'où la tentation cosmétique que met en évidence la taxonomie. Certaines entreprises ont pu se contenter de quelques actions écologiques ou sociétales superficielles destinées avant tout à redorer une image sociale particulièrement détériorée au plan de la gestion des emplois et des conditions de travail.

Cet effet-balancier constitue un facteur de complexité supplémentaire dans l'appréciation de la performance sociale et sociétale globale des entreprises. Nous savons en effet que la nécessaire contextualisation des actions de RSE et la difficulté à bâtir des indicateurs signifiants, robustes et comparatifs, *a fortiori* la quasi-impossibilité de s'en remettre à une métrique unique, rendent délicat tout effort de consolidation. La tentation des entreprises est donc double : miser sur des actions sociétales ponctuelles régulièrement mises en scène pour compenser une gestion déficiente des emplois et du travail, pratiquer une asymétrie systématique entre les coûts externalisés d'un côté (Martinet, 1981), passés soigneusement sous silence ou présentés comme inéluctables sous la pression de la concurrence mondialisée ou des marchés financiers et, de l'autre, la médiatisation forte de projets « au service de la société » au-delà des préoccupations économiques et financières usuelles des sociétés de capitaux et des lois en vigueur, pour tenter de camoufler ces dernières en entreprises « citoyennes ».

En résumé, il se confirme que la RSE conforte progressivement son statut de convention qui abrite une variété de pratiques et d'actions, ponctuelles ou pérennes, superficielles ou profondes, centrales ou périphériques à la mission et au métier de l'entreprise. Se multiplient également les faits générateurs comme les modalités d'action et les partenariats avec des organisations de l'ESS notamment.

Convention qui, comme souvent en management, rend de plus en plus difficile de ne pas s'y référer et tend donc à ne plus signifier grand'chose en soi. Il faut donc y regarder de plus près, prendre au mot et au sérieux les déclarations des dirigeants et étendre le travail empirique, base nécessaire, mais évidemment non suffisante, pour apprécier l'importance des évolutions et des changements que ces pratiques sont susceptibles de favoriser, au plan global, dans un capitalisme fortement financiarisé et dans lequel les crises successives depuis 2007 ne semblent pas avoir entamé le poids de la finance.

Au plan de l'entreprise, l'intégrisme friedmanien semble relever davantage de la posture idéologique déclarative que d'une forme concrète. Il est par exemple intéressant de noter que l'ancien P-DG d'*Essilor*, X. Fontanet, qui a su conduire sur la durée la construction d'un leader mondial incontestable (Fontanet, 2010), se recommande volontiers d'un Frédéric Bastiat - défenseur historique et séminale d'un libéralisme français absolu et lointain inspirateur de Hayek et Friedman-, tout en ayant, en pratique, initié des stratégies-BoP en Inde, même si, de son propre avis, elles restent limitées. Quand bien même elle ne se lancerait

pas dans des stratégies-BoP, l'entreprise réelle peut difficilement s'en tenir à la stylisation friedmanienne. Certes la tentation cosmétique reste forte pour beaucoup et fait même douter nombre d'économistes critiques que la RSE puisse infléchir sérieusement le capitalisme ou constituer une forme de régulation efficace (Postel et alii, 2011). En tant que stratégestes, nous pensons que dans ses versions implicantes – la RSE intégrée et la RSE-BoP de notre taxonomie par exemple ou leurs variantes - elle est susceptible de régénérer la politique générale de l'entreprise ( Martinet, Payaud, 2008c ; Martinet, 2009) de contribuer à faire sens pour les parties prenantes et notamment les salariés. A charge bien entendu de développer les évaluations, les audits et de tenter de consolider globalement les effets parcellaires en performance globale.

## Références

- Arnstein S.R., (1969), « A ladder of citizen participation », *America Institute of Planners Journal*, 35 (July), pp.216-224.
- Betbèze J.-P., (2004), *Les Dix Commandements de la Finance*, Paris, Odile Jacob.
- Betbèze J.-P., (2010), *Crise : par ici la sortie*, Paris, PUF.
- Collins J. C., Porras J.I. (1996), *Bâties pour Durer*, Paris, First-Management.
- Faber E. (1992), *Main Basse sur la Cité. Ethique et entreprise*, Paris, Hachette.
- Figge F. et alii (2001), « The Sustainability Balanced Score Card. Linking Sustainability Management and the Business Strategy », *Business Strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269-284.
- Fontanet X. (2010), *Si on faisait Confiance aux Entrepreneurs. L'entreprise française et la mondialisation*, Paris, Manitoba/Les Belles Lettres.
- Friedman A.L., Miles S., (2007), *Stakeholders, Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Gond J.-P., Igalens J. (2012), *Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Paris, Pearson.
- Hayek F. A., (1967/2007), *Essais de Philosophie, de Science Politique et d'Economie*, Paris, Les Belles Lettres.
- Jessua C. (1961), *Coûts Sociaux et Coûts Privés*, Paris, PUF.
- Kupper F. (2011), « La RSE dans l'œil de la théorie hayékienne » in Postel N. et alii, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, (89-103).
- Legendre P. (2001), *De la Société comme Texte. Linéaments d'une anthropologie dogmatique*, Paris, Fayard.
- Legendre P. (2007), *Dominium Mundi. L'Empire du Management*, Paris, Mille et Une Nuits.
- Legendre P ; (2004), *Ce que l'Occident ne voit pas de l'Occident. Conférences au Japon*, Paris, Mille et Une Nuits.
- Martinet A.C., (1981), « Externalités et comportements stratégiques : à la recherche de nouvelles équilibres », *Economie Appliquée*, n° 1, (61 à 88).
- Martinet A. C., (1984), *Management stratégique, Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill.
- Martinet A. C. (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, vol.2, pp. 67-75.
- Martinet A.C., (2007), ch.3 « H. Igor Ansoff, le fondateur du management stratégique », in T. Loilier et Tellier A. (Coord.), *Les Grands Auteurs en Stratégie*, EMS, pp.57-74.

Martinet A.C., (2009), « Management Stratégique et Libertés : pour une science noo-politique du concevable », *Management International*, vol.13(3), pp.85-102.

Martinet A.C., Payaud M.A., (2008a), « Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, Janv-Fév, (199-214).

Martinet A.C., Payaud M.A., (2008b), « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 199-214.

Martinet A.C., Payaud M.A., (2008c), « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique. Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12(2), pp. 12-25.

Martinet A.C., Payaud M.A., (2009), « Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BoP » », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol.4(1), (19-30).

Martinet A.C., Payaud M.A., (2010), « La Stratégie BOP à l'Épreuve des Pauvretés : une Modélisation Dialogique », *Revue Française de Gestion*, n°Spécial « Entreprise et Pauvreté », vol.36 (208-209), nov-déc, (63-81).

Martinet A.C., Pesqueux Y., (2013), *Epistémologie des Sciences de Gestion*, Paris, FNEGE-Vuibert.

Maucourant J., (2005), *Avez-vous lu Polanyi ?*, Paris, La Dispute.

Miller D., Le Breton-Miller I., (2010), *Réussir dans la Durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Moquet A.-C. (2010), *Le Contrôle Sociétal. Les cas Lafarge et Danone : de nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Paris, FNEGE-Vuibert.

Mouchot C. (coord.), (2010), *Pour que l'Economie Retrouve la Raison*, Paris, Economica.

Payaud M.A., Martinet A.C., (2010), « Stratégies RSE-BoP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International*, vol.14(2), Hiver 2010.

Payaud M.A., (2011), *Stratégies BoP. Entreprise et Pauvretés*, Ed.Universitaires Européennes.

Payaud M.A., (2012), « Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun », Journée de Recherche « Entreprise et Pauvreté », Université Gaston-Berger, Saint-Louis, Sénégal, 19 mai 2012.

Perroux F., (1926), *Le Problème du Profit*, thèse de doctorat, Université de Lyon ; rééditée, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Polanyi K., (1944), *The Great Transformation* ; trad. Fce: *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1983.

Polanyi K., (1977), *The Livelihood of Man* ; trad. Fce: *La Subsistance de l'Homme*, Paris, Flammarion, 2011.

Postel N. et alii (ed), (2011), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

Prahalad C.K., (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education; trad. Fçse : *4 milliards de nouveaux consommateurs*, VillageMondial, Paris.

Simon H., Guinchard S., (2012), *Les Champions Cachés du XXIe Siècle. Stratégies à Succès*, Paris, Economica.

Supiot A. (2010), *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Le Seuil.

Yunus . (1997), *Vers un Monde sans Pauvreté*, Paris, J.-C. Lattès.

Yunus M. (2008), *Vers un Nouveau Capitalisme*, Paris, J.-C. Lattès.

Yunus M. (2010), *Pour une Economie plus Humaine. Construire le social-business*, Paris, J.-C. Lattès.