Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
E-mail **yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web **esd.cnam.fr**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les *Accords de Paris* de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020

Résumé

Ce texte est construit de la manière suivante. Après une introduction qui positionne la notion de « vieille » RSE, il aborde successivement : un focus sur la polysémie de la notion de RSE (*responsibility* ou responsabilité, sociale ou sociétale, entreprise ou *corporation*) ; un focus sur les contours d'une perspective culturaliste de la RSE ; un focus sur la citoyenneté d'entreprise (la citoyenneté organisationnelle, la citoyenneté d'entreprise et la RSE, la citoyenneté à l'âge moderne, l'impossible notion d'entreprise citoyenne) ; la RSE, thème de gestion et signe de l'institutionnalisation de l'organisation (pourquoi avoir parlé de RSE ?) ; un focus sur l'importance accordée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ? ; un focus sur altruisme, égoïsme, bénévole, volontaire, militant, élu, mécène ; un focus sur le don ; un focus sur la théorie des parties prenantes comme théorie aisément idéologisable (les classifications, le rappel des fondements de la théorie des parties prenantes, la théorie des parties prenantes, une théorie empirique ou normative ?, les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes, les fondements éthiques et politiques de la théorie des parties prenantes, les parties prenantes comme fondement possible d'une démocratie délibérative) ; les activité influencées par les catégories de la RSE (la consommation responsable, le commerce équitable, la commerce éthique, le *marketing* éthique, le tourisme durable, les fonds de placement éthiques, l'investissement socialement responsable – les principes Equateur, les agences de notation sociale, la microfinance, le *crowdfunding* ou financement participatif) ; l'expression, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de RSE ; un focus sur la mesure de l'impact financier de la RSE (les liens « RSE – performance financière », la performance sociale des entreprises) ; un focus sur le *reporting* extra-financier (le foisonnement des normes, les critiques faites à l'audit social par D. Vogel, les dispositifs de *reporting* externe de la RSE et leur audit, le rapport extra-financier) ; les systèmes de management de la RSE ; la norme ISO 26000 : 2010 (responsabilité sociétale) ; l'analyse « coût – avantages » ; une conclusion sur les critiques adressées à la « vieille » RSE ; un focus sur la réputation.

Introduction

Le titre de ce texte qualifie de « vieille RSE » qualifie celle qui date d'avant les *Accords de Paris* de 2015 et de la pandémie du covid-19 de 2020. « Vieille » RSE car c'était celle du *business AND society*, c'est-à-dire d'une vie des affaires conçue comme étant « à côté » de la société. Il suffit pour s'en convaincre de noter l'usage cartographique et managérialo-centré de la théorie des parties prenantes[1] qui faisait de l'Etat une partie prenante qui plus est « éloignée » des parties prenantes directes (employés, clients, fournisseurs, prêteurs, actionnaires) conduisant la RSE à faire doctrine de l'entreprise (rappelons qu'une doctrine est ce qui ne se discute pas). Ce sont d'abord les *Accords de Paris* de 2015 qui, d'un point de vue institutionnel, sont venus rappeler le *business IN society*, au nom des engagements à prendre quant au réchauffement climatique. Puis c'est la pandémie du covid-19 qui, en 2020 qui est venue balayer toute validité accordée à la RSE. Les entreprises qui les ont mises en oeuvre ont été totalement irresponsables : éclatement des chaines globales de valeur avec, pour conséquence, les pénuries généralisées d'équipements médicaux et de médicaments, le juste-à-temps qui a conduit à l'abandon des stocks au nom de leur coût financier et l'arrêt de nombreuses usines, etc. C'est donc ce passage du *business AND society* au *business IN society* qui justifie ce qualificatif de « vieille » RSE dont il restera sans doute quelques traces, du fait de la force doctrinaire qui avait été affirmée et surtout de la déclinaison de la RSE en instrumentation de gestion dont certains éléments sont récupérables.

La notion de RSE a recouvert deux grands aspects : la prise en compte des demandes des « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre RSE et réceptivité avec l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion, expression de son « pouvoir social » en quelque sorte et comportant l'idée de « vouloir faire quelque chose » afin de donner un contenu social à l'exercice du volontarisme managérial, voire de s'assurer quant au risque de réputation. C'est en cela que la notion est porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'organisation est « en marché » ou « en société » ?[2]. La RSE a constitué une méta-norme, porteuse de valeurs plus universelles que celle de la rentabilité financière. La RSE peut ainsi être considérée comme une des manifestations du « moment libéral »[3] au regard du projet d'une « RSE universelle ».

A ce titre la RSE a été particulièrement représentative d'une fièvre normative dans ce champ, ancrée dans ce qui est aujourd'hui remis en cause : les initiatives volontaires et la prospérité d'entités qui ont vendu du conseil bureaucratique (une « libéral-bureaucratie »), c'est-à-dire d'entités qui consomment des ressources sans créer de la valeur, si ce n'est pour maintenir les rentes de leur fonds de commerce, un trait fondateur de la « vieille RSE ».

Cette « vieille » RSE a également nourri la « capitalisme académique », c'est-à-dire un capitalisme dont la représentation n'existe que dans la *business school* et caractérisé par deux aspects se fertilisant mutuellement :

- Des cours associés à la RSE dont la dimension idéologique était largement occultée. Ces cours sont d'ailleurs entrés en phase avec les activités périscolaires des « bonnes œuvres »

[1] E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
[2] A.-C. Martinet, *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris, 1984
[3] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

des associations d'étudiants et étudiantes de la *business school*, jusqu'à constituer un point positif dans un CV ! Mieux valait avoir effectué des activités de ce type plutôt que d'avoir appris ou réfléchi sur quelque chose ! Ces activités avaient l'avantage de mieux masquer l'idéologie de la RSE dans le miroir qu'elles proposaient à ce qui était exposé en cours sans compter leur valorisation dans les cursus (tout bénéfice pour la *business school* continuant à percevoir des frais de scolarité sans avoir à délivrer de cours !) ;
- Des opportunités indéfinies de publications d'articles dans les revues dites scientifiques et donc de nourrir facilement le *publish or perish*.

Parler de RSE, c'est devoir ne pas décomposer l'expression : il n'est ni question de « responsabilité » toute seule (le RSE n'est ni « responsable », ni « irresponsable », mais bénéficie des connotations du concept), ni de « sociale » tout seule (c'est une doctrine de l'entreprise et non pas de la société), ni d'« entreprise » toute seule (notion utilisée comme s'il s'agissait d'une institution – rappelons que l'institution est ce qui ne se discute pas), mais de l'agglomérat « responsabilité sociale de l'entreprise ». Peut-on pour autant parler d'imprécision féconde ? La RSE a été posée comme étant à même de répondre à des attentes compte tenu de logiques propres aux sociétés du « moment libéral », attentes qui l'aurait rendue incontournable, dans le contexte d'un capitalisme à la fois utopique et prédateur de la société et de l'environnement. La RSE serait venue marquer les limites de cette prédation, la notion contribuant à la construction d'une idéologie collaborationniste de soumission[4]. La RSE a construit une ingénierie logée dans une technologie du pouvoir, au regard d'une normativité auto-décrétée. Il est par exemple question de citoyenneté au travers de la consommation responsable.

Elle a bénéficié de la connotation positive associée au concept de responsabilité dont on rappellera brièvement les deux dimensions essentielles : celle de la légalité (d'ordre juridique) et celle de l'attention portée à… (d'ordre comportemental).

Comme il en va souvent des notions de ce type, la RSE ne peut être considérée comme une idée nouvelle. Elle pourrait être rattachée à l'histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen Age, ce qui expliquerait les innombrables efforts qui ont été déployés pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories des ressources humaines. Mais il pourrait s'agir aussi d'une « réactualité » du paternalisme moralisateur (le patronage du XIX° siècle a été considéré comme une alternative socio-économique à la charité), exprimé aujourd'hui par les dirigeants des entreprises multinationales.

Il est intéressant de rappeler le vieux débat qui la concernait et qui avait été constitutif de la différence entre « libéraux » et « conservateurs sociaux » au XIX° siècle en France. Pour les « conservateurs sociaux », c'est F. Le Play[5] qui sert de référence avec la notion de patronage qu'il définit comme « l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète, sous l'autorité d'un chef nommé patron ». R. de la Tour du Pin est un des représentants archétypiques du conservatisme social quand il défend son opposition farouche à la société anonyme du fait de la gouvernance libérale qu'elle induit. « *Le régime corporatif est difficile à établir sur le terrain industriel. Pourquoi ? Parce que les sociétés anonymes ont envahi le régime industriel et remplacé les patrons qui avaient personnellement l'initiative, la charge et les responsabilités des entreprises. Or la société*

[4] Y. Pesqueux, « Un modèle organisationnel en « domination – soumission » ? », halshs-02528013, 1/4/2020
[5] F. Le Play, *La méthode sociale*, réédition Méridiens Klincsieck, Paris, 1989, p. 467-468

anonyme a les plus graves inconvénients, d'abord pour les industriels qu'elle fait disparaître. (…) La société anonyme est incapable de remplir toutes les obligations que doit remplir le patronage complet. Et l'ouvrier pourra-t-il garder sa liberté et revendiquer ses droits légitimes vis-à-vis d'une force occulte comme celle de la société anonyme ? Difficile sinon impossible. La société également doit éprouver les inconvénients de la disparition des patrons. En effet, le capital, propriétaire des instruments de travail, prélève la part la plus grande du produit (…) Enfin, l'industrie est immobilisée, le système anonyme ayant intérêt à percevoir un revenu considérable du travail sans y coopérer »[6].

Il est également difficile de positionner cette notion sans références à quelques considérations telles que la politique menée par H. Ford aux Etats-Unis avec sa logique salariale des 5 $ par jour, le paternalisme des grands industriels en Europe avec les « cités ouvrières » et l'emploi à vie au Japon, qui constituaient en quelque sorte déjà des dispositifs de RSE.

Sur le plan conceptuel, et ceci de façon critique, J. Allouche & I. Huault & G. Schmidt[7] parlent d'« illusion morale » et de « confusion des concepts et des pratiques ». La structuration conceptuelle est en effet redevable de courants disparates : le courant éthico-religieux de type américain, le courant écologique, le communautarisme et le néo-libéralisme économique. L'inspiration économique et politique se situe entre le modèle minimaliste de l'orthodoxie libérale version « Ecole de Chicago », le modèle intermédiaire de l'élargissement positif (R. E. Freeman[8]) et le modèle maximaliste du volontarisme social.

Il en découle des appréciations, très différentes sur le lien entre les pratiques de RSE et la performance, « mot valise » dont le périmètre dépend de ce que l'on y ajoute au-delà de la composante financière.

La RSE pose le problème de la disjonction ou non du rentable (où l'on « volerait » nécessairement quelqu'un pour faire une marge) et du fait de « faire le bien ». C'est une réponse « pragmatique » (cf. les *best practices*) et « proactive » aux pressions liées aux perspectives environnementales, politiques et sociales adressées aux organisations.

C'est aussi une manière de formuler du changement organisationnel (l'*Act for food* de *Carrefour*, par exemple), par intégration des perspectives de société au fonctionnement organisationnel.

Il y a à la fois recouvrements et différences avec le « management par les valeurs », car une direction générale cherche à édicter, implanter, gérer, et modifier des valeurs, valeurs cette fois co-construites par les directions et les autres agents « de » et « autour de » l'organisation.

La RSE s'est d'abord structurée autour de l'injonction négative d'évitement et de réparation des dommages sociaux et environnementaux.

[6] R. de la Tour du Pin, *De l'organisation des classes agricoles*, L'Association catholique, 15/4/1888
[7] J. Allouche & I. Huault & G. Schmidt, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », *in* F. Le Roy & M. Marchesnay (Eds.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions ems, Cormelle le Royal, 2005, pp. 177-188
[8] R. E. Freeman, *op. cit.*

F. Lépineux[9] mentionne l'effet « Hawthorne » de la RSE : « *Les collaborateurs de l'entreprise réagissent positivement au fait qu'ils puissent s'occuper d'autrui pour améliorer sa situation. L'engagement sociétal peut ainsi constituer un levier puissant pour faire évoluer la culture d'entreprise et fédérer les salariés autour d'une dynamique positive* ». Ce thème a donc interféré avec la problématique très « américaine » des *equal opportunities and positive discriminations*.

R. Castel[10] défend l'idée que la Révolution industrielle a conduit à placer la propriété privée au centre de la question sociale, la lutte sociale cherchant à construire une propriété sociale en parallèle. La métamorphose dont il serait question aujourd'hui aurait consisté, avec la RSE, en une réappropriation de la propriété sociale au travers des catégories de la propriété privée. Ce serait ainsi que l'organisation se serait institutionnalisée. Au travers du contrat et de la propriété, elle tendait à s'ériger en fait social total, la RSE étant une des voies par lesquelles s'effectue cette appropriation de la propriété sociale par les catégories de la propriété privée.

Avec la notion de RSE, on s'est trouvé confronté à un « flou conceptuel » construit sur l'idée de l'élargissement de la raison d'être de l'organisation. Comme le signale C. Noël[11], se référer à la notion de RSE suppose l'identification de l'organisation et de la société comme distincts l'un de l'autre et la spécification des liens de causalité qui s'établissent entre elles. Il y aurait donc, avec cette notion, une tentative opportuniste de susciter la sympathie de l'opinion publique par la mise en exergue de l'intégration de préoccupations sociales liées aux activités organisationnelles dans leurs relations avec les parties prenantes, d'où les renvois souvent confus non seulement à cette notion, mais aussi à celle de développement durable. La notion de RSE reposait sur le postulat que l'organisation peut être considérée comme ayant des intentions « propres ».

La RSE a été à l'origine d'une inflation informationnelle (signe d'une « libéral-bureaucratie »), marquant ainsi le passage entre une « publicité – communication » (née avec l'éthique des affaires de la décennie 90) et l'expression d'un engagement à partir d'une déclaration d'intention (un code de conduite par exemple), vers une perspective informationnelle qui sert de base au « dialogue » avec les parties prenantes. Le terme de « dialogue » est ainsi mis entre guillemets, car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles, mais aussi une forme de subterfuge car il y a en fait plus construction des informations adressées aux parties prenantes qu'un véritable dialogue. Malgré tous les efforts déployés vers les salariés, ils ne se sont par vraiment intéressés à la RSE de leur employeur. C'est ce qui vient soulever la question des difficiles interférences entre la RSE et la démocratie. Elle a été marquée par une survalorisation symbolique au regard de sa dimension politique qui permettrait de la caractériser comme une réponse à apporter à la montée en puissance du mouvement consumériste et du mouvement écologiste. Rappelons le flou quant aux liens qui s'établissent avec le développement durable. Est-elle ou non inclusive de celui-ci ?

La RSE a conduit aussi à l'idée d'une « certification collective à partir de la même idée que celle de la « roue de Deming » : « je dis mes engagements » ce qui suscite « la mise en oeuvre

[9] F. Lépineux, *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, Thèse CNAM, Paris, 2003
[10] R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1995
[11] C. Noël, « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel, *Gestion 2000*, n° 3, septembre – octobre 2004, pp. 15-33

d'outils de mesure » servant de base à une « évaluation » venant constituer un *reporting*. C'est ce qui a conduit à la constitution des grands enjeux de la RSE que l'on a retrouvés dans la norme ISO 26000/2010, norme chahutée puisque le comité *ad hoc* de l'ISO (*International Standard Organization* qui dépend des *Nations Unies*) a refusé de l'actualiser en 2016, faisant de cette norme une norme obsolète, même si elle a continué à servir de référentiel (un référentiel de pratiques alors ?) avant d'être réhabilitée mais toujours dans la vieille version de 2010 par un vote à faible majorité (55% pour). Qu'a-t-on envie de dire et comment le rendre crédible au travers du *reporting* ? La RSE s'est également référée à des normes « éthiques » et des labels dont le foisonnement fut le signe d'un « trop plein » qui s'est caractérisé par une accélération de leur production et de leur péremption. Ces normes et labels vont de la « marque » des grands cabinets (comme pour l'audit comptable) à un véritable marché des normes (comme pour l'hygiène alimentaire) et a conduit à la multiplication de stratégies de « différenciation » entre normes et labels, normes entre elles, labels entre eux. Les normes posent la question de leur appropriation, de leur intégration et de leur assimilation par les organisations et les agents organisationnels, et a conduit à des problématiques différentes suivant qu'elles ont été imposées de l'extérieur (normes exogènes, souvent de type « macro » social) ou de l'intérieur (normes endogènes de type « micro » social) ? C'est ce qui a conduit à considérer la RSE comme « stratégique », qu'il s'agisse de stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation (la construction des normes et des labels a aussi été le lieu de prolifération des *lobbys*). Leur adoption par telle ou telle organisation relevait d'une stratégie offensive (la norme étant alors une forme d'innovation, faisant barrière à l'entrée et justifiant des investissements importants) ou d'une stratégie défensive (comme masque, affichage, façade, couverture juridique, etc.). La norme a également été utilisée comme un instrument d'ingérence chez le fournisseur, en particulier du fait de l'éclatement des chaines de valeur, dans la mesure où le contrat de fourniture donne lieu à l'imposition, par chaque donneur d'ordre, de normes et d'audits, et de l'organisation d'une surveillance technologique, organisationnelle, économique et sociale conduisant à rationaliser le prélèvement de valeur ajoutée et/ou l'externalisation des risques. La norme a conduit alors à généraliser le contractualisme à tous les niveaux. Elle a aussi reposé sur la définition et la gestion de processus propres à mettre en œuvre les politiques de RSE définies par les directions, qu'il s'agisse d'un « méta-processus » concernant les valeurs et orientations d'une politique de RSE, de mise en œuvre d'un dispositif de mesure de la valeur ajoutée des processus de RSE, en cohérence avec l'idée d'en avoir fait un « processus stratégique ».

M. Capron & F. Quairel[12] ont distingué deux grands types de stratégie :
- Les stratégies hors business. Ce sont des actions développées par les organisations en vue de répondre à certains besoins sociaux, tels que la philanthropie qui est au centre de la RSE de nombreuses entreprises. La philanthropie consiste à prendre en compte certaines attentes de la société. Ce type d'actions n'est pas lié à la stratégie de l'organisation, mais possède un impact sur l'image de l'entreprise. D'autres actions sont déployées telles que l'éducation, la protection de l'environnement. Ces actions sont souvent associées à celles des actions associatives et des fondations. Elles sont indépendantes du métier de l'entreprise. Il en est souvent question par référence à la *philantropic strategy* de M. Porter[13].
- Les stratégies RSE dites du « *business* case ». Elles se développent à partir des contraintes qui existent dans le contexte institutionnel et conçoit des stratégies de réponses en lien direct avec

[12] M. Capron & F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 2010
[13] M. E. Porter & M. R. Kramer, « Philanthropy's New Agenda: Creating Value », *Harvard Business Review*, November-December 1999

son métier, telles que l'éco-conception, la réduction de la consommation d'énergie, etc. Ces stratégies ont un double impact. Le premier concerne la réputation de l'entreprise et relativement donc sur sa compétitivité et sa profitabilité. Le second est lié au développement durable à travers les réponses aux attentes de la société, à savoir les produits « bio » ou autres pratiques traduites sous forme d'actions symboliques, qualifiées de « *greenwashing* ». Ces réponses revendiquent des vertus écologiques, mais souvent marginales par rapport au métier de l'entreprise.

La RSE a donc touché les différents domaines de l'entreprise. A. B. Carroll[14] propose six domaines d'intervention : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, les actionnaires, domaines pouvant être différents d'un secteur économique à un autre et pouvant évoluer dans le temps. C'est ce qui a conduit à constater que les niveaux d'engagement stratégique en matière de RSE ont été très différents suivant, par exemple, la nature et le degré de concurrence du secteur, la taille des entreprises, etc.

Le volet du raisonnement économique fut celui d'un raisonnement en « capitaux » substituables et relativement fongibles (technique, financier, environnemental), substituabilité ayant fondé une approche économique de la RSE (au regard d'actions plus ou moins compensatoires – « je pollue mais je me rattrape en construisant des équipements sociaux à l'usage des population environnantes » comme contreparties d'une prédation environnementale, spatiale et économique) dans la mesure où un raisonnement en capital s'effectue en termes d'accumulation et de retour sur investissement.

La notion a donc posé le problème des fondamentaux de sa représentation. V. Paone[15] a mentionné l'existence d'un axe moral (pour ne pas dire moraliste), d'un axe de préservation et de pérennité (des capitaux de toutes sortes), d'un axe de demande d'approbation (le *licence to operate*) et d'un axe de réputation (dimension symbolique). C'est aussi au travers de cette dimension de réputation que s'est posée la question des relations avec les agences de notation (sociales ou non) au regard de l'intérêt à être « bien noté », cet intérêt reprenant la perspective de « l'éthique qui rapporte » (*Ethics pays !*). Elle en souligne les dimensions symboliques, économiques et politiques avec finalement au moins deux RSE : une RSE managérialiste et une RSE académique tant la notion a connu un succès dans les *business schools* (mais là seulement).

L'étude de la RSE a donc posé des problèmes ontologiques (qu'est-elle réellement par rapport au reste de l'activité de l'organisation, peut-elle en être séparée comme cela ?), des problèmes sémantiques et pragmatiques (avec la multiplicité des références), des problèmes d'ordre généalogique et théorique et des problèmes épistémologiques, conséquences des précédents (la construction d'une connaissance sur la RSE à partir de sphères de références si différentes est-elle possible ?). Elle a été motrice quant à la construction d'une doctrine de l'organisation qui, comme toute doctrine voit son contenu se référer à la fois à des constantes, mais aussi à des variations dans le temps.

[14] A. B. Caroll, « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 497-505.
[15] V. Paone, *La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve des faits – Contribution à l'étude d'un système de contagion – de l'épiphénomène à la contagion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris, 2009

C'est pourquoi nous pourrions recommander, pour la « vieille » RSE, de distinguer entre les logiques d'une démarche responsable (avec des raisonnements de type processus, chaine de valeur) et celles d'une approche responsable (de type confiance, altérité).

La RSE fut, *a minima*, un thème de gestion, thème que l'on peut positionner en continuité de celui de la qualité (décennie 80) et de celui de la valeur financière (décennie 90), peut être en relation duale avec ce dernier. Il a émergé à la fin de la décennie 90, à la suite de l'épuisement de la référence à l'éthique des affaires. C'est donc aussi une « continuation – amplification - modification » de ce thème de l'éthique des affaires et, à ce titre, un acte de direction générale. Elle appartient aujourd'hui aux catégories de l'*organizational behavior*. Ce fut une sorte de projet alternatif à l'utopie du communisme comme mode de développement économique et social, donc un projet idéologique. C'est ce qui a tendu à lui donner un des aspects constitutifs d'un modèle dans sa dimension normative.

Comme on l'a rappelé plus haut, cette RSE peut être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen Age, ce qui expliquerait les innombrables efforts qui ont été déployés par les organisations pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories des ressources humaines. La charité ostentatoire constitue pourtant une contradiction à la vertu de charité. Les actes de la RSE seraient alors en fait plus proches de la protection (des animaux, des plantes tout comme des personnes au regard des liens tressés avec les innombrables et disparates ONG) que de la charité ou de la solidarité. On pourrait même, à la limite, au regard de l'ostentation organisée des contenus de la communication à propos de la RSE, parler d'organisation « dame patronnesse » qui fait le bien certes, mais dans le sens de ses intérêts tout en tenant un discours infantilisant à l'adresse des parties prenantes.

Un dernier trait à souligner serait ce qui concerne une sécularisation de type économique, mais aussi morale et politique de l'organisation dans « une société post-séculière » pour reprendre l'expression de J. Habermas[16]. Dans les catégories d'un « moment libéral » où se développent les conditions génétiques de l'hétéro-détermination de l'humain, l'organisation, lieu privilégié de la concrétisation de la technoscience, s'est vue corrélativement devenir un lieu d'édiction hétéronome d'une injonction à l'autonomie comme condition de possibilité de sa légitimité morale et politique. C'est à ce titre d'ailleurs qu'elle s'est institutionnalisée, dans une forme d'accomplissement de la critique formulée par M. Friedman[17] adressée à « *des individus privés auto-désignés qui décident « de ce qui est l'intérêt de la société* ».

On a pu remarquer la corrélation entre la RSE et le risque dont la gestion conduit à la désignation potentielle et réelle de responsables à la fois « dans » mais aussi « au-delà » des frontières de l'organisation. Les organisations ont évolué vers une « conjonction – disjonction – contradiction » entre le périmètre juridique, le périmètre économique et le périmètre social de l'organisation, disjonction créatrice de risques devant être maîtrisés. C'est à ce titre que l'on a pu parler de *triple bottom line*[18]. Et c'est sur cela que se fonde la RSE dans la mesure où les conséquences de la vie organisationnelle débordent le périmètre juridique qui marque classiquement, en droit, la frontière de ses responsabilités.

---

[16] J. Habermas, *L'avenir de la nature humaine – Vers un eugénisme libéral*, Paris, Gallimard, collection « nrf essais », Paris, 2003

[17] M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1971

[18] J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*, Capstone, Oxford, 1997

Mais, pour une direction, attendre des retombées d'une politique de RSE reposait sur les arguments suivants :

- Devoir rapprocher les politiques de RSE avec des logiques d'évaluation sur la base de raisonnements « coûts – avantages », d'où le développement de toute une instrumentation.
- Trier entre des problèmes sociaux (par exemple en sous estimant le thème du handicap pour ne le laisser éventuellement subsister que sous son aspect discursif au regard de la préférence accordée à d'autres thèmes).
- Devoir accepter une forme de légitimation de la gérontocratie inhérente aux fonds de pension (ceci va de pair avec le thème des fonds de placement dits « éthiques »).
- Construire une « confiscation – récupération » managériale du développement durable avec une « confusion » récursive « développement durable » de la planète et « développement durable » de l'organisation, et donc une intrusion de l'organisation dans la définition du Bien Commun au regard de la question des rapports entre l'Homme et la Nature.
- Rechercher de la légitimité par rapport à l'affaissement de la loi et par mimétisme, d'où la référence à des normes et à des modèles dont il s'agit de profiter de leur dimension symbolique (cf. la *triple bottom line*).
- « Acter », en se référant à un modèle « anglo-américain » de la RSE, la suprématie culturelle américaine dans sa vocation à proposer des normes au fonctionnement organisationnel. C'est à ce titre que la curieuse référence à H. R. Bowen[19] est toujours mise en avant, nonobstant ce qui a été souligné plus haut et qui indique qu'il y avait de la RSE bien avant lui et ailleurs qu'aux Etats-Unis.

La RSE a aussi constitué une réponse « pragmatique » (cf. les *best practices* qui ont fleuri dans ce champ) et « proactive » aux pressions liées aux perspectives environnementales, politiques et sociales adressées par le corps social à l'organisation. On est ainsi face à une nouvelle manifestation agoniste (C. Mouffe[20]) du projet managérial, c'est-à-dire l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans l'organisation et entre l'organisation et la société. Cette réponse s'est fondée sur une tradition éthique américaine du « minimum moral » (J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann[21]), c'est-à-dire la nécessité de formuler une réponse devant l'impossibilité d'éviter une injonction négative, même si la notion de dommage social est à la fois imprécise et évolutive dans le temps. C'est sans doute ce fait générateur qui permet de parler d'un modèle « anglo-américain » de la RSE.

Avec la RSE, la relation entre l'organisation et la société a été considérée comme étant de nature contractuelle (R. Dahl[22]), idéologie qui s'est développée depuis la contestation « soixante huitarde », et qui toucha aussi bien l'Europe que les Etats-Unis. Elle légitime le *continuum* « droit – contrat – responsabilité ». De plus, tout l'édifice de l'échange marchand reposant sur des « fondamentaux » extra-économiques telle la confiance elle-même fondée sur des principes moraux, il s'agissait de fonder ce contractualisme sur des perspectives éthiques. On retrouve là reformulée la « vieille » vulgate du libéralisme économique qui fait de la richesse de l'entreprise la richesse des nations et l'ahurissant postulat du ruissellement de la richesse, le contractualisme organisationnel faisant par agrégation simple le Contrat social...

[19] H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953
[20] C. Mouffe, *op. cit.*
[21] J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann, *op. cit.*
[22] R. Dahl, « A Prelude to Corporate Reform », *Business Society Review*, n° 1, Spring 1972

On voit bien ici que de nombreux ingrédients d'ordre idéologique et politique ont été à l'œuvre pour ce qui concerne le développement de la légitimité de la référence à un modèle organisationnel de la RSE, indépendamment d'une interprétation culturaliste.

De manière générale, il est possible de souligner l'existence de deux logiques différentes inhérentes à la RSE. D'un côté, la ligne instrumentale a examiné la façon dont l'organisation est potentiellement en mesure de bénéficier financièrement du fait de répondre à des attentions sociales et environnementales (l'approche *win – win,* ou encore l'approche de type « échange » - *trade off* qui est celle de la quête d'un compromis entre la performance financière et la performance sociale et environnementale) au regard de la primauté accordée à la rationalité économique. De l'autre, la lignée normative a été le plus souvent construite sur des fondements issus de la philosophie politique ou des théories éthiques. Ces approches ont recouvert un large éventail de préoccupations déontologiques, téléologiques, contractualistes et de vertus. Elle s'est située en dualité de la première, mais sans véritable dialogue. Là où la première lignée pêchait par excès de quantification (essentiellement monétaire), la seconde le faisait par excès de normativité au regard des traditions spirituelles quant au fondement d'une sagesse pratique, les traditions religieuses y trouvant un enracinement. C'est cette seconde lignée qui débouche aujourd'hui sur l'accent mis sur la signification personnelle comme source de motivation intrinsèque.

Les différentes définitions de la RSE ont été la conséquence de multiples conceptions de l'entreprise et de ses fonctions, selon les courants et les clivages qui traversent les sciences de gestion.

Focus : La RSE comme notion polysémique

La RSE est une notion polysémique au regard de la plasticité des mots qui composent son sigle et de la difficulté de trouver une traduction stable de son acronyme anglo-américain - *CSR - Corporate Social Responsability* dont on a souligné plus que l'expression n'avait de signification « qu'en bloc ». Comme le notent M. Capron & F. Quairel[23] (p. 20), « *le concept de RSE est constitué de trois termes apparemment simples, traduits de l'anglo américain CSR, mais qui, chacun, donnent lieu à de nombreuses interprétations et à des difficultés de compréhension* ».

***Responsability* ou Responsabilité ?**

Le mot « responsabilité » vient du latin *respondere* qui signifie « se porter garant de », « répondre de ». La responsabilité se définit comme le fait de pouvoir imputer des actes à un individu et l'obligation qui lui est alors faite de réparer le dommage causé. La responsabilité renvoie juridiquement à une promesse génératrice d'engagement et l'obligation « *d'assumer les conséquences de ses actes et d'en rendre compte* »[24]. Si elle l'imputation d'un acte à une personne est claire, il n'en va pas de même pour son application à une organisation dont le comportement n'est pas réductible à un comportement individuel. Avec la RSE, il a été question de finalité des activités économiques, de nuisances et ses conséquences sur les générations actuelles et futures (des externalités). Parallèlement à la montée en puissance du thème du

[23] M. Capron & F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 2010
[24] C. Estay & J.-P. Tachankam, « La mesure de la responsabilité sociale », *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, 2004, 10.1051/larsg:2004010

risque qui est lui aussi lié à la question de la responsabilité (l'occurrence du risque engage la responsabilité), les directions ont développé et mis en œuvre des méthodes de gestion du risque.

La dimension de « responsabilité » de la RSE a pu être considérée comme le résultat d'une obligation (respect du droit ou d'une norme), d'un engagement volontaire (gestion proactive d'une obligation en termes de prévention ou de précaution – le *licence to operate* mis face au risque de réputation). Les anglo-américains ont considéré la RSE comme un engagement volontaire, alors que les européens continentaux l'ont comprise comme une obligation contraignante. En effet, la *responsability* renvoie aux deux termes d'*accountability* et de *liability*. *L'accountability* est l'obligation de rendre des comptes (la *compliance* avec les deux registres du *reporting* et de l'*explanation*). La *liability*, est l'obligation de rembourser une dette.

Social ou « sociétal » ?
En sciences de gestion, ce terme renvoie à la gestion des ressources humaines (GRH). Pour B. Martory & D. Crozet[25], le pilotage de la gestion sociale comporte trois axes : application compétente de la réglementation, animation du dialogue social et pilotage socioéconomique.

En sociologie, « social » est une manière de parler de société. Pour ce qui est de la RSE du *business AND* society, on a créé le barbarisme de « sociétal » pour le distinguer du social de la GRH au regard des rapports entre l'organisation et la société. Ce barbarisme a permis la publication de nombreux textes rhétoriques sur la définition du « sociétal », publications remplissant les revues de textes formels nourrissant le *publish or perish* du « capitalisme académique » et justifiant aussi parfois l'inculture sociologique des auteurs. D'un point de vue idéologique, cela à permis de construire la légitimité de l'organisation à définir le Bien Commun.

Entreprise ou *Corporation*
Les politiques de RSE ont d'abord été édictées par les directions des grandes entreprises cotées (les *Corporations* – rappelons que la terminologie anglo-américaine équivalent à la RSE et la *Corporate Social Responsibility* - *CSR*) avant que la dimension de phagocytose de l'idéologie[26] conduise à voir de la RSE partout, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME). Cette extensivité, largement impulsée par le « capitalisme académique » de la *business school*, a permis de conforter la légitimité de l'institutionnalisation de l'organisation avec la dimension indiscutable de la RSE (qui oserait appeler de ses vœux une entreprise irresponsable ?). Elle a également permis de nourrir le contresens qui fait de la PME une petite « grande entreprise », c'est-à-dire que les catégories de la grande organisation puissent s'y appliquer sans autre forme de procès. A ce titre, les PME ayant une RSE, elles ont aussi une GRH, une stratégie, etc.

Les thèmes fondateurs de l'éthique des affaires puis de la RSE émergent de réflexions qui ont eu lieu autour du sens des affaires dès la décennie 60 avec :

- La *Corporate Social Responsibility* qui se développe au cours de la décennie 60 et 70. Le sujet aurait été lancé en 1953 par H. R. Bowen dans son ouvrage *Social Responsibility of the Business Man*[27]. Cet ouvrage fut commandé par le *Department of the Church and Economic Life*, un des comités du *Federal Council of the Churches of Christ in America* et

[25] B. Martory & D. Crozet, *Gestion des ressources humaines - Pilotage social et performances*, Dunod, Paris, 2002
[26] Y. Pesqueux, « Modèles et organisation », halshs-02508981, 16/3/2020
[27] H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Brothers, New-York, 1953

va faire la place belle à l'éthique religieuse (protestante). Il conduit à la définition d'une doctrine qui renvoie à l'idée que l'initiative volontaire doit permettre un ajustement des perspectives managériales sur les perspectives sociales. Il acte la logique de l'époque qui consistait à subordonner l'entreprise à la société dans le cadre d'une mixité « propriété privée - intervention de l'Etat » (*trusteeship* et *stewardship* : la propriété confère une obligation de gérer ses biens en fonction de l'intérêt général). Il faut noter la période du Maccartisme corrélative de cette publication. Cette perspective a été développée ensuite par R. Eells[28]. Elle stipule qu'il existe une sorte de contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'organisation a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler. Mais il faut souligner la dimension religieuse très « américaine » de la position de H. R. Bowen pourtant souvent cité malgré la dimension très culturellement connotée qu'il propose ;

- La *Corporate Social Responsiveness*[29] qui marque la reconnaissance de l'attention à accorder aux demandes sociales. Cette conception répond au flou de la conception précédente en précisant les éléments de la demande d'obligations envers la société. L'organisation doit suivre les problèmes sociaux qui peuvent l'affecter et agir sur eux avant qu'ils ne déclenchent une crise ;
- L'approche des *Stakeholders* qui apparaît dans les années 90. C'est l'appel à la prise en compte des agents « dans » et « autour » de l'organisation à partir d'elle-même afin de réaliser au mieux les arbitrages entre les intérêts de chacune de ces catégories. Cette approche insiste plus sur les comportements de ces catégories que sur les éléments d'une perspective éthique de et dans l'entreprise ;
- La théorie du contrat social (à comprendre comme un contrat qui lie activité économique et société) qui apparaît dans la décennie 90. Les relations dans et avec l'organisation sont considérées dans une logique contractuelle. Cette perspective pose le problème des normes plus globales venant fonder ledit contrat. Cette approche a été défendue par T. Donaldson & T. Dunfee[30] ;
- L'approche de la *Virtue Ethics* qui apparaît également dans la décennie 90 avec la diffusion des thèses philosophiques néo-libérales. La question centrale est celle de la vertu (quelle sorte de vie faut-il s'efforcer de vivre ?) qui doit être replacée dans la vie des affaires. C'est une forme de « retour » à Aristote où il s'agit de centrer les logiques organisationnelles sur le « comment être ? » plus que sur les choix à faire et les actions à réaliser, donc sur l'individu. Mais cette conception marque une forme d'oubli des problèmes plus globaux. Cette conception républicaine de la *Business Ethics* qui fait de la vie économique un instrument de la « vie bonne » et d'une société de justice a par exemple été défendue par P. Ulrich[31] ;
- L'approche basée sur l'intégrité qui apparaît aussi dans la décennie 90. Non seulement l'individu est en cause mais aussi l'organisation. Il s'agit d'aller au-delà d'une approche purement légaliste de l'acte économique en se référant à des normes individuelles mais aussi plus générales. C'est la perspective d'un capitalisme Kantien (cf. N. E. Bowie[32]) et d'une loi morale universelle applicable même aux affaires.

---

[28] R. Eells, *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New-York, 1956

[29] W. C. Frederick, « From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought », *Business & Society*, 1994, https://doi.org/10.1177/000765039403300202

[30] T. Donaldson & T. Dunfee, *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 1999

[31] P. Ulrich, *Integrative Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Haupt, Stuttgart, 1998

[32] N. E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian Perpspective*, Basic Blackwell Publishers, Cambridge, Mass. 1999

D'autres fondements théoriques sont également convoqués à l'appui du développement de la RSE[33] :

- La fusion de la théorie des choix rationnels avec la *Business Ethics*, l'éthique de l'organisation étant vue comme un moyen rationnel d'augmenter ses profits compte tenu d'une vision dogmatique d'un Etat minimal face au marché qui est seul en droit de réguler les effets des choix rationnels (cf. M. Friedman[34], R. Nozick[35]). L'entreprise éthique est celle qui poursuit la réalisation d'un profit maximum ;
- Un management relié aux valeurs des communautés où l'organisation est considérée comme un ensemble de communautés (cf. R. Solomon[36]) qui agissent au regard de vertus telles que l'amitié, l'honneur, l'intégrité, etc.) ;
- L'importance d'une philanthropie des hommes d'affaires (l'évergétisme contemporain).

Pour sa part, C. Gendron[37], accompagnant en cela la perspective de A. B. Caroll, distingue :

- Le courant « moraliste – éthique » de la *Business Ethics* pour lequel l'organisation « doit » agir moralement ;
- Le courant *Business and Society* ou courant contractuel sociétal qui acte l'existence d'une interaction constante « organisation – société », la société pouvant « sanctionner » l'organisation (*licence to operate*) ;
- Le courant *Social Issues in Management* ou courant utilitaire stratégique qui prétend fournir aux managers des outils permettant d'améliorer la performance des entreprises en tenant compte des demandes sociales, d'où une nouvelle dimension de la stratégie d'entreprise.

Rappelons les éléments de la « pyramide » de A. B. Caroll[38] qui propose une segmentation en niveaux d'exigences croissants : être rentable, exigence de type économique, obéir à la législation, exigence de type légal, être éthique qui est une attente morale, être un « bon » citoyen et qui est un « désir » éthique d'ordre philanthropique. Cette « pyramide » sert de référence à des classements possibles entre des organisations au regard des politiques de RSE préventives (des risques sociaux et environnementaux) et proactives et les autres, classements où la référence à une volonté et a des attitudes connaissent des déclinaisons multiples malgré les démentis par les faits (VW par exemple, qui aurait dû obéir à la législation avant d'être rentable !).

Au-delà des mouvements auxquels il a été possible de se référer en matière de RSE, il existe un grand nombre de définitions de référence, à la fois proches et distincte dont la sophistique en recouvre la dimension idéologique :

- H. R. Bowen[39] : la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ;

---

[33] J. D. Rendtorff, « Leadership, Value-driven Management and Theories of Business Ethics », *2nd EABIS Colloquium 2003*, Copenhague, 19-20 septembre 2003
[34] M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1971
[35] R. Nozick, *Anarchie, Etat et Utopie*, PUF, Paris, 1998 (Ed. originale : 1974)
[36] R. Solomon, *Ethics and Excellence. Corporation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1992
[37] C. Gendron, « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », *Revue du MAUSS*, n° 15, 2000, pp. 320-326
[38] A. B. Caroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizations Stakeholders », *Business Horizons*, July – August 1991, pp. 39-48
[39] H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953

- K. Davis[40] : la RSE est la prise en compte, par les directions d'entreprises, de problèmes allant au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux au regard d'un « *social benefit* ». Il estime qu'une entreprise socialement responsable est celle dont « *les dirigeants prennent des décisions et des actions qui sont partiellement basées sur plus que des intérêts économiques ou techniques directes de* l'*entreprise* ». Il justifie cela par le fait que les actes de RSE se traduisent par des bénéfices « à long terme », la référence au « long terme », c'est-à-dire celui que personne ne voit jamais est un des arguments idéologiques majeurs avancés dans le domaine. A défaut de preuve, mieux vaut utiliser un argument d'autorité ;
- J. McGuire[41] : la RSE se réfère à des responsabilités envers la société face aux employés, le bien-être social, à la politique et aux besoins éducatifs de la société ;
- M. Friedman[42] : la RSE, c'est maximiser le profit pour les actionnaires, la question du Bien Commun relevant de la société. Cette définition est à la fois utilisée comme repoussoir ou comme argument de légitimité de la primauté à accorder à la valeur actionnariale **;**
- R. W. Ackerman & R. A. Bauer[43] : la RSE est l'obligation d'assumer (le *responsiveness*) des obligations sociales ;
- A. B. Caroll[44] : la RSE est la réponse effectuée en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ;
- T. M. Jones[45] : la RSE est l'idée selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociaux, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ;
- D. Wood[46] : la RSE est un ensemble de principes déclinés aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial au regard de l'interaction entre trois aspects : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, aspects issus de trois niveaux d'analyse - institutionnel, organisationnel et individuel ;
- D. Swanson[47] : la RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.

Dans le droit fil du *business AND* society, J.-P. Gond & J. Igalens[48] ont défini la RSE comme « *un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société* ». Ils ont également mis en exergue une vision sociopolitique de la RSE, « *définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer ces entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes,*

---

40 K. Davis, « Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? », *California Management Review*, 1960, https://doi.org/10.2307/41166246

41 J. McGuire, *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1963.

42 M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1971

43 R. W. Ackerman & R. A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness*, Reston Publishing, Reston, 1976.

44 A. B. Caroll, « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 497-505.

45 T. M. Jones, « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, 1980, https://doi.org/10.2307/41164877

46 D. Wood, « Corporate Social Performance Revisited », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991, pp. 691–717

47 D. Swanson, « Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance model », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 43-64.

48 J.-P. Gond & J. Igalens. *La responsabilité sociale de l'entreprise,* Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », Paris, 2012

corolairement, elle traduit aussi le pouvoir des entreprises sur ces acteurs, et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler ». Selon cette définition, il y aurait une forme implicite d'équivalence entre le pouvoir exercé par les entreprises multinationales face à d'autres agents sociaux. Même les Etats ne s'y étaient pas frottés ! Ils ont enfin proposé une troisième approche de type culturaliste où la RSE signifie « *le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel* », comme s'il y avait équivalence dans l'échange de valeurs entre les organisations et la société.

F. Déjean & J.-P. Gond[49] distinguent définitions académiques et définitions institutionnelles de la RSE, les définitions académiques établissant « *un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée* » (p.14) et les définitions institutionnelles l'idée que l'engagement de l'entreprise doive dépasser les obligations et les attentes réglementaires du fait des attentes de parties prenantes.

La définition institutionnelle de la *Commission Européenne* (CE) a publié un *Livre Vert* de 2001consacré à la promotion d'un cadre européen pour la RSE (on rappellera que, dans le jargon européen, un *Livre Vert* signifie que la question mise en débat n'a pas débouché sur un consensus à la différence d'un *Livre Blanc* dont les attendus servent alors à élaborer une *Directive européenne*) et proposant la définition suivante de la RSE : « *Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Au moment où l'Union Européenne s'efforce d'identifier des valeurs communes en adoptant une charte des droits fondamentaux, un nombre croissant d'entreprise reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme une composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite (…) Bien que leur responsabilité première soit de générer des profit, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités* »[50]. Cette définition particulièrement large ouvre le champ à de nombreuses interprétations, mais son culturalisme américain doit être souligné même si la *Section « Emploi, affaires sociales, citoyenneté »* du *Comité Economique et Social Européen* portant sur les « Instruments de mesure et d'information sur la responsabilité sociale des entreprises dans une économie globalisée » a adopté un avis le 24 mai 2005 en la définissant comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » au nom d'une conception européenne du développement durable, mais par référence à « *une économie sociale de marché hautement compétitive qui tend au plein emploi et au progrès social* ».

En octobre 2011 et en s'inspirant de la norme ISO 26 000 : 2010 dont on rappelle la péremption, la commission a redéfini la RSE comme : « *l'engagement des entreprises en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, dans un processus destiné à intégrer les préoccupations*

[49] F. Déjean & J.-P. Gond, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance contrôle stratégie*, vol. 7, n° 1, 2004, pp. 5-31

[50] Commission des Communautés Européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, 18-07-2001

en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».

Le *World Business Council for Sustainable Development* (*WBCSD*), un *lobby* d'entreprises multinationales dont le socle est un engagement commun de développement durable à travers les trois piliers de la croissance économique, de l'« équilibre écologique », et du « progrès social » définit la RSE comme : « *l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société* ».

Focus : Les contours d'une perspective culturaliste de la RSE

C'est seulement par la comparaison terme à terme de propositions qu'il est possible de fonder un « culturalisme » de la perspective qui permettrait de distinguer une compréhension américaine d'une compréhension européenne de la RSE sur la base de stéréotypes dont on essaye d'éviter qu'il s'agisse de préjugés.

Perspective américaine	Perspective européenne
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs
Pacte d'honnêteté	Pacte de participation
Mode transversal collaboratif	Discours de la DG
Mode collaboratif	« Objet » de négociation
Demande « externe » ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux
Importance accordée au *training* formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la *common law* où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
Importance des lois sur la corruption	Aspect volontaire (et non légal)
Les codes d'éthique sont des quasi lois	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire
Federal Sentencing Guidelines	Partenariat employeurs - employés (dont les syndicats)

Cours d'éthique des affaires dans les cursus de management	Cours sur les implications économique de la vie des affaires, compte-tenu de perspectives éthiques
Aspect pris en compte dans les accréditations (AACSB) des cursus d'enseignement au management	Aspect non forcément pris en compte dans les accréditations et les cursus
Enseignants qui viennent d'autres départements (philosophie, théologie, sciences politiques)	Cours spécifiques et optionnels assurés par des enseignants de gestion

A l'issue de cette perspective comparative, la question qui se pose (mais qui est inhérente à toute perspective culturaliste) est celle de la validité des traits ayant permis de construire chacun des deux stéréotypes.

D. Matten & J. Moon[51] reprennent cette perspective culturaliste à partir de la distinction entre l'explicite et l'implicite. Pour ce qui concerne l'explicite, l'approche américaine de la RSE aurait lieu dans un contexte qui laisse plus d'autonomie à l'entreprise et qui donne lieu à des concrétisations précises et ciblées compte tenu des incitations pour telle et telle logique et l'européenne sur une logique plus large. L'implicite tient compte du contexte institutionnel et historico-culturel. L'explicite jouerait un rôle plus important dans les sociétés « libérales » et l'implicite dans les sociétés où l'économie est plus réglementée. Le droit du travail et de la protection sociale serait particulièrement important.

L'explicite	L'implicite
Description des concrétisations	Description du rôle des entre-prises compte tenu du cadre institutionnel formel et informel
Les « initiatives volontaires »	Les valeurs, les normes et les règles qui résultent des demandes adressées aux organisations
Les incitations et opportunités motivées par les attentes perçues des parties prenantes	Motifs liés au consensus social sur les attentes légitimes et les rôles attendus de l'organisation compte-tenu des contributions des autres agents sociaux

C'est la question qu'aborde J.-P. Ségal[52] en soulignant, avec la RSE, les contours d'une situation interculturelle riche d'enseignement à partir d'un concept très imprégné de références

[51] D. Matten & J. Moon, « « Implicit » and « Explicit » CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, 2008, pp. 404-424

[52] J.-P. Ségal, « Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe », Colloque interdisciplinaire Audencia Nantes, Ecole de Management, 16 et 17 octobre 2003

anglo-américaines. D'après lui, la définition du *Livre Vert* introduit quatre dimensions autour desquelles va se structurer le débat interculturel :

- Le caractère « volontaire » qui signifie que c'est bien l'organisation, à travers son management, qui prend des engagements en cette matière, en allant au-delà de ses obligations légales et contractuelles existantes. Cet engagement volontaire possède une valeur morale d'exemplarité et associe des valeurs altruistes avec la prise en compte de l'intérêt à long terme. Cela confère en quelque sorte à l'organisation le droit d'attendre, en contrepartie, une forme de reconnaissance de la part des parties prenantes (actionnaires, consommateurs, salariés, citoyens, etc.) ;
- Le caractère « durable » qui affirme le sérieux de l'engagement correspondant en même temps que son caractère stratégique ;
- Le caractère « transparent » qui repose sur la collecte et la publication d'informations diffusées à l'intérieur et à l'extérieur et permet d'authentifier la réalité des « bonnes pratiques » affichées et de mesurer les progrès accomplis ;
- La capacité à impliquer de nouvelles parties prenantes.

La question de la rentabilité de la RSE est posée sans états d'âme à partir de l'affichage par les propriétaires et / ou leurs mandataires de ce qu'ils ont le droit et le devoir de faire corrélativement aux valeurs de « leur » organisation, sachant que le développement de la valeur économique est considéré comme inséparable de la rectitude morale. On se trouve face à un univers libéral où la *self regulation* est considérée comme devant jouer un rôle majeur.

Il souligne pourtant que « *la tradition allemande valorise la construction d'un ordre social où chaque membre d'une communauté se voit reconnaître une forme de « voix au chapitre » sur les affaires collectives tout en se pliant volontairement à une discipline collective d'autant mieux acceptée qu'elle a été ainsi librement débattue* »[53]. C'est ce qui expliquerait les réactions critiques observées outre-Rhin, réactions venant suspecter les arrière-pensées « dérégulationnistes » de la RSE compte tenu, en particulier, du caractère unilatéral des initiatives volontaires au regard de la primauté accordée au consensualisme issu de la communauté. Comme le souligne toujours J.-P. Ségal, « *on touche ici sans doute au cœur de ce qui sépare, sur la question de la RSE, les logiques d'action anglo-saxonnes et germaniques : si l'une et l'autre se rejoignent dans le respect scrupuleux des règles, elles envisagent différemment la question de ce qui donne sens à l'obéissance à ces règles communes* ».

De la même manière, en France, la notion de RSE peut être associée à l'idée d'« entreprise citoyenne » considérée comme devant agir au regard d'un « Intérêt Général », pouvant être conçu à une échelle planétaire, mais au regard du caractère majeur accordé à la loi comme expression de cet « Intérêt Général », bien loin de la légitimité accordée aux *lobbys* comme dans les représentations anglo-américaines. Il n'y a pas eu non plus, en France, de légitimité accordée à l'organisation à s'instaurer comme autorité morale. Enfin, la transparence au travers de chiffres n'est pas non plus considérée comme pouvant être authentique et la publicité faite autour des « bonnes pratiques » est plutôt mal reçue.

Finalement, l'hétérogénéité culturelle européenne dont certains commencements de preuve viennent d'être mentionnés ici, a en fait posé la question de l'éventuelle existence, d'un modèle « européen » de la RSE, voire d'un modèle « convergent » de la RSE.

[53] J.-P. Ségal, *op. cit.*

Den Hond *et al.*[54] ont examiné comment les directions d'entreprises utilisent leurs activités de RSE pour influencer l'élaboration des politiques publiques. Leur étude suggère que la RSE peut être utilisée comme un outil stratégique pour établir des relations et des alliances avec des décideurs politiques, les organismes de réglementation et d'autres interlocuteurs-clés. Ces relations peuvent permettre de façonner des politiques et des réglementations à leur avantage, ou d'éviter des réglementations plus strictes. Les entreprises peuvent ainsi utiliser la RSE pour renforcer leur influence politique, par le biais de groupes de pression, de partenariats stratégiques, ou de la création d'initiatives conjointes avec le gouvernement.

Nyberg[55] met en lumière les contradictions potentielles entre les déclarations de RSE des entreprises et leurs activités politiques réelles. Il observe que certaines entreprises peuvent afficher publiquement leur engagement en faveur de l'environnement ou d'autres causes sociales, tout en finançant ou soutenant discrètement des actions politiques qui vont à l'encontre de ces engagements. Cette dichotomie souligne l'importance de la transparence et de la cohérence dans les actions des entreprises. Il s'agit d'une forme de « double jeu », où les directions d'entreprise cherchent à satisfaire diverses parties prenantes tout en poursuivant ses propres intérêts.

Focus sur la « citoyenneté d'entreprise »

La citoyenneté organisationnelle (CO)

Rappelons d'abord les attendus de la notion de citoyenneté organisationnelles dont les éléments se sont développés sans véritable lien avec la RSE.

La notion de « citoyenneté organisationnelle » (CO) est un archétype des approches de type *Organisational Behavior*. Le débat à son sujet précède celui qui se développe aujourd'hui autour de la notion de « satisfaction organisationnelle » et, comme pour tous les débats à ce sujet, il est important de souligner la proximité de la notion avec celles d'engagement et celle de satisfaction au travail. La notion se positionne sur la dualité « *in role – extra role* », l'accent étant mis sur le second aspect.

D. W. Organ[56] définit les comportements *extra role* comme « *des comportements individuels discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui favorisent l'efficacité de l'organisation* », comportements multidimensionnels pouvant être orientés vers l'individu ou vers l'organisation. D. W. Organ a proposé un modèle à cinq dimensions, dimensions constitutives de la « citoyenneté organisationnelle » : l'altruisme, la courtoisie, la conciliation, les vertus civiques et l'esprit d'équipe.

---

[54] F. den Hond & K. A. Rehbein & F. G. A. de Bakker & H. Kooijmans-van Lankveld, « Playing on Two Chessboards : Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA) », *Journal of Management Studies*, 2013, https://doi.org/10.1111/joms.12063

[55] D. Nyberg, « Corporations, Politics, and Democracy : Corporate Political Activities as Political Corruption », *Organization Theory*, Vol 2, n° 1, https://doi.org/10.1177/2631787720982618

[56] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988

La référence à la « citoyenneté organisationnelle » a suscité de nombreux travaux empiriques sur les dimensions de la « citoyenneté organisationnelle », par exemple :

- W. C. Borman[57] ; N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq[58] ; D. W. Organ[59]pour les déterminants ou antécédents la « citoyenneté organisationnelle » ;
- D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie[60], pour les motivations de la « citoyenneté organisationnelle ;
- D. W. Organ[61], pour les liens avec l'échange social ;
- M. A. Konovsky & S. D. Pugh[62], pour la justice organisationnelle ;
- J. L. Far & P. M. Podsakoff & D. W. Organ[63] ; D. W. Organ & R. H. Moorman[64], pour la validité de ses dimensions dans d'autres contextes culturels, notamment asiatiques ;
- J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ[65], les liens avec la performance ;
- D. J. Koys[66] ; P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie[67] ; D. Turnipseed & A. Rassuli[68], pour la performance.

La CO tire ses origines du concept de « volonté de coopérer » de C. Barnard et de la distinction faite par D. Katz entre la performance fiable des rôles et les « comportements novateurs et spontanés ». La combinaison de ces deux concepts est le comportement des employés en matière de citoyenneté. La CO se rapporte aux efforts qu'un employé utilise pour faire des choses supplémentaires dans l'intérêt de l'organisation comme aider les collègues à achever leur travail, fournir un soutien pendant leur travail. La CO fait référence à tout ce que les employés choisissent de faire à leur initiative en dehors de leurs obligations contractuelles. La CO est discrétionnaire et peut ne pas être reconnue ou récompensée, bien qu'elle puisse se traduire par des évaluations favorables de la part de la hiérarchie et des collègues. La CO est aujourd'hui conceptualisée comme synonyme du concept de « performance contextuelle », définie comme « *une performance qui prend en charge l'environnement social et*

---

[57] W. C. Borman, « The Concept of Organizational Citizenship », *Tampa, Florida: Personnel Decisions Research Institutes Inc.,* University of South Florida, 2004

[58] N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », *BRAC University Journal*, vol. 1, n° 2, 2004, pp. 75–85

[59] D. W.Organ, « Organizational Citizenship Behavior: it Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, 1997, pp. 85-97

[60] D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, 2006

[61] D. W. Organ, « The Motivational Base of Organizational Citizenship Behavior », *Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, pp. 43–72

[62] M. A. Konovsky & S. D. Pugh, « Citizenship Behavior and Social Exchange », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, pp. 656–669

[63] J. L. Farh, & P. M. Podsakoff & D. W. Organ, « Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction », *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, 1990, pp. 705–721

[64] D. W. Organ & R. H. Moorman, « Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections? », *Social Justice Research*, vol. 6, n° 1, 1993, pp. 5–18

[65] J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ, « Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China », *Organization Science*, vol. 15, n° 2, March–April 2004, pp. 241–253

[66] D. J. Koys, « The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level Longitudinal Study », *Personal Psychology*, vol. 54, n° 1, 2001, pp. 104 - 114

[67] P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, « The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research », *Human Performance*, vol.10, n° 2, 1997, pp. 133–151

[68] D. Turnipseed & A. Rassuli, « Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-level Study among Managers and Employees », *British Journal of Management*, vol.16, n° 4, 2005, pp. 231–244

psychologique dans lequel la performance d'une tâche a lieu » (p. 95)[69]. La CO constitue une ressource importante pour améliorer l'efficience organisationnelle en favorisant la transformation, l'innovation et l'adaptabilité.

D. W. Organ définit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme *« un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, qui contribue globalement au bon fonctionnement de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que ce comportement n'est pas une condition nécessaire à remplir au travail, ce comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est en aucun cas punissable* ».

D. W. Organ[70] propose une perspective plus étendue en ajoutant à l'altruisme et à la conscience professionnelle la volonté d'accomplir son travail au-delà de ce qui est requis, et l'esprit d'équipe, la volonté de tolérer les inconvénients liés au travail (*sportmanship*), la courtoisie - le fait de consulter ses collègues avant de prendre une décision (*courtesy*), le réconfort apporté aux collègues (*cheerleading*) et les vertus civiques - toute manifestation d'un intérêt soutenu d'un employé envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation (*civic virtue*).

L. Van Dyne *et al.*[71] ont suggéré de construire une structure du comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) en quatre dimensions : participation sociale, loyauté, obéissance, participation fonctionnelle. L. J. Williams & S. E. Anderson[72] le divisent en deux catégories avec le comportement de citoyenneté dirigé envers les individus et le comportement adressé à une organisation. Pour eux, des espcts tels que l'altruisme et la courtoisie figurent dans la première catégorie, alors que l'esprit d'équipe, les vertus civiques et la conscience professionnelle appartiennent à la deuxième. Pour N. P. Podsakoff *et al.*[73], il existe quatre catégories principales d'antécédents à ce comportement : les caractéristiques des employés, les caractéristiques des tâches, les caractéristiques organisationnelles et les comportements de *leadership*.

Citoyenneté d'entreprise (CE) et RSE

Il s'agit ici de se confronter au concept de citoyenneté appliquée à l'entreprise afin de questionner la notion de *Corporate Social Responsibility* (*CSR*), acronyme anglo-américain de RSE).

La citoyenneté à l'âge moderne

---

[69] D. W. Organ, D. W. (1997). « Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, pp. 85-97, doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

[70] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1998.

[71] L. Van Dyne & J. W. Graham & R. M. Dienesch, « Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation », *The Academy of Management Journal, vol*. 37, n° 4,Aug., 1994, pp. 765-802, DOI: 10.2307/256600, https://www.jstor.org/stable/256600

[72] L. J. Williams & S. E. Anderson, « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors », *Journal of Management, vol. 17, n° 3, 1991, pp. 601-617,* http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305

[73] N. P. Podsakoff & S. W. Whiting & B. D. Blume, « *Individual- and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: a Meta-analysis* », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, 2009, pp. 122-141.

La citoyenneté est profondément liée à la conception moderne de la république. C'est une notion pour laquelle les révolutions américaine et française ont joué un rôle central, ce qui influence corrélativement celle de la citoyenneté.

Selon cette perspective, la citoyenneté républicaine peut être considérée aujourd'hui comme le mode principal d'identification politique dans les contours d'un territoire, celui de l'Etat-nation, perspective venant se substituer à la dialectique du maître et de l'esclave qui venait caractériser les régimes aristocratiques. La destruction de la légitimité attribuée à la dialectique du maître et de l'esclave peut être symboliquement datée par la bataille de Valmy (20 septembre 1792). Une armée populaire y défait une armée aristocratique, et détruit, en même temps, la figure du maître. Le maître de l'aristocratie était figuré comme tel du fait de son engagement militaire pour la défense du territoire.

La référence à la citoyenneté se substitue alors à la référence à l'aristocratie. La citoyenneté est une synthèse entre des droits et des devoirs politiques à l'intérieur du territoire de la République. Elle contient l'idée d'obéissance à la volonté générale parce qu'être un citoyen, signifie aussi participer à la construction de cette volonté générale. Une telle conception de la citoyenneté met en corrélation « légal – légitime ». C'est de cette corrélation que naît la crédibilité de la citoyenneté. Cette conception de la citoyenneté nie toute possibilité de différencier entre les citoyens, considérés (du moins en théorie) comme libres et égaux en droit.

C'est une identification active à la nation considérée comme la patrie dans une forme d'extensivité des logiques de la famille (sphère privée) vers la sphère politique. C'est aussi une des expressions de la souveraineté de la nation. La citoyenneté est donc marquée par un processus d'identification intériorisé à la nation au nom de valeurs républicaines (le patriotisme et la volonté pacifique, l'égalité en droit, la protection des plus faibles), de symboles républicains (le drapeau et l'hymne national) et d'un mode de gouvernement marqué par la prééminence accordée à la démocratie représentative. Mais la citoyenneté moderne s'est trouvée discutée par l'affaiblissement de la référence à la nation, les logiques communautaires d'exclusion qui ont remis en cause le régime de tolérance et le contenu de la notion de laïcité, la crise sociale qui est venue discuter la valeur d'égalité (égalité des chances, mérite républicain, solidarité et contrat social) et une redéfinition de la sécurité dans une dérive sécuritaire. C'est donc aussi bien la citoyenneté qui se trouve discutée que le civisme, son mode d'expression.

La citoyenneté de l'âge moderne se réfère aussi souvent à la notion de responsabilité, dont le lien avec la citoyenneté est pourtant loin d'être évident.

Soulignons en effet que l'usage du terme de responsabilité est récent et l'accélération de son évocation date de la fin du XVIII° siècle à partir de la rédaction des codes (civil et pénal) qui en orienteront le contenu dans une perspective juridique. En ce sens, responsabilité implique à la fois obligation et engagement.

Pour Desportes *et al.*[74], les responsabilités civiles et pénales se distinguent sur trois critères :
- Le rôle joué par chacune de ces deux responsabilités ;
- Le fait générateur qui vient engager la responsabilité ;
- Les conditions de mise en œuvre (avec la question des juridictions compétentes).

[74] F. Desportes & G. Le Gunehec, *Le nouveau droit pénal*, Economica, Paris, 1997

Pour ce qui concerne les rôles, la première distinction concerne la différence « responsabilité civile (obligation de réparer les dommages commis) - responsabilité pénale (obligation de supporter un châtiment) ». Le concept de responsabilité comporte également une fonction d'indemnisation des victimes sur la base de la construction d'un lien « dommage – indemnisation ». La notion de responsabilité en matière civile remplit non pas une, mais deux fonctions : une fonction disciplinaire à l'égard du responsable d'une part, en l'obligeant à se conformer à la norme légale, et une fonction d'indemnisation à l'égard des victimes d'autre part.

L'objectif poursuivi au travers de l'idée d'engager la responsabilité est un objectif de justice dans le contexte d'un projet de gestion des comportements individuels. Cette « gestion » passe par l'énoncé des interdits et l'affichage des sanctions de leur transgression avec trois fonctions : une fonction « rétributive » en compensation du dommage fait à la société, une fonction « éliminative » de l'individu nuisible et une fonction « intimidatrice » pour tous. L'engagement de la responsabilité s'inscrit donc dans une double perspective répressive et préventive (cf. M. Foucault[75]).

La responsabilité, au sens juridique du terme, implique aussi la référence à un fait générateur à la fois comme élément déclenchant, élément indispensable et élément légitimant (sur le plan socio-politique, cet élément indiquant pourquoi la responsabilité est juste). Le comportement jugé normal est celui du « bon père de famille », Homme normalement prudent et avisé et la faute se définit comme défaillance par rapport à la conduite qui aurait dû avoir lieu. Il y a donc appréciation par référence à une norme. Ce détour par la responsabilité juridique permet de mieux situer la fonction essentielle de la responsabilité à l'égard de la société (canalisation du comportement des individus).

La question de la responsabilité apparaît, en philosophie, comme une question de second niveau, indiquant par-là l'existence de questions de « premier niveau » (action, liberté, causalité par exemple). Elle conduit à devoir nécessairement réduire le champ philosophique à défaut de quoi la question devient insaisissable. Le qualificatif le plus couramment associé à la notion de responsabilité est celui d'obligation. La responsabilité dépendrait donc d'une combinaison à la fois des situations et des entités qui les assument.

Pour O. Abel[76], le concept de responsabilité comprend deux pôles complémentaires car aucun des deux ne suffit à épuiser les situations de responsabilité :
- Un pôle institutionnel où l'obligation est transcrite dans une norme ou une loi ;
- Un pôle subjectif qui correspond, en quelque sorte, au « sens des responsabilités ».

F. Ewald[77] considère que c'est sur cette ligne de partage que se distinguent les différents schémas sociaux depuis la rédaction des codes avec les phases suivantes :
- La prédominance du pôle subjectif d'inspiration « libérale » au moment de la rédaction des codes, avec la prise en charge de la pauvreté et de l'adversité par la morale et la prévoyance comme vertu correspondant à l'exercice de la responsabilité,

[75] M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975
[76] O. Abel, La responsabilité incertaine, *Esprit, n°11*, novembre 1994, pp. 20-27
[77] F. Ewald, *Histoire de l'Etat Providence*, Grasset, Paris, 1986

- La montée en puissance du pôle institutionnel à partir du milieu du XIX° siècle, du fait du paupérisme lié au développement de l'industrie, avec l'idée de responsabilité de la société et d'un devoir de sécurité qui lui incombe ;
- La phase de crise actuelle qui se caractérise par la mise en relief des limites des deux pôles ; c'est ce qui ouvre la possibilité d'édiction par telle ou telle catégorie (les dirigeants d'entreprise ici), au nom de la légitimité qui est aujourd'hui celle du *lobby* ; les chefs d'entreprise seraient ainsi, au nom de leur expertise, les meilleurs juges de la responsabilité qui les engagent et qui serait en plus celle qu'ils exercent au nom de l'entreprise qu'ils dirigent.

Une telle perspective est en adéquation avec les catégories du libéralisme communautarien venant faire de l'intérêt de chaque catégorie en présence une référence légitime et proposant à l'Etat le projet d'articuler ces intérêts. C'est dans cette perspective que se retrouve articulée « responsabilité » et « citoyenneté », mais sur une conception de la citoyenneté différente de la conception républicaine.

La notion de responsabilité pose aussi le problème de ses conditions de possibilité avec la question de l'imputation. L'imputation dépend des modes d'attribution des responsabilités au sujet et des modes de jugement des évènements (par causalité physique du fait de l'association de l'acte au sujet, du commissionnement du sujet à la réalisation de l'acte, de la prévisibilité des conséquences, de l'intention, de la justification associée à l'acte).

La notion de responsabilité pose donc la question de savoir sur quoi se fonde l'obligation de répondre car c'est cette obligation d'avoir à répondre qu'apparaissent les caractéristiques formelles de l'obligation : la responsabilité vise un responsable sans lequel elle n'aurait ni sens ni réalité. Mais il faut en outre que l'autorité par laquelle l'agent se trouve fait responsable s'offre à lui sous les traits d'un pouvoir légitime venant lui proposer un mode d'évaluation (Antigone, condamnée sur ordre de Créon, se veut responsable devant d'autres lois).

Quand on se réfère à la RSE comme fondatrice de sa citoyenneté, cette liaison peut-elle être considérée comme suffisante ?

L'impossible notion d'entreprise citoyenne

Les raisons de la référence à une entreprise citoyenne sont multiples. On retrouve d'abord des raisons liées au contexte, celui de la fracture sociale, de la mondialisation, de la quête de sens, de l'impact des technologies de l'information et de la communication, mais aussi du fait d'un questionnement sur les frontières de la responsabilité de l'entreprise.

En interne, ce thème n'est ni assimilable aux obligations légales en matière de droit social, ni à la gestion des ressources humaines. Ce n'est donc pas la question du social dans l'entreprise. En externe, ce thème ne concerne pas seulement les interlocuteurs classiques de l'entreprise (fournisseurs, clients, sous-traitants, actionnaires, etc.) mais aussi la « communauté » tout entière. La question de la RSE est donc à la fois un thème générique, mais aussi une question relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises. C'est aussi le signe du passage de la focalisation du management sur les tâches à la focalisation sur les personnes.

La RSE apparaît alors comme concrétisation du terme d'entreprise citoyenne, terme qui émerge après 1995. Pour ce qui concerne la *corporate citizenship*, il faut d'abord en souligner l'ambiguïté : il ne manquerait plus que l'entreprise ne soit pas citoyenne ! En fait, c'est l'importance de l'implication de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes diffuses (comme elles ont été ainsi qualifiées) qui permet de faire la distinction entre les entreprise formellement responsables et les entreprises « engagées », distinction permettant de mieux cibler les contours du thème de la RSE, quand on valorise ce qui apparaît au-delà de l'ambiguïté cynique.

Dans la mouvance de l'éthique des affaires, la figure de l'entreprise citoyenne a été une affirmation revendiquée par les milieux d'affaires. Il s'agit de la traduction du terme de *corporate citizenship* qui constitue une manière de qualifier les politiques de RSE (la trilogie entre l'équilibre financier, la perspective environnementale et la responsabilité « sociétale ») et l'affirmation des contours d'un *licence to operate*. En France, à la fin de la décennie 80, le thème de l'entreprise citoyenne avait été mis à l'ordre du jour par le *Centre des Jeunes Dirigeants* (*CJD*), une des composantes du *Centre National du Patronat Français* (*CNPF*) de l'époque (le *Mouvement des Entreprises de* France - *MEDEF* aujourd'hui), tant au niveau de son Congrès annuel que dans un manifeste. Dans les deux cas, le travail citoyen constitue une référence centrale qui reste pourtant implicite et c'est au *continuum* « entreprise citoyenne – travail citoyen » qu'il est question de s'intéresser ici. Que recouvre donc ce terme de travail citoyen ? En quoi s'agit-il ou non d'une citoyenneté ?

Il est d'abord nécessaire de se poser la question de savoir en quoi l'entreprise peut revendiquer le qualificatif de citoyenne en liaison avec la constitution d'un travail citoyen. Le terme d'entreprise citoyenne est nouveau, corrélatif du « moment libéral » qui émerge dans la décennie 80 et dont la légitimité est aujourd'hui affirmée et revendiquée. Il recouvre, pourrait-on dire, un projet politique, à la fois concerté et émergent, de domination du monde par les dirigeants des entreprises multinationales. Ce projet s'exprime, par exemple, au travers de l'affirmation de l'évidence nécessaire et incontournable de la mondialisation. Cette affirmation est celle d'un « client du monde » ayant vocation à figurer un « citoyen du monde ». C'est aussi la primauté accordée à la représentation d'un monde fait d'organisations dont l'entreprise serait l'archétype et où les catégories de gestion de l'entreprise privée auraient vocation à s'appliquer partout (aux services publics en particulier, qui auraient ainsi vocation à être privatisés ou, à défaut, gérés comme des entreprises). Cette visée impérialiste de désinstitutionnalisation de l'institution publique conduit à la première figuration d'un travail citoyen, c'est-à-dire un travail efficient au service de ce client du monde. Travailler dans cette perspective est faire œuvre de civisme dans le cadre du marché (et non plus la nation) qui vient construire une cosmologie où les catégories du marché vont venir servir de référence. A l'utopie d'un marché universel et équitable vient correspondre celle d'un travail citoyen, celui qui est organisé par l'entreprise citoyenne. Cette confusion de l'économique et du politique conduit à affirmer implicitement que bien travailler pour l'entreprise (et donc dans le sens de ses intérêts) est constitutif du travail citoyen : à travail citoyen, marchandise citoyenne, à marchandise citoyenne, entreprise citoyenne et à entreprise citoyenne, marché universel. Le subterfuge consiste à dire que l'entreprise va s'occuper du citoyen et rendre crédible qu'elle puisse effectuer des investissements collectifs (le statut d'actionnaire viendrait-il alors constituer une autre composante de la citoyenneté ?) en investissant pour son développement privé. Là où à l'Etat correspond le citoyen et à l'entreprise l'actionnaire, c'est la confusion « entreprise – citoyenneté » qui permet d'ouvrir l'espace du travail citoyen dans les catégories classiques du masquage idéologique.

Que recouvre alors le terme de travail citoyen ? Partons d'abord du constat qu'il s'agit d'une utopie utile visant à légitimer un projet d'accomplissement dans le travail au service des intérêts privés. Le discours sur l'entreprise citoyenne émerge en France à la fin de la décennie 80, décennie de la montée en puissance du chômage et de la précarisation de l'emploi salarié. Travailler dans l'entreprise et pour l'entreprise deviendrait-il alors un signe de citoyenneté ? Le *Manifeste pour l'entreprise citoyenne* va alors souligner que l'employabilité constitue un présupposé d'un travail citoyen et largement disserter sur les garanties à apporter aux travailleurs les plus vulnérables. Difficile pourtant, dans ce contexte de précarisation croissante au nom de la flexibilité, de trouver une matérialisation dans les réponses apportées à cet appel. A la fin de la décennie 90, ce discours de l'entreprise citoyenne et, en *continuum*, du travail citoyen, vont apparaître en contrepoint de la primauté accordée à la valeur financière. Le travail citoyen est ainsi celui qui permet de maximiser la valeur financière tout en faisant semblant de prendre garde aux plus défavorisés au travers des politiques sociales de RSE. Difficile autrement de légitimer un accomplissement dans un travail dont les fruits sont destinés à d'autres. En effet, le laminage des rémunérations et des régimes sociaux est corrélatif de plus-values financières majeures et le subterfuge des fonds de pension (au service du salarié) comme celui de l'activisme du « salarié – actionnaire » servent de contrepoids au nom de la citoyenneté. La notion de « travail citoyen » peut alors servir de refuge discursif. Le « travail citoyen » offre un relais discursif salutaire au cynisme financier. Au-delà du fait d'accepter des conditions d'exploitation, il offre la possibilité de fonder une demande de soumission qui s'exprimerait dans les mêmes termes qu'une soumission à la volonté générale. Le « bon ouvrier » est celui qui adhère ou, en d'autres termes, celui qui obéit aux injonctions de qualité et de productivité émise par la direction générale au nom de l'utopie rationaliste du volontarisme managérial. Mais cette obéissance attendue pose la question de ses motifs. La citoyenneté se réfère aux droits de l'Homme et à la justice et non pas à la vie économique.

Mais qu'est-ce donc que la citoyenneté dont il est ici question ? Est-ce celle de l'accompagnement de ce que demande la justice comme institution du fait des conséquences liées à la consommation de tel produit, des circonstances de sa commercialisation, de l'exposition aux messages publicitaires, etc. ? C'est bien en droit qu'apparaît le plus clairement la notion de responsabilité. Etre citoyen, c'est être responsable juridiquement, politiquement et civiquement et non pas éthiquement.

C'est ainsi qu'il devient possible de revenir au thème de la RSE. L'entreprise citoyenne et responsable serait ainsi celle qui déclare offrir les conditions de développement d'un travail citoyen « dans » et « en dehors » d'elle-même à partir des catégories du libéralisme communautarien, c'est-à-dire par reconnaissance et respect des spécificités des communautés (d'âge, de genre, de religion, de race, de mœurs des agents organisationnels). C'est ce qui autorise, au nom de la diversité, le traitement différencié de ces catégories qui fait que nous ne naissons pas tous, dans notre action dans l'entreprise, libres et égaux en droit comme dans la citoyenneté républicaine, mais libres et égaux au regard des critères de ces communautés, « objectifs » pour certains d'entre eux et de choix pour d'autres. C'est le cas des politiques de quotas réservés à certaines de ces catégories, mais qui justifie d'autant les inégalités de traitement entre catégories supérieures, moyennes et inférieures de salariés, par exemple. L'entreprise citoyenne et responsable est aussi celle qui adresse les catégories d'un travail citoyen hors de l'entreprise. Il s'agit de stimuler les agents organisationnels à accompagner les éléments de politique de RSE sur la base d'un traitement essentiellement curatif en aidant les catégories les plus défavorisées, qu'elles soient dans un pays en développement ou dans un pays développé. Il s'agit aussi de prendre en compte l'impact de l'activité d'entreprise sur les

communautés locales et de distinguer ainsi entre les parties prenantes « contractuelles » (clients, fournisseurs, actionnaires, etc. et enfin, salariés) et les parties prenantes « diffuses » (les autres) et fonder, par le relais du travail citoyen (avec des garanties sociales vérifiées par des organismes indépendants), la notion de *licence to operate*. C'est cette dimension qui conduit à qualifier un des aspects de la RSE de responsabilité « sociétale » et qui semble lui donner les apparences d'une forme de citoyenneté. Il s'agit également de communiquer dessus avec toute l'ambiguïté de la hiérarchie qui s'établit entre action et communication. S'agit-il de communiquer sur l'action, d'agir pour communiquer voire de communiquer en minimisant l'action ? Le déplacement du discours de l'entreprise vers la citoyenneté et le recours à la notion de « travail citoyen » marquent alors l'envahissement du champ politique par ces catégories au point d'ailleurs que les principes démocratiques finissent même par se fonder comparaison avec ceux de l'entreprise si l'on se réfère au concept de *corporate governance*, par exemple. N'oublions pourtant pas que la *corporate governance* est celle des actionnaires, par les actionnaires, pour les actionnaires, catégorie dépourvue de toute essence citoyenne.

« Entreprise citoyenne » et « travail citoyen » construisent un discours qui fonctionne au point d'induire la création des éléments de réalité allant dans le sens de ce discours. Mais il masque aussi, en même temps, le rapport aux faits (comme le renouvellement des modes d'exploitation des travailleurs, par exemple). La citoyenneté se pose comme ce qui est au service du citoyen. Mais au service de qui se trouve donc le travail citoyen dont il est question ici ? S'agit-il d'un discours utopique au service de l'idéologie d'un capitalisme constituant, depuis sa naissance, un ordre politique à part entière ou bien s'agit-il d'une relecture de la citoyenneté même dans les circonstances du « moment libéral » ?

La RSE, thème de gestion et signe de l'institutionnalisation de l'organisation

La RSE construit les ambiguïtés nécessaires au développement d'un « sens » :

- Elle offre le support d'une réinterprétation de la dialectique managériale que souligna H. A. Simon[78] quand il montra la difficulté du passage des valeurs se référant à des principes relevant d'une perspective universaliste à des faits relevant de la perspective conséquentialiste. On retrouve ici l'importance des raisonnements en dilemmes qui ont marqué la *Business Ethics* ;
- Elle fonde des discours partiels et partiaux, marquant le triomphe d'une activité communicationnelle sans permettre de dire pour autant qu'il ne s'agisse que de discours sans éléments de concrétisation. La *Danone Way* consiste à « réellement » prendre en compte les catégories des Droits de l'Homme dans les logiques managériales, mais les emballages de yaourts remplissent nos poubelles et nos désirs les plus primaires sont flattés par une communication commerciale basée sur la stimulation érotique de la gourmandise ;
- Elle conduit à l'accaparement du champ politique par les organisations dont la légitimité dans ce domaine reste à prouver, ce qui suscite en retour, le développement du politique…

Un thème de gestion « épuise » sa dynamique. Ses concrétisations alourdissent le versant procédural du fonctionnement organisationnel. Cet aspect entre en effet de composition avec les autres tensions procédurales (par exemple celles de la comptabilité financière) même si

[78] H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Paris, Economica, 1993 (Ed. originale : 1948)

l'alourdissement du versant procédural entre en tension avec l'efficience. Et c'est là que s'épuise sa dynamique.

Cette institutionnalisation peut être définie comme[79] opérant sur le plan des mentalités (avec les représentations du rôle de l'organisation et de ses liens avec la société), celui des discours (avec la manière de parler de la RSE), celui des pratiques (spécifiques à la RSE) et des institutions (celles qui participent à la formation des managers, celles qui font émerger et celles qui légitiment les normes de la RSE) et celui des savoirs (sur la compréhension de la RSE).

Du fait de l'intervention des organisations dans la définition du Bien Commun, le volontarisme managérial se trouve « dépassé » par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions (donc sans aucune preuve de représentativité) à l'omniscience des Pouvoirs Publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficience. La taille de l'organisation et le pouvoir qui est le sien conduisent, au travers des politiques de RSE, à intervenir sur la définition des règles de vie en société. Mais, en retour, les organisations se trouvent interpellées non parce qu'elles le veulent bien, mais parce qu'elles ne peuvent pas faire autrement. S'étant « substituées » aux Pouvoirs Publics (parfois défaillants, certes, comme dans telles ou telles situations dans des pays en développement, par exemple), elles laminent les conditions de constitution d'un Etat. Ce phénomène se trouve renforcé par l'adoption massive par les services publics des modes et outils de gestion organisationnels. D'une perspective « micro » politique (avec la RSE), on passe, sans s'en rendre compte, à une perspective « macro » politique de la construction du Bien Commun. N'oublions pas que l'acte politique fondateur du développement durable dans son acceptation actuelle date du rapport Bruntland, personnalité qui fut aussi Premier Ministre de Norvège, démocratie libérale s'il en est ! Et la démocratie libérale, dans son projet de relayer un libéralisme économique, se trouve en retour modifiée dans sa substance. Le développement durable (de dimension « macro » politique) se trouve bien relayer la RSE (de dimension « micro » politique) sur la question du biopouvoir (M. Foucault [80]) par modification du contenu de la Raison d'Etat. Et l'instrumentation des politiques de RSE se trouve prise au piège des perspectives de la gouvernementalité[81].

Pourquoi avoir parlé de RSE ?

On retrouve d'abord des raisons liées au contexte, celui de la fracture sociale, de la mondialisation, de la quête de sens, de l'impact des technologies de l'information et de la communication mais aussi celles d'un questionnement sur les frontières de l'organisation.

En externe, ce thème ne concerne pas seulement les interlocuteurs classiques de l'organisation (fournisseurs, clients, sous-traitants, actionnaires, etc.) mais aussi la communauté tout entière. Mais de quelle communauté s'agit-il ? S'agit-il de celles qui sont proches de l'organisation ? Mais *quid* alors de la définition de celles-ci pour des grandes organisations ? Il se pose donc le problème de la définition de la RSE en fonction de la taille (les petites en seraient-elles ainsi dispensées ?), en fonction de l'exposition à la concurrence internationale (les organisations

[79] A. Hatchuel, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » *in* A. David & A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2000
[80] M. Foucault, *Surveiller et punir,* Gallimard, collection « nrf », Paris, 1971
[81] M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris 1988, Tome III, p. 655

exposées en seraient-elles ainsi dispensées ?), en fonction de la structure de l'actionnariat et de la nature des financeurs (les organisations sous pression financière des fonds de placement pourraient-elles y échapper ou au contraire codifier et évaluer leur engagement ?), en fonction de l'intensité capitalistique (les organisations qui mettent en oeuvre des processus lourds et complexes en seraient-elles dispensées ?). En interne, ce thème n'est ni assimilable aux obligations légales en matière de droit social, ni à la gestion des ressources humaines. Ce n'est donc pas la question du « social » dans l'organisation.

La question de la RSE est donc à la fois un thème générique, mais aussi une question relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les organisations. Mais c'est aussi le signe du passage de la focalisation du management sur les tâches à la focalisation sur les personnes. L'expression des politiques de RSE pose la question de la perspective utilitariste. S'agit-il alors de la mise en oeuvre d'une politique de communication du même type que la communication *corporate* ? Ce thème recouvre-t-il le recours à des audits externes pour une communication plus ciblée (à destination des fonds de placement « éthiques » par exemple) ?

Le thème de la RSE se construit comme réponse aux pressions adressées aux directions par les groupes sociaux (organisations non gouvernementales - ONG, associations citoyennes et, partiellement seulement, syndicats et partis politiques). C'est le contenu attribué par ces directions à la notion de responsabilité sociale ainsi que leur contribution à la définition du *licence to operate* qui combine une perspective de légitimité et une perspective de réputation dans une conception qui ferait de l'irréprochable le facteur générateur de la réputation. C'est la notion de *licence to operate* qui permet de fonder la convergence entre les arguments du volontarisme managérial et les résultats en termes de *win – win* des *business cases*. C'est tout ceci qui amène à poser la question de savoir en quoi la RSE est une opportunité stratégique ou non, qu'il s'agisse d'un facteur d'innovation, de différenciation et / ou de compétitivité à long terme. La RSE est-elle susceptible de permettre de concevoir de nouveaux produits et services ouverts aux questions environnementales et sociales, de susciter l'augmentation de la valeur des actifs immatériels ? La démarche de RSE possède également des conséquences en termes d'adhésion des agents organisationnels et d'image. C'est la raison pour laquelle elle semble couplée à l'amélioration de la performance. Après l'« éthique paye », est-ce « la RSE qui paye » ? Enfin, le mimétisme qui prévaut dans le domaine tout comme le développement d'un ensemble normatif et réglementaire tend aujourd'hui à accélérer le développement des pratiques.

Focus : L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ?

Le qualificatif de « trouble » utilisé par M. Abeles[82], à partir d'une étude d'Oxfam, se fonde sur l'ambivalence entre protestation et négociation, entre charité et solidarité pourrions-nous ajouter aussi. Le « moment libéral » préfère les catégories de l'influence (au regard des intérêts) à celles du pouvoir et donc du conflit et des rapports de force qui lui sont liés. Les ONG sont infiniment moins dangereuses que les mouvements politiques et sociaux ! Pour fonder le qualificatif de trouble posons d'abord deux éléments : les ONG du Nord ne prospèrent qu'au

[82] M. Abeles, « Ambivalence et professionnalisation : l'action des ONG entre local et global », papier de travail *Institut CDC*, Paris, 2006

regard d'un favoritisme fiscal tandis que celles du Sud se construisent sur une base juridique indéterminée, toute activité, ou presque, pouvant donner lieu à la constitution d'ONG… L'ONG constitue un mode de représentation de la société civile.

Rappelons le colonialisme des religieux venus dans les bateaux des conquistadors comme « crypto ONG ».

G. Delalieux[83] analyse l'ingérence des ONG selon la trilogie « légitimité – hégémonie – pouvoir d'influence » en en faisant une « nano technologie » du pouvoir en miroir de la supra-normalisation des institutions internationales comme « nouveau » régime de gouvernementalité pour laquelle il note le pouvoir pris par les auditeurs.

Il constate également une homogénéisation de leurs pratiques au regard d'arguments tels que l'ethnocentrisme des consommateurs du Nord (Europe & USA), la partialité des Pouvoirs publics (le favoritisme fiscal et l'arrivée sur les terrains de conflits dans les roues des armées) et une concurrence des initiatives entre elles. Il souligne engouement médiatique ambigu les mettant en scène comme une sorte de remplacement des syndicats. L'ONG ne pourrait-elle alors être considérée comme le cheval de Troie de la « dépolitisation » (de la critique politique) au regard d'une « confiance aléthurgique » qui leur est accordée même si l'actualité récente mentionne les mêmes cas d'harcèlements, d'incompétences, de « pressions - surpressions au travail », de *burnouts*, mais qui sont peu mis en lumière.

Il propose la typologie suivante des approches les concernant avec :

- Une vision apologétique (majoritaire), les ONG étant considérée comme « la » solution à de nombreux problèmes de société ;
- Une vision réformiste considérant les ONG comme étant « perfectibles » (minoritaire) ;
- Une critique radicale (quasi absente) où l'ONG est considérée comme une insulte.

Il signale leur fondement dans une conception implicite « néo tocquevillienne » de la société civile, position dominante aux Etats-Unis, même si leur examen ouvre aussi une critique de la société civile comme rhétorique optimiste face à la défense des intérêts « privés » (une « invention d'ordre aléthurgique » dans la mesure où l'argumentation des ONG tendent à transformer des faits en événements) et comme étant au centre d'un espace public de discussion. Dans le débat public contemporain, il existe une forme de « privilège » de médiatisation y compris dans leur présence et leur utilisation des réseaux sociaux. Il s'agit bien de *soft power*, mais qui est derrière (quelles personnes ?) surtout pour les ONG qui revendiquent leur « apolitisme » avec pourtant la nécessité d'avoir des financeurs. La référence aux ONG constitue aussi une niche du « capitalisme académique » dans l'apologie qui en est faite.

Les études sur les dérives ONG (endogènes et exogènes) sont assez rares au regard de la valorisation de l'action de personnes qui se saisissent d'enjeux à la place d'Etats faiblement institutionnalisés et dans des Etats tout court. C'est ce qui conduit à avoir un regard distancié sur les discussions dans lesquelles elles interfèrent avec les Etats (le trop de *public watching* crée des difficultés pour le climat politique). En effet, qui sont les porte-paroles d'un passage inconditionné entre les individus et l'ONG qu'ils font parler. Toujours dans le registre du *public*

[83] G. Delalieux, *ONG et RSE : perspective néo-institutionnelle et contribution à une théorie critique du processus de responsabilisation des entreprises*, HDR Université de Paris IX Nanterre, 2018

watching, soulignons leurs apports et leurs limites dans les pays anglo-américains où les Pouvoirs publics sont sans ou avec peu de ressources en matière d'inspection (disparition des corps de contrôle donc perte de substance et de compétences de l'Etat), contrôle qui a été sous-traités aux entreprises du fonds de commerce de l'audit et, dans le partage des rôles, une sorte de dévolution du *public watching* aux ONG. Les *sherpas* de l'observation laissent des trous béants (Lafarge et le financement de *Daech* qui n'entre pas dans les arguments des rapports établis entre cette entreprise et le WWF, les *Panama* & *Paradise papers*, la dénonciation de *Samsung* en Chine, etc.).

Les ONG sont apparues comme des partenaires essentiels de la mise en oeuvre des politiques de RSE. L'objet social que constitue l'ONG est largement répandu dans le monde anglo-américain alors que la tradition française met en avant la forme juridique de l'association, forme qui couvre un large ensemble d'activités disparates. Aujourd'hui, des concepts alternatifs aux ONG sont proposés avec les OSI (organisation de solidarité internationale) et les Fondations Solidaires (qui se développent dans les pays anglo-américains).

J. Igalens & E. Queinnec[84] soulignent que les ONG apparaissent dans la sphère publique dès la charte de l'ONU (1945), elle-même « Organisation » comme son nom l'indique, où elles sont définies selon cinq critères : un regroupement de personnes ou structures privées, la défense d'un idéal, le but non-lucratif, leur engagement à respecter des « valeurs » citoyennes (transparence, légalité, etc.), l'aspect transnational de leur action. Leurs champs d'action sont aujourd'hui nombreux et ces mêmes auteurs isolent quatre grands axes possibles : les Droits de l'Homme (de l'enfant, des femmes, des êtres vivants, etc.), l'aide humanitaire d'urgence, l'aide au développement des « Pays du Sud », l'environnement. Il est donc important de souligner l'américanité de l'objet qui repose sur des logiques caritatives qui se situent en décalage, voire en contradiction, avec la représentation politique européenne continentale de l'« Etat impartial ». On pourrait aussi ajouter le critère d'urgence (ou non) de l'intervention de ces ONG dans une situation donnée, qu'elles soient de revendication ou d'intervention. Pour ce qui est des ONG d'intervention, on distingue les ONG environnementalistes, développementalistes et humanitaires.

Une autre distinction se fonde sur la différence qui existe entre :
- Les ONG opérées par des gouvernements (GONGO – *Government owned NGO*) ;
- Les ONG relais des entreprises (BONGO – *Business owned NGO*) ;
- Les organisations commerciales déguisées (IDFPO – *In disguised for profit organization*) ;
- Les « petites » ONG, volontairement petites afin d'éviter les lourdeurs administratives des grandes (MONGO – *My Own Non-Governmental Organization*) ;
- Les ONG recouvrant l'activité d'un syndicat (*LONGO Labour Union NGO*) ;
- Les ONG de revendication ;
- Les ONG d'intervention ;
- Les ONG de nature religieuse (où la question des dérives sectaires et / ou intégristes se pose) ;
- Ls ONG recouvrant l'activité de services secrets.

Une autre approche propose une analyse de l'ONG entre sa base nationale (*National Organization*) dévolue à la collecte de ressources et à l'organisation et au pilotage de ses interventions et ses bureaux d'activité (*Programme Offices*) dans les pays où elle intervient.

[84] J. Igalens & E. Queinnec, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004

Rappelons que sans cadre juridique institutionnel, voire sans « niche fiscale », pas d'ONG ! Soulignons l'évolution des ONG tendant aujourd'hui à en faire des mendiants institutionnels chroniques pour / à la place des mendiants en mettant en avant la logique de la donation.

Il n'existe ni définition commune, ni nature juridique internationale pour définir une ONG. Au regard de la multiplicité d'intérêts disparates, l'ONG comprend des fédérations d'industries, des syndicats, des fondations, etc. C'est l'activité principale qui fait consensus pour définir une ONG avec la référence floue à de la bienfaisance sur la base de critères tels que l'association, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui, la forme juridique de l'association à but non lucratif qui varie selon les droits nationaux, la relative autonomie face à l'Etat qui dispose du droit d'attribution du *licence to operate* et/ou vis-à-vis d'entités privées, la référence à des valeurs et à un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire son action associative dans une « dimension citoyenne » et enfin caractère éventuellement transnational.

G. Perroulaz[85] distingue :

- Les ONG de coopération au développement et/ou actives dans l'aide humanitaire pour mener des « activités de terrain » compte tenu d'une typologie construite par par type d'activité (santé, éducation, aide à l'enfance, etc.) ;
- Les ONG de récolte de fonds auprès du public ;
- Les ONG dépositaires de labels (*Max Haavelar*, par exemple) ;
- Les ONG de développement et / ou de *lobbying* dont la typologie se réfère à des cibles (le développement rural par exemple) et à une activité de *lobby* au regard d'une incohérence perçue des politiques publiques locales (l'*advocacy* au regard de capacités d'expertise) comme par exemple *Greenpeance* ou le *WWF* ;
- Les mouvements politiques antimondialisation ou altermondialistes ;
- Les groupes de solidarité avec certains pays ou territoires dans une logique « Nord – Sud » ;
- Les organisations de commerce équitable comme *Magasins du Monde* ;
- Les organisations de défense du droit d'asile et d'aide aux réfugiés oeuvrant dans le domaine des droits humains (*Amnesty International* par exemple) ;
- Les syndicats ;
- Les Eglises et organisations missionnaires ;
- Les organisations défendant des intérêts économiques et de politique extérieure.

Une autre classification a été proposée par F. Houtart[86] qui distingue les ONG des « pays du nord » de celles des « pays du sud », les ONG de type humanitaire, de développement local, d'appui aux luttes sociales et les ONG dont la nature dépend de leur origine et de leur histoire (ONG religieuse ou laïque, culturelle ou politique, fruit d'une action collective ou individuelle).

Ceci étant, il existe de nombreuses zones de recouvrement entre ces différents types. Des aspects tels que la proximité (avec les donateurs et les bénéficiaires), la légitimité citoyenne, le professionnalisme dans la réalisation des activités, la flexibilité d'intervention, l'articulation de

[85] G. Perroulaz, « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle », *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23, n° 2, Editions de l'Institut de hautes études internationales et du développement, 2004

[86] F. Houtart (Ed.), *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires*, L'Harmattan, Paris, 1998

type « réseau », la dimension participative dans la prise de décision et l'exercice des activités par l'ouverture d'espaces de dialogue sont à souligner. Les faiblesses en sont les limites de l'enthousiasme (donc l'épuisement des donateurs comme des intervenants et même celui des populations cible), les limites du professionnalisme (en particulier celui des bénévoles), les problèmes de coordination entre les multiples ONG intervenant sur un territoire donné ainsi qu'avec les autorités en place, la transparence et la gouvernance par exemple quant au coût exorbitant de la récolte des fonds, de la communication et quant à celui du fonctionnement de l'ONG (pour 1 euro, quelle est la proportion qui finit effectivement « sur le terrain » ?), la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds qui pose la question de la continuité de l'activité, le débat quant à leur vocation à se substituer à l'Etat (l'ONG ne peut comme cela « faire institution »), voire à en entraver son institutionnalisation, en particulier dans les pays du Sud, le culturalisme inhérent à leur origine géographique. C'est à ce titre que se pose la question de la réglementation légitime de leur activité qui fait alors contrainte.

Comme l'indique E. Queinnec, leur processus d'institutionnalisation les rapprochent de la substance d'une entreprise. « *Les ONG sont donc dans une situation singulière pour ce qui concerne la relation fonctionnelle existant entre leur ontologie (dimension institutionnelle) et leur téléologie (dimension opérationnelle). En envisageant le « jugement externe » dont elles dépendent sous le seul angle de la rationalité individuelle, cette situation de gestion est ambivalente : elle semble plutôt avantageuse sur le plan opérationnel, laissant aux ONG beaucoup de latitude dans la conception et la mise en œuvre de leurs programmes. Elle est moins confortable sur le plan managérial : la collecte de ressources ne dépendant pas clairement de l'utilité du service produit, l'offre des ONG n'en est a priori que plus contingente* ».

L'article de l'*Encyclopedia Universalis* qui leur est consacré souligne qu'au déclin de l'idéologie communiste, à partir du milieu des années 1970, a correspondu en miroir un développement particulièrement rapide et une légitimation du mouvement humanitaire dans la société avec l'apparition d'un grand nombre d'ONG comme s'il s'agissait aujourd'hui des entités porteuses d'un esprit d'égalité face au « déchaînement » du principe de liberté. Bénéficiant, au nom de l'émotion qu'elles suscitent, d'une médiatisation de leur action, elles reçoivent de la part du public un soutien financier au travers de donations et elles sont devenues de véritables « parties prenantes » du fait de deux impacts contradictoires possibles de leurs actions : leur capacité de nuisance (exemple de *Shell* qui, en 1976, a été contrainte de démanteler une plate-forme pétrolière sous la pression de *Greenpeace* alors que les études techniques prouvaient qu'il était plus écologique de la couler comme le prévoyait *Shell*, dans la mesure où *Greenpeace* défend l'idée que nous devons rendre la Terre à nos enfants dans l'état où nous l'avons trouvée) et leur capacité à effectuer des réalisations concrètes, d'où leur importance dans la mise en œuvre des politiques de RSE. C'est d'ailleurs ce qui est venu fonder la distinction entre les ONG d'opinion et les ONG de développement, ces dernières étant prisées pour leur savoir-faire, compte tenu de l'aspect international ou local de leur implantation.

Sur la scène internationale, les ONG se sont multipliées. Issues de la « société civile », elles contournent les États au nom d'une conception militante de l'universalisme des droits de l'Homme en établissant des liens directs de société à société, d'individu à individu. Et c'est là que se situe la dimension absorbante de l'organisation sur l'institution, au point de poser la question du droit d'ingérence humanitaire qui, face au principe de souveraineté nationale, privilégie la légitimité de la solidarité humaine sur celle de la dimension institutionnelle de la

souveraineté de l'Etat. C'est aussi cela qui est maintenant le plus discuté comme le fait par exemple le dossier « Derrière les évidences humanitaires » du *Monde Diplomatique* de septembre 2008. Comme le souligne B. Hours, on est avec les ONG face à « une morale très politique ». Et de souligner les trois composantes de l'idéologie humanitaire : la défense de l'universalité des Droits de l'Homme, la construction de la victime et le droit d'ingérence comme condition d'accès aux victimes et comme miroir du devoir d'intervention. Les Droits de l'Homme dont il est question sont en effet une réduction libérale contemporaine du sujet politique à un corps biologique qui permet la construction de la victime venant faire de ce corps un objet, venant donc décréter l'urgence. Comme le souligne B. Hours, « *les victimes sont par nature impersonnelles et interchangeables. Elles apparaissent, figurantes passives d'un marketing émotionnel (...). L'inégalité et l'absence de réciprocité caractérisent le rapport entre sauveteurs et sauvés* ». Il faut souligner l'inexistence d'une légitimité possible à accorder à une société civile mondiale, voire son absence d'où l'aspect très problématique du mandat attribuable aux ONG. L'idée même de société civile mondiale nie le rattachement territorial des hommes, rattachement aussi bien géographique que politique au sein d'Etats souverains et vient rendre équivalents le réfugié du Darfour et la victime d'un cyclone en Amérique Centrale sur le registre de l'émotion. L. Polman[87] signale que « ce que le monde veut voir », ce sont des réfugiés. Il faut aussi souligner leur présence ambiguë dans les caravanes qui accompagnent les armées.

Or, il n'y a pas d'humanitaire sans intervention de l'Etat, qu'il soit dominant ou dominé. A ce titre, l'humanitaire est aussi l'ombre portée du militaire et l'on conçoit bien que, d'un point de vue émotif aussi bien que d'un point de vue politique, on préfère l'ombre… Comme le souligne toujours B. Hours, « *l'humanitaire est donc devenu un monde où se téléscopent des politiciens démagogues, des professionnels fatigués et inquiets, des bailleurs technocratiques multilatéraux inscrits dans des logiques bureaucratiques et financières, des donateurs soupçonneux ou blasés qui tendent à privilégier les causes de proximité* », le tout sur la scène d'un vaste cirque médiatique. L'humanitaire (et les ONG de l'humanitaire) se situent au-delà du politique, c'est-à-dire au cœur même du politique mettant face à face les « performants d'un côté » et les « malades ou réfugiés de l'autre ». La détresse se substitue à l'injustice là où l'Etat est faible, entravant d'autant son institutionnalisation.

Les ONG ne sont ni angéliques, ni idéales (il y existe des intérêts dont des intérêts financiers, des incompétences, etc.) d'où la tendance à les « organiser », cette « organisation » étant le signe même de leur reconnaissance institutionnelle (donc de leur l'institutionnalisation). Un des paradoxes des ONG est qu'elles se situent « à côté » des institutions tout en ayant un besoin d'institutionnalisation et donc la mise en place de systèmes de contrôle qui vont à l'encontre de leur idéologie d'indépendance et qui prennent essentiellement les formes de l'audit. L'ONG tend alors à apparaître comme un palliatif de l'Etat sans être l'Etat, ce qui peut expliquer pourquoi les ONG sont à objectif variable. Là où l'Etat doit répondre à une demande politique constante, les ONG répondent à des demandes de solidarité spécifiques dans une logique d'ajustement dans l'espace et dans le temps. Elles interviennent là où l'Etat fait défaut en même temps qu'elles entravent la capacité de l'Etat à intervenir et à se constituer autour de cette intervention. C'est ce qui fait que l'ONG peut être considérée, au sens « crypto institutionnel », comme une solution institutionnelle dégradée, en attente d'une intervention institutionnelle constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain au nom

[87] L. Polman, *War Games – The Story of Aid and War in Modern Times*, Penguin/Viking Books, Londres, 2010 - *The crisis Caravan – What's Wrong with Humanitarian Aid ?*, Metropolitan Books, Londres, 2010

à la fois de la dimension institutionnelle et de l'esprit d'entreprise qui les anime ! La figure de l'entrepreneur politique y rejoint celle de l'entrepreneur institutionnel.

Plusieurs signes de leur institutionnalisation sont possibles à mettre en exergue : leur reconnaissance par l'Etat lui-même avec, en France par exemple, la création d'un Secrétariat d'Etat qui leur assure une forme de protection régalienne. Plus généralement d'ailleurs, la protection régalienne se traduit par un favoritisme fiscal qui touche aussi bien leurs actions que leurs ressources. D'autres aspects peuvent être soulignés tels que l'attribution du Prix Nobel de la Paix à l'une d'entre elles, le soutien des organisations internationales, le soutien institutionnalisé des grandes entreprises, leur médiatisation. Leur mission va au-delà de la quête de la performance et sert de fondement à la construction d'une véritable doctrine politique de l'aide humanitaire, voire de l'aide au développement, voire du développement, tout en intégrant la mise en œuvre de procédures de rationalisation managériales au nom de formes d'obligations de résultats (vis-à-vis des populations bénéficiaires, des donateurs privés et institutionnels et des « pairs » - les ONG entre-elles). C'est ce qui leur rend applicables les catégories de la gouvernance avec, entre autres, le principe de transparence et l'articulation « bailleurs de fonds – bénévoles / volontaires – salariés ». Mais c'est aussi cela qui les conduit à se structurer au regard des procédures organisationnelles issues des logiques managériales sur la base d'une tension entre le militantisme et le professionnalisme de leurs membres. Les techniques de gestion leurs sont recommandées (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de projet et planification entre autres), *marketing* inclus, ce qui est étrange pour des entités *a priori* hors marché.

C'est le cas pour les rapports qu'elles entretiennent avec la professionnalisation et qui vont de l'amateurisme issu de la « bonne volonté » à l'activisme en passant par le professionnalisme. C'est à ce titre d'ailleurs que les ONG « font profession » au sens sociologique et symbolique du terme à partir, entre autres, de « codes de conduite ». C'est donc aussi un lieu de transformation des agents organisationnels en « professionnels », qu'il s'agisse de bénévoles, de volontaires ou de chômeurs, l'ONG jouant alors un rôle d'école professionnelle ou de *finishing school* en offrant un « terrain » d'expérience (les ONG « de terrain » pour les jeunes médecins et infirmiers ou encore pour les étudiant(e)s des *business schools*) à qui elles permettent d'ajouter une ligne sur le CV. C'est en cela que l'on peut qualifier les politiques de RSE de bénévolat (construit sur l'argument de la charité car « en dehors » de leurs champs de compétences) venant à la rencontre du volontariat des ONG (construit sur l'argument de la solidarité et lié à leur champ de compétences).

Elles contribuent, comme le souligne D. Bévant[88], à la construction de l'acception moderne du mythe civique (et non de la citoyenneté) et du mythe du don, mais aussi, du mythe solidariste et du mythe de l'urgence dans le droit-fil de la dimension symbolique de l'instantanéité qui marque la relation de service privé. Le volontarisme de leurs actions entre en miroir avec le volontarisme managérial. M. Abeles[89] parle, avec les ONG, du passage d'une représentation de la vie sociale en termes de *convivance* (vivre ensemble en harmonie) à celle d'une représentation en termes de « survivance » (par la prise en compte de l'avenir et de l'aspect « durable »). A ce titre, une des dimensions de leur situation « trouble » ne serait-elle pas liée aux entraves qu'elles construisent au regard du développement d'un Etat de droit au-delà d'une

[88] D. Bévant, « Les grandes ONG d'aide alimentaire, rouage des filières marchandes » *in* J. Igalens & E. Queinnec (Eds.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004
[89] M. Abeles, *op. cit.*

société civile dont la structuration et le développement posent justement problème dans les pays en développement, en particulier ceux du « quart-monde » qui sont aussi ceux où le poids des ONG est le plus grand. En se posant comme intermédiaire entre l'Etat et le marché, les ONG contribuent, de façon dialectique, à la politisation du marché et, en miroir, à la désinstitutionnalisation de l'Etat. Elles participent également à la légitimation de l'entreprise sous sa forme économique du fait de leur potentiel de déclassement des formes classiques du tiers secteur (les coopératives et les mutuelles) au nom d'un modernisme qui s'opposerait à l'aspect « dépassé » de ces deux dernières formes. Par la production bureaucratique qui est la leur, on pourrait aussi les qualifier de manifestation privilégiée d'une « libéral-bureaucratie ».

Mais on doit aussi souligner leur échec actuel face aux six dimensions de la « crise » structurelle des années 2000 : énergétique, alimentaire, climatique, sécuritaire, sanitaire et financière. L'ampleur de ces dimensions dépasse très largement ce que les ONG sont capables de faire au point que la référence au « terrain » qui est le vecteur essentiel de leur argument d'efficience est démenti par les faits. Mais sur quels terrains sont-elles donc pour avoir ignoré la dimension des problèmes qui sont ceux des cinq premiers éléments cités plus haut ? Comme le souligne B. Hours, cette crise essentielle des ONG se manifeste par la « fatigue des professionnels » et les « soupçons des donateurs » mettant face à face des 4 x 4 rutilants et des pauvres n'ayant pas le droit d'y toucher, d'où les réactions d'hostilité.

Il faut *a minima* souligner leurs problèmes de stabilité et de compétence en matière de ressources humaines assortis d'une vision d'une harmonie sociale utopique (le rêve rousseauiste).

Les ONG participent à la mise en œuvre des politiques de RSE autour de « programmes » dont le principal fut le *Global Compact*. Lancé par Kofi Annan en 2000, il comporte neuf éléments (plus un, la lutte contre la corruption). Il comporte la recommandation de voir travailler les entreprises avec les ONG. Mais le *Global Compact* est critiqué par les grandes ONG qui considèrent l'engagement des entreprises comme un travail de façade et de communication (*bluewashing*, *greenwashing*) afin de bénéficier des retombées en termes d'image et de réputation du programme, sachant que leur implication est volontaire et exempte de contrôle. Ces ONG demandent à être financées par le programme, *via* l'ONU, pour assurer la pérennité nécessaire aux actions.

En France, il existe de nombreuses plates-formes multipartites permettant la rencontre des ONG et des entreprises, avec notamment l'ORSE (*Observatoire de la RSE*) qui travaille, entre autres, sur la qualité des informations contenues dans les rapports sur le développement durable (où l'on retrouve la « libéral-bureaucratie »), l'OREE (*Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l' Entreprise*) centrée sur l'environnement, l'EPE (*Entreprise pour l'Environnement*), l'ADEME (*Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*) sur les questions environnementales, l'ARENE (*Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies*) sur les nouvelles énergies, l'AFNOR (*Association Française de Normalisation*) qui est le correspondant français du CEN (*Centre Européen des Normes*) et de l'ISO (*International Standard Organisation*). Les instances de normalisation cherchent à travailler par consensus et peuvent aboutir à la rédaction de *guidelines*.

Les politiques de RSE conduisent à la nécessité d'établir le contact avec d'autres « parties prenantes ». Les ONG sont alors considérées comme l'archétype positif de ces « parties prenantes » et les contacts établis par les entreprises sont effectués en fonction de leur idéal.

Les ONG concernant *Carrefour* ne seront donc pas les mêmes que celles concernant *Total*. Une relation suivie peut alors s'instaurer avec une ONG qui peut même aller jusqu'à donner son avis sur les actions de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises présentes dans de nombreux pays peuvent recourir aux ONG « de terrain » pour les aider à mettre en place leurs politiques de RSE qui peuvent ainsi servir de guide et de relais auprès des populations locales, notamment en cas de désinvestissement de l'entreprise ou d'un de ses sous-traitants.

L'entreprise s'engage également parfois, au nom de ses sous-traitants ou fournisseurs (pour le respect des principes de l'OIT – *Organisation Internationale du Travail*, par exemple).

Les ONG peuvent aussi avoir une mission de contrôle, d'où l'intérêt à former les ONG locales à exercer ces audits de type « audits privés ». En France par exemple, des groupes de la grande distribution se sont rassemblés autour de l'« *Initiative Clause Sociale* » pour mettre en commun leurs ressources et éviter de multiplier les audits. Ces audits sont confiés à des ONG. L'entreprise, en communiquant sur son partenariat avec une ONG, peut bénéficier du « capital sympathie » que dégage l'idéal défendu par l'ONG, ce qui pourrait s'apparenter en quelque sorte à du *co-branding*. Le travail avec les ONG diffère des coopérations inter-entreprises et nécessite un apprentissage spécifique tant de la part des ONG que de l'entreprise.

J. Igalens & E. Queinnec proposent quatre étapes possibles (l'une d'entre elle pouvant être validée sans passage par les précédentes) :
- Discussions informelles en profitant des plates-formes multipartites pour effectuer un repérage et entreprendre des relations avec les ONG repérées ;
- Discussions formelles : ces discussions sont centrées sur les attentes de l'entreprise, mais elles doivent tenir compte de la nature de l'ONG (de son idéal). L'entreprise ne doit pas chercher à instrumentaliser ouvertement l'ONG ;
- Partenariats informels : afin de ne pas contractualiser trop vite avec les ONG (dont il faut accepter les voltes faces, les ambiguïtés) ;
- Partenariats formels.

Il existe également une différence entre les ONG « de terrain » et les ONG « contre-pouvoirs », différence qui peut, somme toute, aller en s'amenuisant (comme par exemple au Rwanda où *Médecin sans frontières* effectuait aussi un travail de politique étrangère qui pouvait être différent des positions du gouvernement français) tout en étant en même temps une ONG « de terrain ».

Les dérapages récents vécus aux USA et au Royaume-Uni (*Nike*, entreprise labellisée mais faisant travailler des enfants, etc.) montrent la limite de l'importance des ONG en tant que corps intermédiaire, ce qui conduit à imposer de « vrais » contrôles institutionnalisés. De plus ces dérapages ont alerté l'opinion publique qui veut savoir qui éventuellement manipule les ONG (entreprises, sectes, etc.).

L'ONG tend aujourd'hui à faire apparaître une « nouvelle » figure de l'entrepreneur, celle de l'« entrepreneur social » signe de l'importance socio-économique prise par l'ONG aujourd'hui.

Focus : Altruisme, égoïsme, bénévolat et volontariat, militant, élu, mécène

La RSE se réfère largement soit de façon implicite, soit de façon explicite, à la dualité « altruisme – égoïsme », qu'il s'agisse de son volet conceptuel avec la valorisation théorique de l'égoïsme par la théorie micro-économique contemporaine soit, en réaction, par la mise en avant de l'altruisme le plus souvent d'un point de vue pratique. S'intéresser au bénévole, au volontaire, au militant et à l'élu, c'est poser quatre figures en gradation au regard à la fois de la volonté, de la légitimité et de la représentativité, référents permettant de les distinguer. Le bénévole se construit à partir de l'initiative, le volontaire de l'engagement et le militant de l'implication (il a foi en ce qu'il fait, se situant ainsi dans le registre de la croyance). C'est aussi poser la question de la nature et de l'intensité de l'engagement ainsi que celle de la figure qui leur sert de dénominateur commun : le missionnaire. La notion est à comprendre aussi bien dans son acception religieuse (on met alors en avant la question de la croyance, un missionnaire est celui qui croit en sa mission) que dans celle de la priorité (une mission construit une contingence, une hétéronomie qui surplombe l'autonomie du sujet). Les modalités de la mobilisation vont de l'activisme (pour le bénévole, au regard de l'importance accordée à une rationalité procédurale) à la cohérence (pour le volontaire au regard d'une rationalité technique) et à l'adhésion / cohésion (pour le militant). L'élu est la figure qui permet de passer de l'univers de la société civile (celui du bénévole, du volontaire et du militant) à celui de la société politique. Dans tous les cas, il est bien question d'apprentissage, plutôt de type social dans les trois premiers cas et plutôt de type politique dans le dernier.

Cette question de l'apprentissage est particulièrement importante car elle conduit à une autre gradation que celle qui marque le *continuum* « bénévole – volontaire – militant – élu ». C'est en particulier cette perspective qui va conduire à la tension entre professionnels et *outsiders*, les figures en question pouvant d'ailleurs appartenir à la catégorie des professionnels, un collectif de bénévoles (de volontaires et de militants aussi, bien sûr) ayant alors, à la limite, la capacité de transformer des élus en *outsiders*. Cette tension conduit à une réflexion de dimension politique sur la notion de compétence quant au regard de l'Autre. Un regard suspicieux peut être ainsi porté par les professionnels sur le travail des bénévoles, mais c'est aussi le cas inverse.

Avec ces figures, c'est bien de liberté d'association et de liberté d'expression qu'il est question, l'association de la loi de 1901 étant, en France, l'habit juridique de ces libertés d'association et d'expression, là où il est plutôt question de « communauté » aux Etats-Unis. Attention, quand on parle d'association de la loi de 1901 ici, cela ne concerne pas les entités issues du démembrement du service public, associations auxquelles sont confiées (et « relativement » financées) la réalisation explicite de missions de services public. Il s'agit alors de GONGO (*Governmental Non Governmental Organisation*). Une question plus large qui concerne l'économie sociale et solidaire est de savoir si leur habit juridique peut être considéré comme étant constitutif de leur substance ou de leur identité.

Les définitions des deux termes d'égoïsme et d'altruisme sont nombreuses et touchent aussi bien le champ de la philosophie que celui de l'anthropologie, de la sociologie, de l'économique ou même du biologique.

L'égoïsme est généralement entendu comme un amour de soi dont la réalisation se caractérise par des comportements explicables au regard de ses intérêts. Pour sa part, l'altruisme indique l'amour d'autrui construit autour des deux éléments que sont la gratuité et la réciprocité. Forgé par A. Comte, ce terme a été depuis adopté pour donner un nom à l'ensemble des sentiments bienveillants. Ces sentiments ou penchants bienveillants (A. Comte parle de sentiments dans

l'état passif et penchants dans l'état actif) sont ramenés par lui à trois modalités : l'attachement et la vénération (cas spécifiques) et l'humanité (cas plus général) avec la bonté, la sympathie et l'amour universel (3° cas). Les sentiments altruistes se rattachent, soit à une personne déterminée (avec l'amour et l'amitié), soit à un groupe plus ou moins large avec les affections domestiques, civiques et philanthropiques (mais on reste là dans la partialité de la loyauté), soit à l'humanité dans son ensemble. Le fondement de l'égoïsme est plus facile à fonder au regard d'un atavisme lié à la nécessité de se nourrir et de se reproduire (perspective naturaliste), tandis que le fondement atavique de l'altruisme est plus délicat à fonder au regard de la nécessité d'aimer pour se reproduire.

Le bénévolat, dont il est si souvent question avec les modalités pratiques de la RSE au regard des ONG est plus équivoque. Même s'il est fondé par l'altruisme, il est toujours dirigé de façon partiale vers des personnes qui se situent hors du cercle familial. D. A. Kennett[90] définit l'altruisme comme « *le don d'argent, de temps ou de tout autre bien ou service contribuant au bien-être économique d'autrui, sans obligation ni espérance de gain futur en contrepartie* ». L'altruisme « pur » est à ses yeux trop rare pour fonder un argument (cf. L'état supérieur du stade moral de L. Kohlberg[91]) face à un « quasi-altruisme » motivé par le désir d'être reconnu par ses pairs, de parvenir à un rang social élevé, de bénéficier de déductions fiscales, ou par l'espérance que le comportement altruiste bénéficiera à l'altruiste (par exemple à sa réputation) … où l'on n'est pas forcément si loin que cela de l'égoïsme !

Une typologie possible des formes d'altruisme regrouperait ainsi, de façon non mutuellement exclusive :

- L'« altruisme réciproque » qui suppose un bénéfice, attendu ou non, de l'action altruiste. Il est donc très proche d'un égoïsme méthodologique ;
- L'« altruisme normatif » qui repose sur la combinaison d'impératifs moraux avec des pressions en provenance de la société. La dépendance inévitable de l'individu à la communauté fonde la nécessité de l'appartenance à la communauté ;
- L'« altruisme émotionnel » (de type ponctuel) ou encore l'« altruisme sentimentaliste » (qui s'inscrit dans le registre du continu) qui fait appel aux émotions et / ou aux sentiments moraux, compte-tenu de la nécessaire importance à accorder aux émotions et / ou aux sentiments et qui fonderait alors une forme de bien-être de la communauté comme de l'individu. L'intérêt émotionnel et sentimentaliste de l'altruisme tend alors à s'éloigner du profit direct de l'égoïsme ;
- L'« altruisme religieux » qui est fondé sur les principes religieux comme phénomène second par rapport à la foi avec, au travers de la charité par exemple, l'extension à autrui du principe de réciprocité (entre le croyant et son dieu), l'adhésion à une norme de comportement tirée des préceptes religieux et la beauté religieuse du geste qui prime le tout en étant les caractéristiques essentielles ;
- L'« altruisme véritable » qui est alors une utopie avec la distinction opérée par E. O. Wilson[92] entre un altruisme « dur », hors rationalité et unilatéralement orienté vers les autres (rarissime) alors que l'altruisme « mou », caractérisé par la motivation, relèverait alors plutôt de l'égoïsme du fait d'une attente implicite ou explicite de réciprocité.

---

[90] D. A. Kennett, « Developments in the Theory of Public and Private Redistribution », *American Journal of Economics and Sociology*, April 1980

[91] L. Kohlberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Thèse, Université de Chicago, 1958

[92] O. E. Wilson, *L'humaine nature – essai de sociobiologie*, Stock, Paris, 1979

L'égoïsme présenterait donc une forme de supériorité conceptuelle sur l'altruisme dans la mesure où il n'a pas besoin de moralisme pour être fondé.

Il faut d'abord souligner la dimension activiste inhérente au bénévolat, au volontariat, et au militantisme dans la référence à l'initiative et à l'engagement, dans sa dimension civile pour le bénévolat et le volontariat et dans sa dimension sociale et politique pour le militantisme. L'initiative et l'engagement relèvent de l'expression de la volonté redevable aussi bien de dispositions personnelles d'ordre psychologique (le chanteur par exemple) que de conditions socio-politiques (pour le chanteur engagé). C'est d'ailleurs avec la référence à l'initiative et l'engagement que l'on retrouve la dualité « *involvment – commitment* », les deux logiques se situant en filiation : l'initiative induit l'engagement dans la perspective d'une mobilisation. C'est un comportement qui met en avant une dimension discrétionnaire, un effort et s'observe dans la mesure où l'initiative et l'engagement conduisent au-delà du rôle « normal » de l'individu observé. L'initiative et l'engagement peuvent aussi bien naître que conduire l'individu engagé à des situations contradictoires qui marquent la disjonction entre l'intérêt individuel et une représentation de l'intérêt général.

Le bénévolat caractérise une action qui est effectuée à la fois sans obligation et gratuitement quant à la cible visée. C'est à ce titre qu'il se distingue du volontariat. Le *Conseil Economique et Social* a ainsi adopté la définition de M.-T. Chéroute[93] qui fait du « *bénévole celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui en dehors de son temps professionnel et familial. C'est une participation volontaire et active devant le constat d'un besoin* ». C'est la conscience qui prévaut dans le bénévolat et la mobilisation de la volonté dans le volontariat. Mais les deux notions ont aujourd'hui en commun d'être chargées d'émotion.

B. Halba[94] rappelle que le mot est issu du latin *benevolus*, qui signifie « qui veut bien » et qu'il est toujours connoté positivement au regard d'une « bonne volonté », de dispositions favorables dans le sens de la bienveillance. L'expression contemporaine de « motivé » est aujourd'hui significative de cette « bonne volonté » appliqué au bénévole (comme au volontaire). Longtemps utilisé comme adjectif, le mot ne devient substantif qu'à la fin du XIX° siècle.

Le mot « bénévole » puise son sens moderne du domaine religieux car, en droit ecclésiastique, le bénévolat est l'acte qui consiste à accorder une place monacale dans une maison à un religieux d'un autre ordre. L'idée d'accueil se combine avec celle d'échange et de gratuité. De façon plus générale, le bénévolat exprime l'idée d'une solidarité naturelle et sociale que l'on rencontre aussi bien dans les sociétés traditionnelles que modernes. Il vise la manifestation des problèmes et non leurs causes et celle dont il est question se situe dans l'acception moralisatrice de la « bonne cause ». Le bénévolat est donc plutôt apolitique *a priori* mais chargé émotionnellement.

Le *Centre d'Etudes et d'Information sur le Volontariat* (*CEIV*) identifie cinq caractéristiques du bénévolat : l'engagement, la liberté, le désintéressement, l'action organisée et le service à une communauté au sens large. Avec ces caractéristiques, il s'agit d'exclure du bénévolat les solidarités familiales, amicales et de voisinage qui ne valident que les trois premières

[93] M.-T. Chéroute, *L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de la vie*, Conseil Economique et Social, Paris, 1983
[94] B. Halba, *Bénévolat et volontariat en France*, La Documentation Française, Paris, 2003

caractéristiques. Les fonctions du bénévolat seraient politiques, économiques, idéologiques, de suppléance, d'intégration, de concurrence, d'anticipation, de recherche, d'humanisation[95].

Ceci étant, D. Ferrand-Bechmann[96] souligne que nous avons tous été bénévole à un moment donné de notre vie, mettant en avant deux caractéristiques du bénévolat : l'indétermination de ses domaines (d'où la contingence du domaine choisi pour exercer son initiative), de même que celle de la durée de l'engagement. La figure du bénévole se comprend le plus souvent en dualité de celle du salarié, qui serait la figure « normale ». En effet, à la différence du salariat qui résout la question en un échange d'une capacité de travail contre un salaire, une des questions du bénévolat (comme du volontariat d'ailleurs) est celle de la réciprocité du fait de la tension « proximité – distance », tension que l'on retrouve aussi au cœur de l'éthique du *care*[97].

M. Le Net & J. Werquin[98] ont identifié trois courants marquant les origines des mouvements bénévoles en France, tous basés sur le principe des actions de solidarité :

- Les secours organisés par l'Eglise ou les personnes privées : école au Moyen Age, hôpitaux et orphelinats au XVII° siècle, institutions pour aveugles ou sourds et muets avant la Révolution Française ;
- Les solidarités laïques des classes laborieuses qui créent des guildes de métiers et, dès le X° siècle, des corporations, des confréries et des compagnonnages ;
- Les solidarités interstitielles après la Deuxième Guerre Mondiale pour ce qui avait été laissé sans réponse par le développement de l'Etat-providence.

Il faudrait ajouter les objectifs humanitaires et de bienfaisance associés au développement du prolétariat dès le début du XIX° siècle en France.

Le bénévolat se distingue, dans la langue française (et d'ailleurs pas dans la langue anglaise), du volontariat. Le mot avait à l'origine, non pas un enracinement religieux mais militaire d'où la référence à la mobilisation, là aussi. Il laisse le champ ouvert à des concrétisations plus nombreuses et désigne, dans une acception neutre, tout ce qui est entrepris sans contrainte. En caractérologie, positivement il désigne quelqu'un de généreux, d'empressé, de zélé et négativement quelqu'un d'impertinent, d'effronté voire de désobéissant. Depuis la fin du XVII° siècle, le « volontaire » désigne un soldat enrôlé sans être rémunéré pour faire la guerre. L'acception moderne associe l'idée d'engagement avec celle de dévouement à la patrie et / ou à une « bonne cause », l'idée de danger y étant présente. A la différence du bénévolat, le volontariat offre aujourd'hui l'image d'un professionnalisme, mais aussi, dans une moindre mesure que le bénévolat, une dimension émotionnelle. L'engagement volontaire s'effectue pour une durée déterminée et devient l'activité principale du « volontaire ». F. Billaut & A. Piveteau[99] font du volontariat une troisième manifestation possible de la relation de travail corrélativement au bénévolat et au salariat, relation de travail marquée par son orientation vers le développement professionnel. D'une certaine manière, pour ce qui concerne la RSE, on pourrait dire qu'au bénévolat des grandes entreprises (donc ne s'exerçant pas en rapport avec leurs compétences) correspondrait le volontariat des ONG (venant valider leur professionnalisme). C'est ainsi qu'il est possible de distinguer le bénévolat comme manifestation d'une initiative, du bénévolat comme engagement au travail (qui peut alors être

[95] J.-P. Fragnière, *Le temps des bénévoles*, Cahiers CFPS, Sion, 1989
[96] D. Ferrand-Bechmann, *Bénévolat et solidarité*, Editions Syros – Alternatives, collection « essai », Paris, 1992
[97] Y. Pesqueux, « Sécurité, fiabilité et risque », halshs-02540991, 12/4/2020
[98] M. Le Net & J. Werquin, *Le volontariat – Aspect sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*, La Documentation Française, Paris, 1985
[99] F. Billaud & A. Piveteau, *Pour un volontariat d'avenir*, La Documentation Française, Paris, 2001

considéré comme un des aspects d'une gestion des ressources humaines pour obtenir sans imposer).

En France, l'histoire du bénévolat et du volontariat s'est appuyée sur la conquête de la liberté d'association jusqu'en 1901, puis sur son essor et surtout son développement après la Deuxième Guerre Mondiale. En France tout comme dans les autres pays occidentaux, la reconnaissance de la liberté d'association a toujours été confrontée à l'ambivalence de sa perception comme menace et / ou comme soutien au pouvoir en place, souvent corrélativement aux « pouvoirs forts ». Il existe donc une forme de proximité entre le développement des associations et la référence à des « sociétés secrètes », et ceci quelle que soit l'époque. *Al Quaida* et *Wikileaks* à l'ère d'Internet par exemple sont aussi des formes d'association. Différents courants en fondent le développement, le contrat social et le rationalisme constituant des références importantes. Sur un plan culturaliste, mais de façon très schématique (qui mérite donc complément d'enquête) E. Archambault[100] distingue quatre modèles dominant le secteur associatif dans le monde occidental : le modèle rhénan (corporatiste), le modèle anglo-américain (libéral), le modèle scandinave (social-démocrate) et le modèle méditerranéen (caractérisé par l'émergence autour d'un motif). Il ne faut pas oublier qu'un des éléments centraux de la pensée politique américaine est la dissociation « sacré – profane » au regard de la primauté accordée à la liberté individuelle (en particulier de faire un usage libre de sa fortune – ce qui apparaît comme parfois insupportable aux personnes de culture française) alors que la dissociation « public – privé » et la réflexion sur sa limite est un élément essentiel de la culture politique française. Il en va de même, plus généralement, quant à l'importance accordée à l'origine dans la pensée américaine – alors que le raisonnement sur les causes marque plutôt la pensée française. Le bénévolat et le volontariat ne peuvent donc être dissociés aussi facilement que cela des courants idéologiques, ces courants constituant un creuset de la transformation des bénévoles et des volontaires en militants et de l'engagement associatif en engagement politique. En effet, ce qui caractérise la figure du militant est l'idée de combat, de lutte pour une idée au regard d'une adhésion (à un groupe) et d'une action pour faire prévaloir cette idée.

Ceci étant, l'engagement associatif se situe bien au cœur des systèmes démocratiques comme le signale A. de Tocqueville[101] pour qui la science de l'association constitue la science « mère » de toute démocratie, le progrès de toutes les autres sciences dépendant de celle-là.

C'est en effet le palliatif des excès de la démocratie représentative (la dictature de la majorité) dans la mesure où il permet aux opinions minoritaires de se faire entendre. La liberté d'association est donc aussi vitale à la démocratie que la liberté de la presse. La « proximité » de l'association permet à la fois de ramener l'individu de la poursuite de ses intérêts égoïstes vers les perspectives d'un intérêt plus général (mais pas le Bien Commun qui est de l'ordre du politique, même si l'expression ainsi formulée et défendue contribue à sa définition – dont on rappellera aussi qu'il ne s'agit pas d'intérêt public, sauf s'il est décrété par les Pouvoirs publics comme c'est le cas en France) en permettant son engagement dans la gestion des problèmes locaux de façon directement tangible. On est donc plus proche du « politisé » que du politique, l'association n'étant pas, de manière directe, constitutive de l'institution, mais un vecteur possible de la logique « institutionnalisation – dés-institutionnalisation – ré-institutionnalisation ». Les associations sont le lieu privilégié de l'expression de la démocratie de proximité, excellents relais de la trop grande généralité perçue des problèmes politiques

[100] E. Archambault, *Les associations et l'Europe en devenir*, La Documentation Française, Paris, 2001
[101] A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Garnier-Flammarion, Paris

généraux et de la massification de la société. Elles peuvent être considérées comme le lieu d'apprentissage de la solidarité et des vertus civiques, dans la mesure où l'engagement personnel facilite l'intégration des normes et des valeurs nécessaires à une cohésion sociale. L'engagement associatif se traduit par des interactions organisées. On parle d'ailleurs à cet égard de « collectif d'engagement ». Pour R. D. Putnam[102], le lien associatif qui se situe à l'intersection de l'espace public et de l'espace privé produit du « capital social », c'est-à-dire un « bien collectif », une ressource mobilisable pour tisser un lien social et donc indispensable au fonctionnement d'une société démocratique.

L'association est le mode de questionnement du politique. Elle peut être de type « privé – économique » (les entreprises) ou de type « privé – non économique » (la loi dite de 1901 en étant l'habit juridique). Le « monde associatif » est le mode de tous les possibles quand il est envisageable de les réaliser. C'est ce qui l'ancre dans la logique du contrat.

Le cadre du bénévolat et du volontariat est celui de l'économie « non officielle » (c'est-à-dire un régime économique où les activités ne s'effectuent pas forcément en contrepartie d'un revenu monétaire, son affirmation s'effectuant à défaut et / ou contre une économie « officielle »). Ceci étant, le bénévolat a été reconnu par les Pouvoirs Publics par le biais du service civique (loi du 10 mars 2010). Mais il faut souligner les différences importantes entre le modèle américain du *community service* et le modèle français du bénévolat associatif.

Il comprend aussi la référence plus codifiée à un « tiers-secteur » dont le contenu s'est modifié à partir des années 80, en se référant non plus d'abord à des formes juridiques alternatives (les coopératives et les mutuelles), mais à un champ d'activités (l'économie sociale et solidaire). D'origine anglo-américaine, cette notion semble avoir été introduite en France par J. Delors dans les années soixante et regroupe, non sans ambiguïté, des activités à finalité sociale, écologique, une économie de proximité et une économie solidaire. Cette diversité prend le relais des mutuelles, coopératives et associations qui constituaient une ancienne forme qualifiée d'« économie sociale ». On peut ainsi parler de tiers secteur « non régulé » entre le secteur public (à régulation démocratique) et le secteur privé (à régulation marchande). On y trouve, par exemple, l'insertion professionnelle, l'aide aux personnes disposant de ressources faibles, la protection de l'environnement, etc., c'est-à-dire des activités qui ont pour dénominateur commun une utilité large pour la société, la cohésion sociale mais qui, *a priori*, ne sont pas facturables. La notion a véritablement émergé dans la décennie 80, corrélativement à la crise qui frappe à la fois les secteurs marchand et public dans leur incapacité à couvrir l'ensemble des besoins de la société et tend à occuper aujourd'hui une place légitime. Des mesures de financement mixte (c'est-à-dire relevant de l'économie marchande, mais bénéficiant de dérogations fiscales et de subventions) se sont alors développées. Les agents de cette économie sociale et solidaire poursuivent un objectif d'utilité économique « et » sociale, d'où la référence à la notion d'« économie ». C'est aussi, avec le secteur public, un des domaines d'expansion du managérialisme, mais aussi des sciences de gestion. L'économie sociale et solidaire, manifestation *in concreto* des activités du « tiers secteur », répond à la mise en œuvre des principes suivants : principe de solidarité, de démocratie, de participation (une « personne » = une voix, quelle que soit la « nature » juridique de la personne ou leur statut – salarié, usager, consommateur), la limitation de l'aspect lucratif et l'indépendance vis-à-vis de l'Etat. Le terme a été officiellement mentionné dans cette acception pour la première fois au Sommet européen

[102] R. D. Putnam, *Democracies in Flux – The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, 2002

de Luxembourg en 1977, en particulier dans le cadre de la lutte contre le chômage. Ceci étant, le poids important des subventions dans les ressources des entités « modernes » de l'ESS pose la question de leur substance institutionnelle comme GONGO (*Governmental Non Governmental Organization*).

La référence au militant met l'accent sur la combinaison entre l'engagement explicite de la volonté et la loyauté. Le militant va prendre parti, ancrant la notion dans le politique. Mais l'expérience du bénévolat et du volontariat sont des creusets importants de recrutement des politiques (destinés, pour certains d'entre eux, à devenir des élus). Bénévolat et volontariat sont des formes importantes de construction du militantisme et un réservoir de recrutement pour les partis politiques. L'expérience acquise dans l'exercice d'une démocratie de proximité est une modalité importante d'apprentissage de l'exercice de la démocratie générale.

La référence à l'élu met l'accent sur la légitimité de la figure, l'importance de la personne élue et les liens tressés avec la « cause » dont elle est l'élue tout comme avec ceux qui se réfèrent à la même cause et qui ne sont pas des élus. L'élection est donc un processus qui va singulariser une personne donnée en lui conférant une reconnaissance.

Les figures précédentes (de bénévole et de volontaire) conduisent à la légitimité contemporaine attribuée à l'entreprise par l'institutionnalisation de la logique projective. Plus que d'engagement, c'est d'initiative et de projet dont il est ici question, l'entreprise et le projet entrant alors en combinaison. La figure générique de l'entrepreneur institutionnel est entachée de la domination reconnue à l'entrepreneur privé qui écrase la dimension plus générale de l'entreprendre. Dans l'expression de la liberté d'association, les logiques projectives privilégient les catégories du « privé – économique » sur le « privé – non économique » au point de conduire aujourd'hui à un renouvellement de l'expression de la liberté d'association en dehors d'un cadre légal, sans doute perçu comme trop « managérialiste », mais également en phase avec l'anarchisme inhérent au libéralisme libertaire. Cette expression est donc représentative d'un certain « spontanéisme ».

Il faut enfin compléter ces développements en signalant qu'au bénévole, au volontaire et au militant et à l'élu s'ajoute aujourd'hui le mécène et à l'association, correspond le plus souvent alors la fondation. La fondation exprime la volonté de faire des promesses et de les tenir dans les logiques d'un propriétarisme communaliste (et non d'un propriétarisme possessif) au non d'un intérêt commun (et non d'un Bien Commun).

Le terme de mécène vient de Gaius Maecenas, conseiller d'Auguste et protecteur des belles-lettres. Comme le souligne L. Salerno, dans l'*Encyclopedia Universalis*, « *sa signification s'est élargie, à l'époque moderne, jusqu'à désigner toute forme de protection des arts et des activités relevant du talent* ». Un mécène est donc quelqu'un qui commande, puis achète (un « grand patron » généralement aujourd'hui, ce « grand patron » étant devenu la figure de référence de l'aristocratie). Son actualité vient de l'existence d'un mécénat d'entreprise qui constitue à la fois un élément de communication externe et un aspect des politiques de RSE. Il se trouve proche de deux actions de « communication externe – responsabilité sociale de l'entreprise » : le *sponsoring* et le parrainage. Le *sponsoring* est une modalité publicitaire ciblée, le parrainage une action publicitaire plus large alors que le mécénat contribue à construire et améliorer l'image de marque et la réputation. Ces trois modalités relèvent à la fois de la politique générale, du *marketing* et des relations publiques afin de créer un climat de compréhension et de confiance à partir de l'image de l'entreprise, de ses marques, de ses produits et services. Elles

appartiennent donc au domaine de la communication dite *corporate* (sur l'image générale et la réputation) et de la communication « institutionnelle » (à destination de la « s »ociété et non pas seulement des clients potentiels et réels). Il s'agit à la fois de créer de la notoriété, de développer son identité et son image. Comme le souligne J. Popelart[103], « *l'économie du mécénat, concurrentielle et inégalitaire, conduit les établissements à s'adapter. La culture doit se familiariser avec le langage de l'entreprise* » compte tenu d'un favoritisme fiscal venant confondre philanthropie et esthétique, mais dans une perspective *in fine* de rentabilité. On serait alors en présence d'une manifestation de l'antique évergétisme qui consistait, pour les notables, à faire profiter la collectivité de leurs richesses, en complément du clientélisme (lien individuel et personnel entre le patron et ses clients) dont on rappellera la double filiation entre la générosité grecque et l'obligation romaine.

Comme il en va en la matière, à la fois pour des raisons de mimétisme au regard du système américain, de la tendance à la multiplication des niches fiscales et par créativité juridique, la France s'est dotée d'une multiplicité de types de fondations qui se caractérisent par du managérialisme appliqué à la philanthropie :

- La *Fondation reconnue d'utilité publique* (FRUP) est conçue pour détenir un patrimoine de plus de 1,5 millions d'euros et pour gérer une mission d'intérêt général et à but non lucratif. Sa création doit être validée par le *Conseil d'Etat* et elle peut être créée par plusieurs personnes morales de droit privé et public ;
- La *Fondation sous égide* opère dans le cadre d'une FRUP qui en assure la gestion administrative. Elle peut être créée à l'initiative de personnes privées ou d'entreprises et nécessite une mise de fonds de 150 000 euros ;
- La *Fondation d'entreprise* requiert une mise de fonds minimale de 150 000 euros sur 5 ans compte tenu de facilités fiscales, fonds qui devront être entièrement utilisés ;
- La *Fondation de coopération scientifique* a pour objet la recherche scientifique et doit comporter au moins un établissement d'enseignement supérieur ou de recherche parmi ses fondateurs. La mise initiale est de 1 million d'euros ;
- La *Fondation partenariale* est du même type qu'une fondation d'entreprise mais sa mission est uniquement le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche publique. Elle est constituée à l'initiative d'un établissement public à caractère scientifique ;
- La *Fondation universitaire* est créée par un établissement d'enseignement supérieur public et fonctionne comme une fondation partenariale, mais son financement doit être majoritairement privé ;
- Le *Fonds de dotation* nécessite une mise de fonds de 15 000 euros afin de réaliser une mission d'intérêt général. Ses modalités de création sont identiques à celle d'une association de la loi de 1901 et c'est le préfet qui s'assure de son bon fonctionnement.
- La *Fondation hospitalière* est créée à l'initiative d'un établissement public de santé afin de financer des activités de recherche.

L'essor du mécénat en France date du début des années 1960, sous l'influence du cabinet d'André Malraux qui a permis la création de la *Fondation de France*.

La loi française du 1° août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon », vise à développer le mécénat, réformer la reconnaissance d'utilité publique et harmoniser les dispositifs applicables aux dons, la France entendant se doter d'un dispositif attrayant. La législation française s'articule autour de quatre axes : développer le mécénat des

[103] J. Popelard, « Joies troubles du mécénat », *Le monde Diplomatique, janvier 2013*

particuliers et des entreprises par des incitations fiscales, alléger la fiscalité des fondations, accélérer et simplifier la reconnaissance d'utilité publique. En 2003, le Ministère de la Culture s'est doté d'un service spécialisé, la *Mission du mécénat*.

Selon l'article 39-I-7e du Code général des impôts, le terme de parrainage doit être réservé aux « *dépenses engagées dans le cadre de manifestations de caractère [...] culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique [...] ou à la diffusion de la culture [et] de la langue française, lorsqu'elles sont exposées dans l'intérêt direct de l'exploitation* ». Par différence, le mécénat se combine avec une obligation de discrétion de la part des mécènes.

Focus : Le don

Dans la mesure ou avec le don, il est question de donner (d'offrir), il est donc question d'offre, d'échange et d'équivalence entre ce qui est donné et ce que l'on reçoit, même s'il s'agit de sortir de l'équivalence économique dont on rappellera que c'est le marché qui la régule. Le don de l'anthropologie dépasse la primauté accordée à l'équivalence monétaire pour introduire la valeur d'un point de vue symbolique.

La forme du don consiste à offrir un bien matériel à un tiers sans rien en attendre en retour. La notion est devenue une des notions phares de l'anthropologie à partir de l'*Essai sur le don* de M. Mauss[104] qui met en évidence l'importance d'un contre-don unilatéral lui aussi, mais tacitement perçu comme la réponse au don. La contrainte sociale joue donc un rôle important : il faut « rendre » selon un code établi, d'où le projet de M. Mauss qui fait du don l'archétype de l'échange. Avec le don, sympathie et agression se trouvent étroitement mêlées. Il faut également souligner la relative universalité du don dans l'espace et dans le temps.

Avec M. Mauss, il est question de circulation des biens, des personnes, des cérémonies, etc., et donc de relation humaine, à mettre au regard d'une rationalité matérielle omniprésente aujourd'hui. C'est en cela qu'il en fait un « fait social total ».

Attention, compte tenu des confusions qui peuvent opérer aujourd'hui, don n'est pas donation !

Dans son *Essai sur le don*, M. Mauss[105] procède à une double extension géographique et historique qui nous le rend valide pour « ici » et « maintenant ». Mais c'est aussi pourquoi il est nécessaire de s'intéresser à ce qui l'autorise à faire du don un fait social total. Son projet est en effet de rechercher une unité au travers de la diversité empirique du don. Expliquer scientifiquement les phénomènes sociaux, cela signifie partir de la vie concrète des Hommes pour finalement y revenir avec un nouveau regard. Le don constitue une forme de contrat primitif dont on peut trouver des traces dans d'autres sociétés. Le potlatch, tel que l'enquête ethnographique l'a révélé, serait la forme fondamentale de l'échange, dont l'histoire des sociétés présenterait la lente dégradation. Comme l'indique B. Karsenti, « *le fait social total marque ainsi la volonté de concilier le général et le concret ; de rendre compte de la diversité empirique dans le cadre même d'une investigation unitaire orientée vers la conceptualisation*

[104] M. Mauss, *Essai sur le don* in *Sociologie et anthropologie*, (édition originale, Paris, 1924), PUF, collection Quadrige n° 58, Paris 1999
[105] M. Mauss, *op. cit.*

du social comme tel » [106]. Le don est pris comme point d'étude de la réciprocité des obligations au sein d'une structure qui « oblige » l'acteur et qui représente une forme sociale à laquelle il doit se plier. Pour M. Mauss, le contrat se manifeste comme une notion collective. La société est considérée comme obligation et contrainte sur l'individu, même si la vie en société donne l'impression d'une expression libre (l'illusion de l'autonomie). M. Mauss analyse pour elle-même la forme du don.

La caractéristique fondamentale du don est qu'il ne peut se réaliser que dans un seul sens, mais il indique aussi le contre don aussi bien que la dimension de liberté qui s'exprime dans la manière dont il est effectué. Par exemple, le Kula peut être rempli de solennité et de dédain, de grandeur et de mépris. Le problème est de savoir quelle est la forme particulière de détermination sociale qui est ici impliquée. Pour voir en quoi le don oblige, il faut examiner le contre don, c'est-à-dire ce qui est rendu et comment c'est rendu (son caractère de rivalité, par exemple). La « guerre de propriété » vient constituer une sorte de paradigme dont l'ensemble des relations sociales (même les moins hostiles comme le mariage) sont imprégnées. Or ce n'est pas une guerre pour le profit, mais pour le prestige. Le don est alors considéré comme substitution à la guerre de « tous contre tous » qui constitue l'état de Nature chez Hobbes[107]. C'est une théorie de la socialité différente du lien contractualiste formel.

L'échange par le don est donc aussi un combat (à comparer à la fiction de l'échange paisible ou à la manière contractualiste de dissoudre la socialité dans le contrat par la définition des équivalents). Pour en revenir à T. Hobbes[108], c'est la société de l'échange qui pourrait être ainsi qualifiée d'état de Nature du fait de l'absence théorique de médiation. Examiner le don sous l'angle du don et du contre don, c'est mettre en avant l'aspect contractualiste qui lui est implicite. Mais mettre en avant la force qu'il y a dans la chose qu'on donne consiste à abandonner une telle perspective pour se placer au niveau des effets. Il existe une dynamique propre à chaque chose échangée et non pas de valorisation finalement « simple » à caractère objectif. On est, comme le dit K. Marx[109], face à un « fétichisme » de la marchandise, mais au sens propre du terme, fétichisme qui va inclure la monnaie. Le don est vu par M. Mauss comme un mode universel de circulation des biens et des personnes, où se mêlent donc choses et âmes (d'où son aspect de fait total).

Le don est en fait un processus triadique : donner, recevoir, rendre avec un aspect cyclique et c'est au travers de ce regard-là que l'on peut établir un *continuum* entre sociétés archaïques (*arche*) et sociétés contemporaines. Le don est donc au-delà de l'échange du fait de l'interchangeabilité des rôles entre donneur et receveur. C'est ce processus qui fonde la différence entre les dons de nature antagoniste et ceux qui ne le sont pas, mais aussi la différence entre ce qui s'échange et ce qui ne s'échange pas parce que cela « se garde »[110]. C'est aussi ce qui lui permet de contester radicalement le rationalisme économique. « *Entre l'économie relativement amorphe et désintéressée, à l'intérieur des sous-groupes, qui règle la vie des clans australiens ou américains du Nord d'une part ; et l'économie individuelle et du pur intérêt que nos sociétés ont connu au moins en partie, dès qu'elle fut trouvée par les populations sémitiques et grecques, d'autre part ; entre ces deux types s'est étagée toute une*

[106] B. Karsenti, *Marcel Mauss : le fait social total*, PUF, collection Philosophie, Paris 1994
[107] M. Sahlins, *Age de pierre, âge d'abondance*, Gallimard, 1976.
[108] T. Hobbes, Le Léviathan, Gallimard, collection « tel », Paris, 1989 (Ed. Originale : *Leviathan, or The Matter, Forme, & Power of a Common-wealth Ecclesiasticall and Civil*, 1651)
[109] K. Marx, *Le Capital*, Livre I, Paris, Gallimard, collection « La Pléiade », 1975 (Ed. originale : 1867)
[110] M. Godelier, *L'énigme du don*, Flammarion, collection « champs / essais », Paris, 2008 (Ed originale : 1996)

série immense d'institutions et d'événements économiques, et cette série n'est pas gouvernée par le rationalisme économique dont on fait si volontiers la théorie »[111].

Le don permet aussi, dans un univers social, de caractériser l'individualité. Il n'y a pas de rejet systématique par M. Mauss de ce qui est d'ordre psychologique (comme, par exemple, l'importance des mobiles qui ont animé les Hommes). Ce type d'approche se heurte à la recherche des fondamentaux, au paradoxe de la description du concret comme théorie suffisante, et c'est aussi cela qui se trouve aux fondements du *marketing* et de l'anthropologie qu'il donne du client. « *Dans cette mesure, il devient clair que l'ethnographie ne fait en somme que reconduire en son sein le débat plus ancien et plus fondamental (…) ; elle est le lien épistémologique où il joue à nouveau la difficulté de démêler rationnellement deux types de représentations, les unes sociales, les autres attachées à la conscience individuelle qui en constitue le lien d'émergence* »[112].

Ce jeu de la dualité des représentations individuelles et des représentations collectives que M. Mauss voit en continuité par l'introduction du symbolisme dans une problématique de la représentation. C'est bien l'Homme qui constitue l'objet propre de la sociologie. « *Le mot même d'intérêt est récent, d'origine technique comptable : « interest », latin, qu'on écrivait sur les livres de compte, en face des rentes à percevoir. Dans les morales anciennes les plus épicuriennes, c'est le bien et le plaisir qu'on recherche, et non pas la matérielle utilité. Il a fallu la victoire du rationalisme et du mercantilisme pour que soient mises en vigueur et élevées à la hauteur de principe, les notions de profit et d'individu (…). Ce sont nos sociétés d'Occident qui ont, très récemment, fait de l'homme un « animal économique ». Mais nous ne sommes pas encoure tous des êtres de ce genre. Dans nos masses et dans nos élites, la dépense pure et irrationnelle est de pratique courante (…). Il est bon peut-être qu'il y ait d'autres moyens de dépenser et d'échanger que la pure dépense* »[113]. C'est la force symbolique de la chose qui compte alors et c'est donc en privilégiant le concept de symbole par rapport à celui de représentation que M. Mauss parvient à substituer une logique compréhensive à une logique causale dans la compréhension des faits sociaux. « *Ce que permet la notion de symbole, c'est en somme de dépasser la confrontation des réalités hypostasiées outrageusement par les sciences sociales : il n'y a plus, dans cette conception, ni individu, ni société, mais seulement des systèmes de signes qui, médiatisant les relations que chacun entretient avec chacun, construit dans un même mouvement la socialisation des individus et leur unification en groupe* »[114].

La référence au terrain effectuée par M. Mauss conduit à un travail sur la subjectivité de l'observateur. Il s'agit de saisir l'esprit d'autres sociétés dans ce qui leur est singulier, étrange, autre. Il s'agit d'une sorte de tournant qui conduit à la fois à la recherche des « références ultimes » et aussi de « sortir » l'anthropologie de la rencontre coloniale pour l'orienter vers la sociologie contemporaine. Ne peut-on, à ce titre, achever le parcours jusqu'à l'analyse de l'« échange – transaction » au regard d'une anthropologie du client dans les mêmes catégories que celles de l'essai sur le don ? « Acheter – vendre » constituent à ce titre la transcription actuelle du rythme « donner – prendre » du don des sociétés premières. L'échange recouvre ainsi les pulsations du social dans les catégories du pourquoi de l'achat et de la vente. C'est

[111] M. Mauss, *op. cit.*, p. 271
[112] B. Karsenti, *op. cit.*, p 59
[113] M. Mauss, *op. cit.*, pp. 271-272
[114] B. Karsenti, *op. cit.*, p. 87

ainsi que le projet d'échange finit par envahir tout le projet social de l'agent devenu client. Les fêtes rituelles du don cèdent le pas aux foires qui cèdent le terrain au commerce continu de l'« e-business », mais ce dernier recouvre et assume les strates précédentes. Toutes les espèces de liens sociaux vues comme séparées dans le regard porté à partir de l'économie, de la morale, du droit, de la religion et de la politique convergent dans la même relation d'échange. L'échange, tout comme le don, finit par unifier le groupe avec lui-même. Pour reprendre M. Mauss, transposons aux manifestations du client ce qu'il dit du potlatch comme phénomène de morphologie sociale : la réunion des tribus, des clans et des familles, même celle des nations produit, au moment du don, une grande nervosité, une excitation remarquable : « *on fraternise et cependant on reste étranger ; on communique et on s'oppose dans un gigantesque commerce et dans un constant tournoi (…). Enfin, même au point de vue juridique, en plus de ce que l'on a déjà dégagé de la forme de ces contrats et de ce que l'on pourrait appeler l'objet humain du contrat, en plus du statut juridique des contractants (clans, familles, rangs et épousailles), il faut ajouter ceci : les objets matériels des contrats, les choses qui y sont échangées, ont, elles aussi, une vertu spéciale, qui fait qu'on les donne et surtout qu'on les rend* »[115]. Les faits sociaux totaux se caractérisent par une densité symbolique qui leur permet de faire communiquer l'ensemble des aspects de la vie sociale.

A ce titre, l'univers du marché dépasse le contrat individuel comme nous invitent finalement les catégories du *marketing*. La froideur du calcul ne suffit pas à définir le passage d'une économie anti-économique à une économie économique. Le marché recouvre aussi les contours d'une « ego »nomie, mais aussi d'une « éco »nomie. Là où l'économie s'est peu à peu défaite de ce qui n'était pas d'elle, le « moment libéral » tend à les lui redonner. M. Mauss nous indique l'étrangeté de la fondation du marché sur l'existence d'un besoin économique instinctif originellement orienté vers la recherche de l'intérêt et sous-tendu par un penchant inné à l'échange. Le marché se trouve ainsi fondé comme le fruit naturel de l'esprit humain tout comme un instinct. Or il s'agit ici pour les tenants de l'économie de déterminer un fait social à partir de sa finalité. Dans ce contexte, le sujet individuel tend à être détaché de son univers social ce que la primauté accordée à la symbolique d'un client tend à nier.

Le don comme « fait social total » nous indique l'échange comme manifestation et non pas comme « fait social total » qui permette à chacun de comprendre qu'il a intérêt à produire les objets dont ses contemporains ont besoin en échange des objets dont il a besoin lui-même. L'*Essai sur le don* souligne que l'échange de biens est aussi échange d'âmes.

Ainsi l'autonomisation de l'économique et l'accumulation des richesses atteint son terme pour revenir au thème de la circulation des biens et des symboles. L'économie de l'« échange – don » qui est une économie du prestige nous ramène bien à l'économie politique du signe, pour reprendre l'expression de J. Baudrillard[116] avec des rapports de type affectif (désir de reconnaissance et de pouvoir) et les aspects symboliques des biens qui les dissocient du besoin (d'où d'ailleurs l'ambiguïté de la focalisation des instruments de gestion de l'entreprise vers le besoin). Mais c'est aussi le projet de soumission des agents sociaux par les entreprises qui nous intéresse ici. D'où le projet corrélatif de l'échange avec le client dans la quête d'une synthèse » intérêt – désintéressement », libéralité et épargne, luxe et utilité.

[115] M. Mauss, *op. cit.*, p. 205
[116] J. Baudrillard, *Pour une économie politique du signe*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1972

D'où le thème de la consommation des surplus (celui de la part maudite[117] avec les rapports sociaux irrationnels et violents que cela suppose) et le passage actuel d'une violence de classe à une violence d'organisations dans le projet de tyrannie et de soumission. Le profit ne peut être rendu, tout comme le don, tout comme la part maudite de G. Bataille. Dans l'échange qui recouvre le don se retrouve la force cohésive de la société qui permet de poursuivre la socialité dans le projet politique qui est le sien, celui d'une soumission aux projets de ceux qui dirigent les entreprises en passant par les contours d'une servitude volontaire au travers de la figure du client.

Focus sur la théorie des parties prenantes : une théorie aisément idéologisable

Introduction

La théorie des parties prenantes est l'enjeu de nombreux débats. Elle sert aussi souvent de référence aussi bien à des discours et des actes liés aux politiques de RSE, qu'à de nombreux travaux tant en « sciences de gestion » (cf. les innombrables articles publiés sur la question) qu'en analyse politique (cf. les discours des dirigeants politiques). Au regard de la multiplicité des références qui ont lieu à son sujet, on pourrait même parler de véritable Tour de Babel conceptuelle. La référence à la notion de partie prenante jouerait alors le une rôle d'« objet frontière », c'est-à-dire de référence à un « objet » qui peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes réalités. Il en va ainsi au moins de sa référence en sciences de gestion tout comme en sciences politiques. Elle permettrait de satisfaire aux besoins informationnels de différentes communautés de pensée en étant utilisée de manière à la fois robuste et plastique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces communautés, tenant aussi bien à la fois du concret et de l'abstrait. Le recours à la notion de partie prenante pourrait alors être considéré comme une forme d'opportunisme sémantique.

La théorie des parties prenantes tend aujourd'hui à s'imposer comme référence au travers du mimétisme des politiques de RSE au point de prendre les aspects d'un discours dominant. C'est pourquoi il s'échange tant de faux arguments à son sujet.

L'objet de ce texte est de rappeler les éléments de compréhension nécessaires à toute référence à la théorie des parties prenantes et de proposer des éléments d'évaluation de cette théorie.

La question posée est alors finalement de savoir si la théorie des parties prenantes ne plairait pas tant à cause de son apparente facilité alors que sa fausse évidence masquerait en fait des ambiguïtés qui, si elles ne sont pas assumées, risquent de conduire à de nombreuses « fausses pistes » d'autant que son contenu et ses implications ont évolué dans le temps. Elle a constitué l'enjeu de pseudo disputes venant attester du statut de la « chose sérieuse » qu'est l'entreprise et sa mission. La multiplication des textes qui en découle permet ainsi de remplir les bibliographies de citations croisées et les revues de textes où tous, alternativement *reviewers* et *reviewés* y retrouvent leurs comptes dans les catégories de la construction d'un « capitalisme académique ». Dans la tradition de l'endossement des reliques, il est toujours possible de

[117] G. Bataille, *La part maudite*, Editions de Minuit, Paris, 1995 (Ed. originale : 1949)

rappeler de nombreuses filiations entre la formulation d'une théorie à un moment donné et des travaux antérieurs. Cette critique peut d'ailleurs être également opposable à ce texte qui possède néanmoins pour ambition de positionner les éléments nécessaires à un décodage de la théorie des parties prenantes au-delà des évidences qui semblent être les siennes.

Le terme de « partie prenante » est devenu si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux Etats-Unis comme réaction libérale (aux Etats-Unis, le qualificatif de « libéral » est ce que nous qualifions de « critique ») à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du Président Reagan. La référence à des parties prenantes aurait donc pour vocation à faire des actionnaires l'une d'entre elles, mais en même temps leur matrice, les parties prenantes fondant leur existence et leur légitimité sur des raisonnements dérivés de ceux des actionnaires, c'est-à-dire dans la manière où chacune d'entre elles représenterait des intérêts suffisamment « égoïstement aveugles ». « Partie prenante » est donc d'abord l'aboutissement d'un « parti pris » par l'observateur qui juge, au nom des agents rassemblés dans une catégorie, le parti pris qu'ils prennent de leur côté. Elles apparaîtraient en contrepoint du propriétarisme possessif de la catégorie des actionnaires[118], propriétarisme possessif qui se caractérise par la légitimation d'un modèle qui conçoit l'organisation comme un système construit pour générer des rentes à ses propriétaires en relation avec des « contrats sociaux » établis avec les parties prenantes. A l'accroissement de la responsabilité des actionnaires correspondrait, en miroir, l'accroissement de la responsabilité de l'entreprise, indépendamment de ses actionnaires et de ses managers, les parties prenantes venant alors rendre compte de l'accroissement de cette responsabilité comprise d'ailleurs plutôt comme une réceptivité. A l'*ownership* fondateur de la société (et de la légitimité des *shareholders*) correspondrait un *stewardship* de l'organisation à l'égard des parties prenantes. La référence aux parties prenantes serait en quelque sorte le signe de l'existence d'une souveraineté d'entreprise entrant en phase avec l'importance de la régulation inter-organisationnelle, de la légitimité accordée à la *soft law* et de son ombre portée, la gouvernance. Elles serviraient de point fixe à une analyse en externalités fluctuantes.

A ce titre, si l'on reprend la formule proposée par P. Ricoeur[119] dans le titre de son ouvrage consacré à la question de l'idéologie, l'utopie questionne alors que l'idéologie légitime. La théorie des parties prenantes tient alors le rôle d'utopie. Mais P. Ricoeur indique aussi la récupération de l'utopie par l'idéologie. C'est bien aussi de cela dont il est question ici dans les contours de l'utopie managériale de l'agonisme[120]. Le terme « agonisme » est dérivé du terme « antagonisme » et indique un degré d'opposition moindre. Aux ennemis (de l'antagonisme) correspondent les adversaires (de l'agonisme). L'agonisme tresse donc les contours d'une société (d'une organisation pour ce qui nous concerne ici) où la quête du consensus prend la place de la reconnaissance des conflits. Il s'agit de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes « dans » et « autour » de l'entreprise à partir de parties prenantes dont chacune d'entre elles serait susceptible d'être caractérisée par une unité de point de vue. C'est ce changement de statut qui fonde la modification de la signification du terme entre son apparition au début de la décennie 80[121] et l'usage qui en est fait. Dans l'analyse stratégique autour des « parties prenantes », E. R. Freeman ne poursuit pas une ambition cartographique mais une

[118] C. B. Macpherson, *La théorie de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard (Folio Essais), 2004 (Ed. originale : 1962)
[119] P. Ricoeur, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 1997
[120] C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994
[121] E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

ambition stratégique. Une partie prenante ne vaut que pour autant qu'elle gêne la direction d'une entreprise dans l'élaboration de sa stratégie. Si on prend une illustration « à la limite », les employés ne sont une partie prenante que pour autant qu'ils constituent un éventuel « objectif stratégique » comme la décision de les licencier tous du fait de l'aspect plus commode d'une sous-traitance à potentiellement mettre en oeuvre.

Aujourd'hui, on pourrait même évoquer, avec la référence aux parties prenantes, la manifestation machiavélique d'un « diviser pour régner » qui va bien au-delà de la perspective d'une légitimité à accorder à chacune d'entre elles !

Il faut d'abord noter la rapidité de la constitution du *corpus* dont la multiplication des articles et des congrès est le signe. Dans la décennie 90, les travaux académiques lui ont réservé une place privilégiée. Selon T. Donaldson & L. E. Preston[122], c'était déjà plus de 100 articles et une douzaine d'ouvrages qui lui avaient été consacrés, la majorité des articles ayant été publiée dans les revues *Business Ethics Quarterly* et l'*Academy of Management Review*. Mais, sorti de son contexte culturel américain, le concept de partie prenante reste vague. Il bénéficie d'un effet impérialiste lié d'une part à son appartenance au domaine des sciences de gestion et, d'autre part, à son origine américaine. Les sciences de gestion étant principalement redevables des sources américaines, alors il n'y a qu'à accepter les parties prenantes comme telles. Et pourtant, la compréhension culturaliste est très riche de potentiel compréhensif pour qui veut bien y prendre garde. On pourrait dire alors que la théorie des parties prenantes se situe dans la compréhension que nous donne A. de Tocqueville[123] de la démocratie américaine (« un héritage de marchands pieux » et la perspective d'une « égalité morale » de leurs intérêts), d'où la définition générique qui en est le plus souvent donnée.

Selon S. Mercier[124], les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». E. R. Freeman, dans une perspective d'abord stratégique qu'H. Mintzberg *et al.*[125] replacent dans « l'école du pouvoir », considère l'élaboration de la stratégie comme un processus de négociation convergente et définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». La partie prenante apparaît alors comme un renouvellement mineur des modes d'analyse de la concurrence au regard du succès des analyses de M. Porter[126] qui leurs étaient contemporains. La théorie des parties prenantes est alors en quelque sorte devenue une théorie « libre ». Les considérations éthiques sont depuis à l'origine de la convocation de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes !). Ils considèrent que E. R. Freeman essaye de traiter les forces politiques selon une approche rationnelle à partir de la chaîne de causalité suivante : analyse du

---

[122] T. Donaldson & L. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

[123] A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Garnier Flammarion, Paris, n° 353-354 (Ed. originale : 1835)

[124] S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 1999

[125] H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999

[126] M. Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, March/April 1979 – M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980 – M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985

comportement de la partie prenante, explication de celui-ci, analyse des coalitions. E. R. Freeman propose ainsi quatre stratégies génériques : une stratégie offensive (chercher à peser sur les objectifs de telle partie prenante), stratégie défensive (rattacher le problème soulevé à d'autres problèmes pour que la partie prenante concernée le voit de façon plus positive), stratégie unilatérale ou stratégie de changement de règle. L'évaluation en est critique dans la mesure où Mintzberg *et al.* considèrent une telle analyse comme étant séduisante mais se heurte à la définition des parties prenantes et à la difficulté d'équilibrer les réponses apportées. C'est pourquoi ils positionnent cette perspective au regard de celle de M. Porter[127] qui part de l'idée que la manière la plus efficace de contrôler les acteurs extérieurs à l'entreprise est de contrôler leurs comportements. A ce titre, la position de M. Porter légitime la référence à la notion de « manœuvre stratégique » comme chez E. R. Freeman. Et pourtant, on connaît l'extraordinaire succès de la notion d'avantage concurrentiel qui éclipse d'autant la référence aux parties prenantes dans la perspective stratégique, éclipse qui rend la référence d'autant plus « libérée » de cette attache. Elle hérite pourtant d'un des traits majeurs de la perspective stratégique qui est la référence à une conception autocentrée de l'entreprise qui se manifeste par l'injonction à devoir construire une stratégie avant de la décliner (en interne) et de l'adresser (principalement aux clients et aux concurrents) en externe. La partie prenante apparaît alors comme un renouvellement mineur des modes d'analyse de la concurrence. Et c'est tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes que de multiplier les interlocuteurs dans le but d'enrichir la stratégie, ce qui constitue néanmoins une référence « secondaire » en ce domaine.

Nous n'aurions plus qu'à accepter une forme d'évidence consensuelle, d'ordre pragmatico-utilitariste, cette reconnaissance conduisant à les ériger comme parties quasi-contractuelles afin de justifier, avec elles, une perspective d'allocation finalement « dé-moralisée ». Les parties prenantes deviennent alors des sortes d'ayant-droit et contribuent en même temps à forger le principe d'*inclusiveness*. Remarquons qu'à ce titre, la référence à des parties prenantes sert à fonder « ce qu'est » l'entreprise, toutes les entreprises ayant peu ou prou les mêmes parties prenantes, classées suivant la même logique et se devant de construire une stratégie vis-à-vis d'elles.

Il y aurait donc deux difficultés majeures : d'abord en faire l'inventaire et ensuite les classer.

Les classifications

Une partie prenante se définit tout d'abord au regard d'intérêts convergents qui divergeraient des intérêts convergents venant caractériser les autres parties prenantes. C'est en cela que la théorie des parties prenantes va construire ses développements sur la tension « proximité – distance », proximité des intérêts des uns avec ceux des autres, cette proximité étant fondatrice de la partie prenante et proximité de certaines parties prenantes par rapport à d'autres.

On peut distinguer des classifications archétypiques d'ordre principalement descriptif, des classifications reconnues et des classifications controversées, ces deux derniers types de classification étant plutôt de l'ordre du normatif.

Pour T. Donaldson & L. E. Preston, les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droits sont des groupes et personnes ayant

[127] M. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980

des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

On distingue aujourd'hui classiquement[128] :

- Les parties prenantes primaires ou contractuelles qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, (comme son nom l'indique) avec l'entreprise. Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes ;
- Les parties prenantes secondaires ou diffuses qui regroupent les agents situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve avoir un impact, mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles ont été les secondes à avoir été mises en évidence, venant pour leur part fonder une conception « sociétale » des relations entre l'organisation et son environnement.

D'autres classifications existent comme celles qui distinguent les parties prenantes « volontaires » ou « involontaires »[129], les parties prenantes « stratégiques » ou « morales »[130]. Frooman[131] (p. 191) insiste sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir. La caractéristique commune à ces classifications est que finalement, elles reposent sur l'idée d'une différenciation possible entre des parties qui se réfèreraient à un « intérieur » et d'autres qui se réfèreraient à un « extérieur » de l'entreprise.

Il faut d'ailleurs remarquer le développement de la référence aux parties prenantes au regard de crises dans la vie de l'entreprise (cf. le naufrage de l'Erika en 1999), l'occurrence de ces crises faisant apparaître les parties prenantes diffuses en focalisation miroir de l'action des grandes entreprises. La théorie des parties prenantes n'est d'ailleurs rendue possible que par l'existence de ces grandes entreprises. A ce titre, et d'un point de vue politique, on pourrait noter la substitution de la notion de « crise » à celle de « lutte », et celle de partie prenante à un raisonnement en classes sociales et en termes d'exploitation. Tout comme dans les *Cultural Studies*, on assiste à la substitution de la masse à la classe comme objet d'analyse, les parties prenantes permettant de tenir compte de l'existence d'un grand nombre d'agents sociaux qui coexistent à un moment donné, des classiques (tels les syndicats) tout comme des nouveaux (telles les ONG, Organisations non gouvernementales). L'identification des parties prenantes constitue la condition d'existence de la théorie, mais elle acte l'incertitude quant aux intérêts servant de fondement. La notion de partie prenante confond « intérêt » et « tension avec les autres agents sociaux », en faisant comme si la tension ne pouvait être que l'expression d'un intérêt et devait aboutir à un agonisme dans la perspective d'exclure toute pensée du conflit.

---

[128] A. B. Caroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinatti, 1989

[129] M. B. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

[130] K. Goodpaster, « Business and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quaterly*, n° 1, 1991, pp. 53-74

[131] J. Frooman, « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, n° 24, 1999, pp. 191-205

La logique d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood[132] et qui est de savoir « qui compte vraiment ». Ils nous proposent d'ailleurs davantage un principe de classement qu'un classement en s'appuyant sur la trilogie « pouvoir - légitimité – urgence ». Ici, les « parties incontournables » sont à l'intersection des trois perspectives, les « parties dominantes » à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité, les « parties dangereuses » à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence et les « parties dépendantes » à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence. On peut aussi mettre en avant la dualité qui vaut entre des parties prenantes « visibles » et des parties prenantes « invisibles ». M. Ferrary[133] propose de se référer à ce qui se trouve à l'origine de leurs logiques d'optimisation, à leurs moyens d'action et à leurs principes de justification. Cette logique de classement est intéressante quant à ses conséquences. Elle fonde l'attitude vis-à-vis des parties prenantes, les trois attitudes possibles étant la participation, la consultation et / ou la mise en place de système de représentation de tout ou partie de ces parties prenantes. Ceci pose également la question de savoir si, par référence à ces trois attitudes, le rapport avec les parties prenantes diffère selon chacune d'entre elles ?

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes classiques, et externes à pouvoir d'influence, celle qui est établie entre les parties qui supportent les risques, les cibles et les acteurs[134] ou encore celle qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes éthiques (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer[135]. Il est aussi possible de noter des perspectives globalisantes : la société civile[136] ou encore la trilogie « nature – société – générations futures »[137].

Face à la multiplicité de ces classifications, A. Minvielle[138] souligne combien la référence aux parties prenantes éloigne peu à peu du centre de l'entreprise, lieu d'émission du volontarisme managérial et comment ces parties prenantes sont elles-mêmes classées en fonction de leur éloignement par rapport au centre ainsi que par rapport aux difficultés de l'exercice du volontarisme managérial pour ce qui les concerne. En ce sens, il s'agirait d'une nouvelle version de la « main visible des managers »[139] et un nouveau support du discours stratégique propre à fonder le « changement conservateur », c'est-à-dire celui qui est fait pour aller dans le sens des intérêts de la Direction Générale. Elle met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification

---

[132] R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood, « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 833-886

[133] M. Ferrary, « Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines – Une application aux restructurations industrielles », *Papier de travail,* CNAM, Paris, 2004

[134] M. B. Clarkson, *op. cit.*

[135] C. I. Pelle Culpin, *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1998

[136] F. Lépineux, *op. cit.*

[137] L. Zsolnai, « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004

[138] A. Minvielle, « Qu'est-ce qu'une partie prenante ? », *Document de travail*, CNAM, Paris, 2004

[139] A. D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1977

et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre. Cette classification aurait alors pour conséquence d'éloigner de toute description événementielle de l'entreprise. A ce titre, les parties prenantes sont « de » l'entreprise (son essence en quelque sorte). Enfin, si l'acteur n'est pas catégorisable, on est alors hors du champ des parties prenantes.

Elle montre que la classification du CJD de 2004 (*Centre des jeunes Dirigeants*) met l'accent sur la seconde partie de la notion au regard d'un jeu sur le qualificatif de « prenante » en distinguant : les parties apprenantes (les clients) ; les parties comprenantes (les fournisseurs) ; les parties « co-entreprenantes » (les salariés, et l'on voit ici le projet d'accaparement de la ressource humaine qui les concerne) ; les parties omni-prenantes (pour le si inclassable « environnement » de l'entreprise) ; les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus) qui viennent aussi fonder la surprise ; les parties entreprenantes (pour les actionnaires et les associés).
Et nous ne résistons pas à l'envie d'ajouter :

- Les parties reprenantes qui, de notre point de vue, sembleraient mieux qualifier les actionnaires, que l'on pourrait aussi, si l'on associe un jugement de valeur négatif, qualifier de partie méprenantes et de méprisantes car elles prendraient mal en trompant sur leurs intentions qui ne seraient *in fine* que strictement égoïstes ; il y serait alors question de se suspendre à l'entreprise pour en cueillir les fruits ou encore de surprendre les autres parties prenantes ;
- Les parties méprenantes, c'est-à-dire celles qui prennent « mal », ou encore celles qui sont facteurs de méprise (les parties prenantes « diffuses » qui se « réveillent » lors d'un accident, par exemple) ;
- Les parties déprenantes qui viseraient ainsi les exclus.

La théorie des parties prenantes pourrait ainsi être qualifiée de théorie de l'emprise (de l'organisation sur la société).

Prendre, c'est donc bien « prendre entre » en établissant des liens.

D'autres tensions peuvent être mises en avant :

- La tension « normalisation – organisation », les parties prenantes pouvant être articulées au regard du référentiel normatif auquel elles se réfèrent ou encore par rapport au modalités organisationnelles de leur articulation ;
- La tension « opposition – interaction », les parties prenantes étant alors classées au regard de ce qui les oppose ou bien de ce qui les réunit.

En d'autres termes, peut-on finir par clore cette galerie de portraits des parties prenantes ? Peut-il y avoir d'autres parties prenantes que celles qui « prennent » au projet de l'entreprise. Ou encore, quand il s'agit de méprise, parle-t-on de cognition ou de dédain ? Est-ce une forme de dualité de l'honneur ? Suffit-il de définir une partie prenante par sa vocation à susciter l'attention ? C'est en ce sens que G. de Terssac[140] parle de « parties traînantes » qui finissent éventuellement par être enrôlées. N'y aurait-il pas confusion entre l'entreprendre (prendre entre) et les parties prenantes qui prennent aussi entre la société et l'entreprise. Elles seraient alors « de » la société ou « de » l'entreprise ? Cette infinitude n'est-elle pas le signe d'une sorte de difficulté à fonder la théorie ? Cette infinitude ne buterait-elle pas sur l'aporie de la « non »

[140] G. de Terssac, « Théorie du travail d'organisation », *in* B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris, 2011

partie prenante ? On pourrait alors finir par se demander qui n'est pas une partie prenante ! Ou alors, ne peut-on considérer la notion de partie prenante comme opérateur d'une modélisation de l'organisation permettant aux directions d'entreprise de la faire passer pour une perspective morale plus que comme fondatrice d'une perspective stratégique ? Rappelons qu'une perspective véritablement relationnelle viendrait relier parties prenantes et institutionnalisation inter-organisationnelle en donnant des éléments de compréhension à la notion d'association et de coopération. Cette infinitude est en fait liée aux identités multiples que peut prendre un sujet donné dès que l'on raisonne en partie prenante (par exemple, un sujet peut à la fois être salarié, actionnaire, client etc.), d'où également la difficulté d'en véritablement figurer les intérêts.

Toutes ces perspectives pour indiquer le projet d'autoproduction d'une image de soi à l'usage des cadres dirigeants qui opère au travers de cette référence aux parties prenantes dans le projet agoniste d'une interaction vertueuse à l'exclusion du recours à un tiers extérieur. La « pseudo » prise en compte par consultation et croisement des points de vue peut-elle garantir la multiplicité des points de vue ou encore permettre de construire une synthèse neutre dans une visée utilitariste à partir d'une théorie qui se veut non utilitariste ? La théorie des parties prenantes est ainsi génératrice de figures en filiation (l'entreprise, les prêteurs, l'ONG, etc.).

La difficulté de la notion est bien sa référence à un enjeu dont la permanence (comme lorsque l'on caractérise les clients parmi les parties prenantes) est un critère insatisfaisant. Pour aller au-delà d'une évidence *a priori* on peut, à l'instar de J. Mbani[141], mettre en avant la singularité d'un élément à enjeu.

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit à examiner leur projet normatif au regard du groupe qu'elles représentent, la partie prenante concernée étant alors auto-normée pour mieux légitimer une théorie autocentrée de l'entreprise. Et d'ailleurs, si l'entreprise multinationale tend aujourd'hui à échapper aux poids des culturalismes, elle n'échappe pas aux parties prenantes. Soulignons ainsi son utilité pour garantir le fait de continuer à faire de bonnes affaires. La partie prenante fonde son omniscience par rapport à des normes qui lui sont propres, omniscience légitimée au nom du principe de liberté et de la légitimité accordée à la proximité avec le terrain, ce qui déclasse d'autant l'omniscience générale des Pouvoirs publics, ramenés au statut de simple partie prenante. Les classements qui sont proposés actent l'inégalité entre propriétaires (*shareholders*) et non propriétaire (*stakeholders*) tout comme entre les parties prenantes, certaines pouvant légitimement être considérées comme plus importantes que d'autres. La référence à la notion de partie prenante tend en fait à homogénéiser les groupes déclarés comme tels au regard de leurs intérêts, en leur déniant toute hétérogénéité.

La référence aux parties prenantes ouvre aussi un champ de possibilité dans la création de marchés nouveaux comme ceux de l'assurance (pour se garantir contre le jeu de telle ou telle partie prenante) qui va conduire à ériger en dogme la responsabilité de conformité (pour pouvoir faire jouer l'assurance) et de créer, en conséquence, les marchés des avocats, des consultants et des certificateurs de tous ordres. C'est à ce titre qu'avec les parties prenantes, il est question d'inventer la catégorie permettant de gérer un sujet imprévisible.

Rappel des fondements de la théorie des parties prenantes

[141] J. Mbani, *Processus de détermination d'une entité comme partie prenante*, thèse CNAM, Paris, 2014

Avant de proposer une investigation du champ de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les postulats :

- L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions ;
- La théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes ;
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres ;
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale ;
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes se réfère aussi à la responsabilité sur la base de deux variantes :

- La première concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d'éviter l'opposition des parties prenantes ou d'en gagner l'adhésion ;
- La seconde conçoit la relation « organisation – parties prenantes » comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

L'article de T. Donaldson & L. E. Preston [142]offre une taxonomie des différentes théories des parties prenantes en trois catégories :

- 1° catégorie de type normatif. Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales ;
- 2° catégorie de type empirique et instrumental. L'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales ;
- 3° catégorie de type empirique et descriptif. Les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiables.

C'est à ce titre qu'ils proposent une théorie convergente des parties prenantes fondée sur les arguments suivants :

- Postulats : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes) ;
- La théorie s'intéresse aux relations « managers – parties prenantes », relations considérées comme ayant des fondements moraux ;
- Elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques au regard de normes possibles à décrire.

Mais cette perspective a été critiquée, car elle manque de construction formelle et de variables empiriquement testables.

[142] T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

A. Acquier & F. Aggeri[143] proposent de synthétiser l'approche des *stakeholders* sur la base de quatre propositions : l'organisation possède des *stakeholders* qui ont des requêtes à son égard ; tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'organisation ; la prospérité de l'organisation dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents et légitimes ; la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*.

La théorie des parties prenantes, une théorie empirique ou normative ?

Cette première interrogation nécessite tout d'abord une délimitation précise du cadre de la théorie des parties prenantes sous deux variantes.

La théorie descriptive des parties prenantes

Aux yeux de T. Donaldson & L. E. Preston[144], cette théorie, de nature descriptive, considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme, par exemple, la nature de l'organisation[145], la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers[146], comment certaines organisations sont actuellement gérées[147], la diffusion d'informations « sociétales »[148], les parties prenantes visées[149], l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise. Compte-tenu de l'absence d'une interrogation quant à la légitimité intrinsèque des parties prenantes (l'« évidence des parties prenantes »), la perspective descriptive conçoit l'entreprise comme un lieu de conciliation des intérêts propres à chacune d'elles. Mais cette approche descriptive ne permet pas de fournir des propositions exploratoires ni de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise (croissance, profit, etc.).

L'idée de théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée par T. M. Jones[150]. L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. On admet alors que certains résultats peuvent être obtenus par l'adoption de

---

[143] A. Acquier & F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », *Papier de travail*, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006
[144] T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*
[145] S. N. Brenner & P. Cochran, « The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research », *Annual Meeting of the International Association of Business and Society*, Sundance, Utah, 1991
[146] S. N. Brenner & E. A. Molander, « Is the Ethics of Business Changing? », *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 1, 1977, pp. 54-65
[147] M. B. Clarkson, « Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model », *in* J. E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 331-358
[148] C. I. Pelle Culpin, *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1998
[149] R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood, *op. cit.*
[150] T. M. Jones, « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, pp. 404-437

certains comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement).

La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?

T. Donaldson & L. E. Preston[151] insistent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes, perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie descriptive. Il s'agit alors de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque. Au regard de cette perspective normative, la mise en œuvre d'une politique de RSE est de vouloir répondre aux attentes des entreprises. L'approche normative conduit à légitimer l'idée de l'existence d'entreprises qui devraient être considérées comme des constellations d'intérêts coopératifs dans une sorte d'idéologie de convergence d'intérêts divergents, ce qui permettrait de relier la théorie des parties prenantes avec les théories de la justice[152] afin d'acter les inégalités de fait des parties prenantes, inégalités qui, du fait de la reconnaissance de leurs attentes, peut être tolérée.

Les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes

On rappellera brièvement que la notion d'ambiguïté marque les logiques de l'interprétation. L'ambiguïté apparaît là où le sens est incertain. La notion contient également l'idée de « laisser un doute ».

Malgré son apparente facilité et sa fausse évidence, la théorie des parties prenantes naît corrélativement au « moment libéral » de la décennie 80 et prend racine dans les développements de la pensée philosophique que l'on peut qualifier de communautarienne. C'est par rapport à ces logiques que seront donc offertes les modalités d'une lecture compréhensive, avec toutes les précautions culturalistes qu'il sied de mentionner si l'on se réfère à ce corpus. Il semble en effet infondé de commenter quoique ce soit de la théorie des parties prenantes indépendamment du constat de ses présupposés enracinés dans les fondements de la philosophie pragmatique. Les auteurs reconnaissent cette affiliation. C'est au moins le cas pour T. Donaldson & E. R. Freeman[153]. N'ont-ils pas suivi, au préalable, des études de philosophie ? Au regard de cette théorie, R. Phillips & E. R Freeman & A. C. Wicks[154] se sont exprimés sur les mauvais usages qui en sont faits. Ils affirment ainsi qu'elle est aujourd'hui une théorie éthique des organisations, ce que l'on reprendra en fin de ces développements, mais avec des arguments différents.

Cette théorie n'est pas contractualiste. Elle est née dans les perspectives philosophiques communautariennes dont l'objet central est la construction d'une théorie politique de l'équité.

---

[151] T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

[152] J. S. Adams, « Towards an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 67, November 1963, pp. 422-436 - J. S. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review,* vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22 - J. S. Greenberg & R Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford Business Book, 2002

[153] T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

[154] R. Phillips & E. R. Freeman & A. Wicks, « What Stakeholder Theory is not? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, 2003

Le concept de partie prenante se référerait à une perspective communautarienne sortie de l'ornière du communautarisme, la partie prenante contribuant ainsi à la définition des contours d'un groupe auquel les agents organisationnels pourraient appartenir sans que ce soit pourtant à l'exclusion d'un autre. Et c'est cela qui constitue à la fois la richesse et l'ambiguïté de cette théorie. Un citoyen peut ainsi être à la fois client, actionnaire, salarié et partie prenante diffuse, l'analyse de la position se faisant dans les catégories de la recherche de l'équité qui sera portée par la partie prenante concernée. Comme le souligne M. Walzer, « *le moi se divise tout d'abord entre divers intérêts et diverses fonctions : il joue plusieurs rôles (non seulement au cours d'une vie (...), mais en l'espace d'un jour ou deux)* »[155]. Il est donc important de souligner la pluralité d'identité de l'être humain. Cette remarque est liée à la nécessité de mettre en évidence un postulat quant au fond échangiste. Pour être partie prenante, il faut avoir un bien à échanger. Rappelons qu'au sens premier du terme, privatiser c'est aussi aboutir un la construction du privé (par différence du public). Priver, c'est aussi retirer à l'Autre, lui prendre quelque chose ou l'empêcher de le prendre. Pas étonnant alors qu'avec la privatisation, il soit aussi question de partie prenante.

Cette théorie conduit en fait à chercher à rendre compatible l'incompatible justifié par une forme d'injonction à une compétition coopérative entre des parties prenantes aux identités fuyantes mais autour d'un centrage en constellation autour de l'entreprise. Mais si la théorie des parties prenantes verse trop dans la perspective économique, il n'y a alors plus de partie« s » puisqu'il s'agir de stigmatiser le conflit de partage de la valeur financière créée par l'entreprise, ce qui en anéantit la dimension potentiellement politique. La théorie des parties prenantes est donc bien une conception finalement autocentrée de l'entreprise permettant de penser la prise en compte du retour des externalités, en particulier quand elles prennent une dimension politique susceptible de nuire à la réputation. Cette posture a d'ailleurs conduit à la formulation du principe d'*inclusiveness* ce qui conduit à devoir examiner la perspective politique qui en anéantit potentiellement la dimension économique. S'il n'y a plus que des parties prenantes, l'entreprise disparaît pour ne laisser subsister que la question du choix entre des intérêts réellement et potentiellement contradictoires. L'ambiguïté inhérente à la théorie se situe donc dans la difficulté de définir l'espace où elle est susceptible de dire quelque chose, c'est-à-dire dans un espace ni purement économique et ni purement politique.

Il s'agit d'inclure toutes les parties prenantes, connues et inconnues dans le projet de l'obtention d'un consensus car leurs intérêts auront véritablement été pris en compte. Mais ce qui marque ce principe est celui de la prise en compte d'intérêts indépendamment de toute mise à l'épreuve de leur représentativité, justement parce qu'ils sont inclus. Le principe d'*inclusiveness* se présente en quelque sorte comme une forme de garantie de la diversité, mais d'une diversité lue dans les catégories de la philosophie communautarienne, où une place se doit d'être réservée à chaque courant indépendamment de sa représentativité, dans la même logique que les quotas de la discrimination positive, perspective communautarienne mâtinée de tolérantisme (politesse indifférente à l'existence de l'Autre … à chacun sa cage et c'est la somme des cages qui constitue le zoo, ensemble disparate d'espèces de toutes sortes).

La première fausse évidence de la théorie des parties prenantes est liée à son caractère apparemment descriptif. Ne pourrait-on, à ce titre, qualifier cette perspective théorique de

[155] M. Walzer, *Morale maximale, morale minimale*, Bayard, Paris, 2004

« complexe de Mintzberg »[156]. Là où les organisations qui vivaient heureuses avant lui, elles seraient subitement devenues des adhocraties ou des bureaucraties professionnelles depuis. Elles seraient, de la même manière, devenues enjeu des parties prenantes aujourd'hui ! On pourrait ainsi dire que la théorie des parties prenantes serait la reformulation de la vieille leçon introductive sur « l'entreprise et ses partenaires » avec un discours d'apparence plus moderne. La référence aux parties prenantes induit d'ailleurs la fausse idée d'une indépendance mutuelle de chacune d'entre elles par rapport aux autres. On serait ainsi OU actionnaire, OU employé OU client etc. On retrouverait alors, sous un autre nom, le fonctionnalisme et la primauté à accorder au volontarisme managérial de la direction générale tout comme l'attention à porter aux actionnaires, tout comme l'aspect machiavélien du « diviser pour régner ». On est en ce sens face à l'ubiquité de la notion. En ce sens, les parties prenantes ne sont pas là pour le dialogue, mais pour être spectatrices. C'est ce qui vient questionner la dichotomie (pas toujours évidente d'ailleurs) entre l'usage descriptif (une meilleure description alors ?) et l'usage normatif (nous serions alors tous des parties prenantes ou destinés à l'être). C'est ainsi que ce double usage conjoint de son aspect descriptif et de son aspect normatif tend à effacer la différence entre la présentation de la partie prenante et la représentation qui est faite de ses intérêts. Tout comme dans le modèle héritier de la social-démocratie suédoise qui met en avant la notion de « partie intéressée » (où l'aspect actif de l'identification de la partie concernée est sous-jacent), il est possible de se poser la question de la vocation de la théorie des parties prenantes à rendre compte de toutes les parties prenantes dans une posture où ce serait l'aspect passif de l'identification qui l'emporterait alors.

C'est au travers de cet usage descriptif qu'il est possible de marquer la différence entre l'univers américain de la question avec sa perspective « contractualisto–communautarienne » et celui de l'Europe continentale. Dans ce dernier cas, le terme de « parties prenantes » constitue une sorte de renouvellement de la représentation de ce que l'on y appelle les partenaires sociaux, renouvellement lié à la financiarisation du capitalisme contemporain, mais compte tenu d'une logique qui conserve une importance à la « négociation – participation » des salariés à la vie de l'entreprise.

On retrouve une autre utilisation de la théorie dans les catégories de la stratégie, terme relais utilisé ici dans son acception la plus vague : la référence aux parties prenantes est alors vue comme permettant une meilleure formulation de la stratégie (ou du discours stratégique). La théorie des parties prenantes servirait alors à donner une nouvelle vie au fonctionnalisme en évitant de répondre à la question de ce qui fonde l'organisation. Elle permettrait aussi de mettre à plat l'ensemble des parties prenantes en écrasant leur hiérarchie en ce qu'elle peut avoir de gênant. Par exemple, les actionnaires se trouvent ainsi mis à parité avec les salariés. C'est d'ailleurs à ce sujet que la connotation avec la thématique du jeu pourrait être soulignée. Surprise ! Tes intérêts sont pris en compte au-delà de tes espérances ! Tu peux ainsi « sur-prendre » parce que tu as misé du capital (pour les actionnaires), ton enracinement au travail dont ton salaire (pour les employés), etc. mais la thématique du jeu est plus riche qu'il n'y paraît entre le « jeu pari » (fermé) et le « jeu apprentissage » (ouvert). On pourrait, à ce titre, parler de véritable métaphore organisationnelle à portée idéologique combinant la vulgate de l'amélioration continue, une forme d'idéalisme matérialiste, une héroïsation des parties prenantes. La simplification et l'incantation y sont présentes, de même que sa capacité à désigner, conceptuellement et « réellement » les « facteurs amis » et les « facteurs ennemis ».

[156] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

Si, en partant de la trilogie « légitimité – conflits d'intérêts – logiques d'alliances & coalition », il est possible de donner un contenu stratégique à la théorie des parties prenantes, il faut souligner que le fondement temporel de telle ou telle stratégie est assez radicalement contextuel. Dans ce cas, soulignons avec M. Ferrary[157], que ce sont les situations qui comptent et non pas les parties prenantes. Et d'ailleurs, la contestation de la place de telle ou telle partie prenante dépend moins de critères objectifs (importance numérique par exemple) que de sa légitimité. Rappelons l'importance des rémunérations des dirigeants qui semblent vraiment, à cet égard, prendre beaucoup ! M. Ferrary construit d'ailleurs sa démonstration sur la tension qui fonderait toute stratégie construite par référence aux parties prenantes à partir de l'injonction à la collaboration pour construire de la valeur et la compétition pour la partager.

La seconde fausse évidence est celle de la fusion possible entre la théorie des parties prenantes et « les nouvelles théories de la firme ». C. W. L. Hill & T. M. Jones[158] ont généralisé la première dans les catégories de la théorie de l'agence en mettant en exergue les relations entre parties prenantes et managers. Ces derniers y sont vus comme des agents et les parties prenantes se distinguent les unes des autres par leur importance et suivant leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective contractualiste forcée. La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les mécanismes de marché et les ingrédients de son raisonnement, à un équilibrage des intérêts, sauvant ainsi l'idéologie propriétariste de la référence à l'actionnaire d'une forme de désastre social. E. R. Freeman & W. M. Evan[159] ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de R. H. Coase[160] et de O. E. Williamson[161] à partir du constat que les managers gèrent des contrats avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés etc. afin de construire des *fair contracts* vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties. La théorie des parties prenantes s'inscrirait alors à la fois dans l'économie institutionnelle et dans la critique du propriétarisme. Cette extension de l'usage de l'acception juridique du contractualisme à une perspective managériale relève d'une double perspective idéologique, l'une venant renforcer l'autre : le contractualisme tient lieu de composante idéologique au regard d'un propriétarisme, le contrat étant alors le garant de l'intangibilité accordée à la propriété. Dans la mesure où toutes les parties ont des droits égaux de conclure des marchés, chaque groupe peut donc investir dans les transactions spécifiques venant affecter les autres groupes mais dans la perspective d'un mode de résolution des conflits et de sauvegarde des droits de la partie engagée. Le concept de *fairness* possède alors un rôle de référence clé en étant fondée sur des perspectives normatives inhérentes à la conduite humaine. T. Donaldson & L. E. Preston[162] ont, pour leur part, tenté de rattacher la théorie des parties prenantes à celle des droits de propriété pour justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires dans les catégories du droit de propriété. Mais l'enjeu de la tentative est surtout de relier les parties prenantes au travers du droit de propriété réduit à sa dimension formelle à la perspective de la justice distributive. Rappelons que la justice distributive est un des concepts clés de la philosophie néo-libérale contemporaine au regard de la référence à L. C. Becker[163] et surtout

[157] M. Ferrary, *op. cit.*
[158] C. W. L. Hill & T. H. Jones, « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, 1992, pp. 131-153
[159] E. R. Freeman & W. M. Evan, « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, 1990, pp. 337-359
[160] R. H. Coase, « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351
[161] O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985
[162] T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*
[163] J. Rawls, *Théorie de la* justice, Seuil, Paris, 1987 (Ed. originale : 1971)

de J. Rawls[164]. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Cette position a d'ailleurs été validée par E. R. Freeman[165]. Et pourtant, la théorie des parties prenantes a essuyé les feux d'une très sévère critique de C. M. Jensen[166] quand il a exprimé qu'elle ne permettait pas de fonder de façon suffisamment objective la mission de l'entreprise et qu'elle constituait une excuse pour l'opportunisme des dirigeants. En utilisant la notion de partie prenante comme mode de classement de catégories à l'usage de la société civile et en les traitant au travers du corpus des « nouvelles théories de la firme », il est aussi question de les considérer, dans un paradigme économique, comme étant à même de créer « informationnellement » des externalités positives (ou négatives, comme de l'activisme actionnarial) conformément aux enseignements du corpus de l'*information economics*.

Et pourtant, ces tentatives de relier la théorie des parties prenantes aux « nouvelles théories de la firme » se heurtent à plusieurs des postulats et hypothèses de celles-ci :

- Le postulat de l'efficience des marchés dans la mesure où le fondement normatif des intérêts des parties prenantes conduit à leur reconnaître une épaisseur sociale et vient troubler en conséquence la pureté des signaux économiques ;
- La perspective normative se trouve en décalage avec le postulat de l'individualisme méthodologique économique ;
- Le contractualisme interindividuel est également remplacé par un contractualisme de catégories lui donnant alors une dimension métaphorique.

Cette fausse évidence est liée à la nature psychologique de la partie prenante. Elle s'inscrit dans le refus d'un sujet égoïste au profit d'un sujet réfléchi qui exprime une volonté. Mais en se référant à un sujet générique, la théorie relève moins des perspectives libérales libertariennes (en particulier celles d'un ultra libéralisme construit sur la primauté radicale accordée à l'individu, donc à la prolifération des droits et leur évaluation sur un marché des valeurs) que de celles d'un républicanisme civique (existence de biens communs différenciés venant qualifier les intérêts d'une partie prenante au regard de vertus civiques et la dénonciation des dérives telles que les conflits d'intérêts (et c'est en cela qu'elle rejoint le thème de la *governance*).

La troisième fausse évidence réside dans la nature sociologique de la théorie des parties prenantes. Elle figure en effet des sujets génériques *in abstracto* (clients, fournisseurs, salariés, etc…), sujets qui ne sont pas pour autant des catégories sociales. On pourrait davantage, à ce titre, parler d'une contribution de la théorie des parties prenantes à une conception anthropologique des organisations qui bénéficie ainsi de la généricité des figures proposées. Le sujet générique, sujet de l'organisation, apparaît alors toujours dans la réalité quotidienne (*in concreto*) sous une forme concrète particulière en situation. La théorie des parties prenantes permet donc l'entrée dans une double appartenance du sujet comme être humain à part entière et comme forme spécifique. La théorie des parties prenantes offre aussi une sorte de fausse illustration de la validité des *Cultural Studies* qui reconsidèrent, rappelons-le, la réflexion sur la culture non plus au regard des liens « culture – nation », mais au regard des liens « culture –

[164] L. C. Becker, « Places for Pluralism », *Ethics*, vol. 102, 1992, pp. 707-719
[165] E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
[166] M. C. Jensen, « Value Maximization and the Corporate Objective Function », *in* M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, USA, 2000

groupes sociaux »[167]. Ces *Cultural Studies* connaissent aujourd'hui un large succès médiatique dans les enseignements et la recherche des *business schools*. C'est en particulier le cas de la dérive des *Television Studies* dont la plasticité conduit à faire dire un peu n'importe quoi, en particulier aux séries TV dont les commentaires oublient leur construction au regard du taux d'écoute, sauf à penser, mais quand même un peu rapidement, qu'elles relèvent de l'« esprit du temps ». La masse et les perspectives de sa compréhension s'y substituent au raisonnement en classes, les parties prenantes venant offrir des figures de compréhension de la masse dans les contours d'une égalité complexe des intérêts de chacune d'entre elles et déclassant conceptuellement d'autant la classe ouvrière… et la bourgeoisie.

La théorie des parties prenantes peut toutefois contribuer à la sociologie des organisations par référence au concept de rôle. Rappelons, avec M. Crozier & E. Friedberg[168] que l'acteur est celui qui joue un rôle dans l'organisation sur la base d'un imaginaire (possibilité de s'identifier à un personnage idéal ou de dissimuler sa personnalité) et d'un aspect fonctionnel (en rapport avec une situation donnée). Le concept de partie prenante offre donc une perspective compréhensive à la socialisation, rendant possible la conception d'un idéaltype du rôle venant combiner les buts organisationnels et les buts personnels.

Et c'est bien aussi du concept de rôle que l'on part pour déboucher sur celui de jeu, concept lié aux modèles culturels d'une société, les parties prenantes pouvant être considérées comme une socialisation concrète de ces jeux, le mot anglais de *stake* signifie aussi « pari ». Le *stakeholder* peut alors être assimilé à un joueur au sens premier du terme tout comme au sens second, c'est-à-dire celui qui est autorisé à jouer à la fois parce qu'il possède le statut *ad hoc* et parce qu'il connaît les règles du jeu. Le concept de partie prenante se trouve alors de ce fait au cœur de la trilogie « rôle – jeu – stratégie » et de la notion d'influence. C'est en effet l'influence qui ouvre la perspective d'une représentation à la fois intentionnelle et interactionnelle et la dualité rationalité substantive (des valeurs) et rationalité procédurale (des comportements codifiables). Mais elles se caractérisent en même temps par un laminage du caractère universaliste du contrat social pour offrir une ouverture supplémentaire au relativisme culturel, lié à chacune des parties prenantes. Ceci étant, la contribution la plus claire de la théorie des parties prenantes à la sociologie des organisations est sans doute qu'elle met davantage l'accent sur la nature agentique de la partie prenante que sur sa nature d'acteur. En d'autres termes, les parties prenantes n'existent que les unes par rapport aux autres.

De la sociologie des organisations à l'idéologie des parties prenantes

Il faut souligner, d'un point de vue idéologique, ses caractéristiques absorbantes. D'un point de vue *descriptif*, elle épuise la description organisationnelle par son exhaustivité. D'un point de vue *normatif*, il apparaît autant de parties prenantes que nécessaire. D'un point de vue *déterministe*, les parties prenantes sont considérées comme structurantes de l'organisation, comme expression de son essence. D'un point de vue *théorique*, la théorie des parties prenantes s'inscrit en parallèle de la théorie des coûts de transaction avec laquelle elle entre en résonance ;

[167] S. Hall & T. Jefferson, (Eds.), *Resistance through Rituals*, Routledge, London, 1975 – S. Hall & M. Jacques (Eds.), *New Times: The Changing Face of Politics in the 1990's*, Hutchinson, London, 1990 – R. Hoggart, *Speaking to each other*, Pelican Books, London, 1973

[168] M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

il en va de même avec la perspective contractualiste alors qu'il s'agit ici de pseudo contrats ; les deux corpus bénéficient, de façon multiplicative, des perspectives qui leurs sont respectives : le moralisme de la théorie des parties prenantes entre en combinaison avec le contractualisme et l'économisme des coûts de transaction et de la théorie de l'agence[169]. D'un point de vue *justificatif*, la philosophie et l'éthique entrent avec elle dans les « affaires ». D'un point de vue *spontanéiste*, l'évidence des parties prenantes s'affirme comme mode possible de compréhension d'une société civile considérée alors comme plus objective car non politisée. Au nom des parties prenantes, c'est le *business* qui est considéré comme pouvant générer la perspective d'un gouvernement sans les affres d'un gouvernement au regard d'un *business as usual*.

On est donc là confronté à la nature aisément idéologisable[170] des théories du champ des sciences sociales. `

La théorie des parties prenantes peut-elle être considérée comme une « théorie normale » ? B. Latour[171] fonde une théorie normale à partir du fait que son discours conduit (à faire des parties prenantes (pour ce qui nous concerne ici) à une question « normale » dans la mesure où ses énoncés sont devenus des faits et dans la mesure où tous les agents importants ont été persuadés de la « validité » de l'objet.

Il est ainsi possible de poser la question de la qualité ou de la médiocrité relative de la référence à cette théorie, en particulier au regard du développement de sa légitimité dans le temps. Construit face à la figure du *shareholder*, le *stakeholder* est d'abord apparu comme un empêcheur de gagner des dividendes en rond avant d'être récupéré, comme il sied souvent à la critique. Cette théorie est parvenue au point de pouvoir être considéré aujourd'hui comme l'expression d'un libéralisme communautarien affaissé du fait de l'aspect interactionniste de son occurrence. Son ambiguïté majeure repose pourtant sur le fait que les parties ne prenant pas se trouvent alors légitimement exclues. A quelle société appartiennent alors ces exclus ? La théorie des parties prenantes termes tend à ignorer aussi bien ceux qui prennent sans être partie (les dirigeants alors) et ceux qui sont des parties sans prendre (les exclus).

La théorie des parties prenantes n'est pourtant ni économique, ni psychologique, ni sociologique, ni – ce qui est important pour qui veut parler de théorie des organisations - psychosociologique, mais *in fine* éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte.

Les fondements éthiques et politiques de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes pose la question de ses fondements éthiques. Les auteurs ont au moins un accord entre eux, qui est qu'elle doit être considérée comme permettant de fonder une éthique appliquée de la pratique des affaires. Mais cette perspective formelle ne permet pourtant pas de résoudre la question des fondements.

---

[169] M. B. Clarkson, « Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model », *in* J. E. POST (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 331-358

[170] R. Boudon, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris, 1986

[171] B. Latour, *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1987

Se fonde-t-elle au regard des besoins ou des désirs ? Il y a là ambiguïté. Pour les parties prenantes dites contractuelles, on retrouve les aspects suivants : expression d'un besoin de « fourniture honnête » de la part des fournisseurs, de confusion « besoin – désir d'honnêteté » pour ce qui concerne les clients, désir de gain honnête pour ce qui concerne les actionnaires. Ce ne sont en revanche ni les besoins ni les désirs qui permettent de figurer les fondements des attentes des parties prenantes diffuses qui se construisent des « vies bonnes » qui leur servent de référence. Il s'agit pour elles de se réveiller le moment venu, lors du chahut de leur « vie bonne » du fait des conséquences des actions de l'entreprise.

De façon plus générique, on peut alors, au-delà de la dualité « besoins – désirs », fonder les parties prenantes au regard du concept d'intérêt. Les parties prenantes se situent alors dans les catégories d'une réinterprétation contemporaine des sentiments moraux. Rappelons d'ailleurs ici la perspective à la fois ontologique et normative du sentiment moral. L'honnêteté vue comme sentiment moral est liée au sujet au regard de l'*a priori* du sujet honnête, et à la façon dont elle normalise le comportement compte-tenu des circonstances. Le sentiment moral se situe en quelque sorte entre raison et émotion. Raison car il vient fonder axiologiquement le comportement (en « bien » ou en « mal »), émotion du fait de son fondement subjectif. La théorie des parties prenantes est donc un moyen de se raconter des « vies bonnes » au regard de la substance morale de l'activité économique d'aujourd'hui dans une perspective eudémoniste (une conception du bonheur) et non pas hédoniste (au regard des seuls désirs). A ce titre, quand la théorie des parties prenantes est mobilisée pour servir de fondement à la RSE, il fonde en fait, d'un point de vue moral, une logique de la réceptivité des attentes des parties prenantes au regard du jugement de valeur de la direction générale. Elle est donc, à ce titre, plus normative que compréhensive d'une perspective relationnelle. C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle est véritablement qualifiable de théorie des organisations dans une perspective politico-instrumentale. C'est d'ailleurs en cela que l'on peut la rattacher aux récits organisationnels[172]. Mais c'est aussi en cela que la notion de partie prenante se rattache aux catégories du *membership* et non à celle du *citizenship*[173].

Des fondements éthiques, il est aujourd'hui possible de passer aux conséquences politiques et de mentionner ainsi les contours d'un *Stakeholders Capitalism* (création de valeurs pour les clients, les fournisseurs, les communautés, les employés, les actionnaires et les banques qui n'arrivent qu'en dernier rang), mais aussi d'une *Stakeholders Society*, vision dont W. Hutton[174] est un des commentateurs. Rappelons ici brièvement que la notion de *Stakeholders Society* a joué un rôle important dans la refondation du parti travailliste en Grande-Bretagne, préparant ainsi l'accession (puis le maintien) de Tony Blair au pouvoir. Dans les deux cas, ne s'agit-il pas de poser la question de la démocratie après l'avoir appuyée sur le capitalisme vu comme un ordre politique ? Ces deux perspectives débouchent-elles alors sur une conception de la démocratie au regard du concept de partie prenantes ? Et sans doute en revient-on alors là aux contours de l'idéologie au sens premier du terme (une idéologie d'ordre politique) dont on avait évoqué l'existence au regard du concept de partie prenante au début de ce texte. Quel est la portée universelle de la théorie ? On pourrait ainsi parler du recours à la notion de parties prenantes pour fonder la validité politique d'une société réticulaire comme théorie faible de la

[172] Y. Pesqueux, « L'importance de la tâche discursive en sciences de gestion – Métaphore, image et figure », halshs-02518773, 25/3/2020
[173] M. Walzer, *Traité sur la tolérance*, Gallimard, collection « nrf essais », Paris, 1998
[174] W. Hutton, *The Stakeholders Society*, Blackwell, London, 1999

société civile[175], c'est-à-dire une société dans laquelle il n'y a pas de traitement équivalent des groupes sociaux, mais des traitements différenciés selon les territoires et les institutions. La théorie des parties prenantes peut d'ailleurs être considérée comme un des signes de l'institutionnalisation de l'organisation en dehors des logiques économiques de calcul pour entrer dans une forme d'interprétation des interactions qui opèrent entre la nature individuelle et organisationnelle d'un agent donné.

Par ailleurs, les catégories de la mondialisation vont de pair avec une forme de cosmopolitisme. Les parties prenantes permettraient ainsi d'entrer dans la compréhension de ce cosmopolitisme au travers de groupes qui ne sont pas seulement des communautés. Avec les parties prenantes, on échappe donc au communautarisme. Mais ne tombe-t-on pas alors dans un « minoritarisme » voire un « tolérantisme » basé sur la légitimité éthique qui tend à les justifier ? En effet, avec les parties prenantes, ce qui caractérise la minorité est bien à la fois sa dimension (critère numérique) et ses principes (perspective axiologique sur la base d'une hiérarchie des valeurs qui la fonde), mais aussi leur vocation à s'exprimer en dehors des critères de la représentativité.

Ou alors, les parties prenantes sont-elles à la base d'un nouveau discours stratégique de l'organisation, conduisant ainsi à formuler une stratégie non plus réactive mais « proactive » pour créer plus de valeur, la première vision s'étant révélée trop ancrée dans le court terme ?

Les parties prenantes comme fondement possible d'une démocratie délibérative ?

La démocratie délibérative pose des questions subtiles dans la mesure où ses catégories se développent à l'intérieur de celles de la démocratie représentative, étant présentée comme palliatif, là où la référence à la notion de partie prenante tend à en faire un système démocratique à part entière. A ce titre, et dans les catégories de la démocratie délibérative, la référence à des parties prenantes ne pourrait-elle être conçue comme une autorisation à délibérer (ladite partie se trouve ainsi reconnue) sans avoir à faire preuve de sa représentativité ?

Rappelons d'abord les contours réduits qu'A. Gutmann & D. Thompson[176] donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées, position qui ressemble aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion lors de la construction des normes. La démocratie délibérative indique ainsi l'importance accordée à la réciprocité dans la délibération, à la publicité de l'énonciation des positions des protagonistes (les parties prenantes), dont on doit éviter, au regard du principe de transparence, de ne pas énoncer les positions, fut-ce-t-elles extrêmes, et à la responsabilité du débatteur vis-à-vis de la communauté qu'il représente dans le débat. Ceci opère en quelque sorte indépendamment de la représentativité générale de cette communauté, comme avec la théorie des parties prenantes.

Se référer à la démocratie délibérative conduit à distinguer le politique, lieu de conciliation des intérêts et fondé par la dimension d'antagonisme (*polemos*) de la politique qui vise à « établir

[175] M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes comme « théorie faible » de la société civile », *6° Congrès de l'European Academy of Management*, Oslo, 16-20 mai 2006

[176] A. Gutmann & D. Thompson, *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, 1996

un ordre », organiser la coexistence (*polis*), vivre ensemble dans la dimension de l'agonisme, comme on l'a déjà souligné plus haut. Le projet de la démocratie délibérative est celui d'un ordre pluraliste de transformation des ennemis en adversaires comme condition d'existence de la démocratie dans une société et dans les organisations, société qui peut alors être considérée comme réticulaire puisqu'elle n'implique pas un traitement équivalent sur toutes les parties du territoire à un moment donné, qu'il s'agisse d'un territoire géographique et / ou d'un territoire institutionnel. Dans les catégories du *Stakeholder Capitalism*, les sociétés modernes seraient qualifiables de réticulaires dans la mesure où les groupes qui la constituent résultent de relations plus ou moins stables construites en fonction de l'expression de préférences, d'affiliation et d'intérêts plus que par rapport à une appartenance territoriale et / ou institutionnelle, c'est-à-dire citoyenne. Elle résulterait de relations plus aisément modifiables donc, par conséquent, plus plastiques que les stratifications sociales classiques. Cette pluralité de l'expression des points de vue et le jeu des innovations qu'elles autorisent invitent les parties prenantes à se situer dans la perspective de la *governance*.

La démocratie délibérative qui en résulte s'instaure comme simple absence de coercition du fait des possibilités d'expression des parties prenantes et de la prolifération des nouveaux espaces politiques du « moment libéral ». Mais, par le primat implicite accordé à la liberté individuelle, ses catégories viennent buter sur la question de l'égalité dans une société où les possibilités de communiquer se sont trouvées accrues par la multiplication des réseaux d'information et de communication. Il s'agit aussi d'acter les fondements d'une action politique dans un monde maintenant orphelin de la pensée socialiste et qui a pour conséquence de laisser les mains libres aux directions des entreprises les plus grandes dans un univers de dilution du droit.

La question du Bien Commun est ce que vient poser la référence à la démocratie, qu'elle soit représentative ou délibérative, Bien Commun qui n'est, avec la démocratie délibérative, ni celui d'une volonté générale, ni celui relevant de la légitimité accordée au caractère atomiste de l'individu comme dans le marché. Dans les catégories de la démocratie délibérative, c'est la place accordée à la notion de « mérite » associée aux différents « biens communs » propres aux parties prenantes qui sert de point de référence[177]. Le mérite sera fondateur des engagements constitutifs réunissant les membres d'une communauté[178] autour de cette représentation d'un « bien commun » dans la perspective d'un projet raisonnable. La perspective d'un bien commun moral vient se substituer à celle d'un bien commun politique dans les aspects d'une égalité complexe[179]. C'est peut-être ce qui explique les recouvrements qui opèrent, dans le discours, entre les parties prenantes, le développement durable et l'éthique.

La théorie des parties prenantes n'est finalement sans doute pas une théorie du contrat mais une théorie du « pactiser » quand on en souligne l'injonction à formuler des réponses à des attentes. Comme on l'a déjà souligné, c'est donc moins une théorie de la responsabilité qu'une théorie de la réceptivité. C'est en cela que le *care* a quelque chose à nous dire. C'est à C. Gilligan[180] que l'on doit cette construction dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe de celle de L. Kohlberg (elle en fut

[177] MacIntyre, *After Virtue*, Duckworth, Londres, 1984, *Après la vertu*, PUF, Paris, 1997
[178] M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982
[179] M. Walzer, *Spheres of Justice – A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983
[180] C. Gilligan, *une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)

l'assistante) à une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. Le *care* entre en phase avec la réactivité du *responsivness* de la théorie des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes fonde une activité décisionnaire solvable afin de prendre en charge des attentes qui définissent les contours des parties prenantes dans un projet de cohésion sociale où la direction s'arroge le droit d'instaurer les parties prenantes, et de fonder la régulation qui opère entre elles.

La partie prenante est considérée comme tellement évidente que l'on peut alors la considérer en dehors de l'histoire et de la société civile ce qui vient, en quelque sorte, en faire une « théorie faible » de la société civile dans le projet de refonder un contrat social où la socialité n'est plus pensée avant le contrat (J.-J. Rousseau) mais corrélativement. C'est ce qui conduit à donner à un projet de cohésion sociale l'apparence d'un contrat social. En effet, à la différence du contrat social, la question du tiers qui garantit la régulation (la souveraineté de l'Etat-nation, par exemple), n'est pas posée. La théorie des parties prenantes accepte l'idée d'une souveraineté de l'organisation qui tend à faire d'elle une institution politique. La question est alors de savoir si l'on peut véritablement construire un espace public à partir de cela. Là où la société civile est l'intermédiaire entre l'Etat et la famille (G. W. F. Hegel[181]), donc le lieu de socialisation, socialisation économique comprise, la socialisation se construisant par rapport à l'Etat (on est alors dans le *business in society*), la théorie des parties prenantes tend à faire de la société civile l'intermédiaire entre l'entreprise et l'individu. La socialisation (sans l'économique) se construit face à l'organisation (qui accapare l'économique). On se trouve ainsi dans le *business and society*. L'entreprise apparaît comme une sorte de mini Etat avec ses propres valeurs, mais en dehors d'une territorialité équivalente à celle des frontières de l'Etat-nation. L'entreprise, en particulier l'entreprise multinationale, construit une forme de territoire déterritorialisé. Mais l'agent organisationnel peut sortir ou se faire sortir de l'entreprise, pas de l'Etat. Le dirigeant apparaît alors comme instance instauratrice de principes et de valeurs et comme instance de régulation (entre des intérêts divergents). L'organisation, au travers de la figure du dirigeant, devient en quelque sorte, le centre de la société (en tension avec l'Etat) sous l'injonction de s'occuper des plus faibles, mais construisant alors une confusion entre responsabilité et réceptivité. Le contrat dont il est question est celui de la transaction regrettée qui, elle-même, recouvre le regret de la propriété, la théorie des parties prenantes étant justement instauratrice de la différence entre propriétaires (avec les actionnaires comme forme pure) et les non-propriétaires (les autres parties prenantes). Le rapport entre l'organisation et les parties prenantes devient alors une expérience politique vécue, celle de la défense des plus démunis dans l'espoir de les transformer en propriétaires mais aussi celle de la reconnaissance d'une inégalité parmi les hommes.

Conclusion

En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle. Ces relations viendraient en quelque sorte constituer la substance organisationnelle, mais dans une perspective qui reste somme toute quelque peu fonctionnaliste, même si la référence aux

[181] G. W. F. Hegel, *Leçons sur l'histoire de la philosophie*, Gallimard, Paris, (Ed. originale : 1837)

parties prenantes porte les germes d'une perspective interactionniste. Les sciences de gestion reposent, ici encore, sur le postulat implicite du *continuum* « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat ». L'entreprise est une organisation et, du fait de ce *continuum*, la théorie des parties prenantes est susceptible d'offrir un aspect de compréhension de ce que sont les institutions. La théorie des parties prenantes conduit ainsi à une réification de l'organisation dans une dimension a-historique, réductrice aussi bien de leur diversité formelle que de leur nature institutionnelle et politique en privilégiant finalement la place de la direction dans un contexte de dilution du droit qui lui laisse ainsi les mains libres. Mais le projet de recherche de conformité aux normes et aux valeurs sociales qu'elles recouvrent sont un autre signe de l'institutionnalisation de l'organisation. Mais c'est aussi ce qui fonde l'institutionnalisation évoquée plus haut, c'est-à-dire la participation des directions d'entreprise à la définition du Bien Commun.

Rappelons brièvement la double dimension épistémologique d'un modèle organisationnel[182] : celle de réduction de la réalité et celle de référence normative avec toute la dimension discursive associée aux deux perspectives et qui permette de parler du modèle concerné dans le champ lexical qui est le sien. La théorie des parties prenantes s'inscrit dans le projet compréhensif de la relation « organisation – groupes » à la fois comme fondement (l'essence de l'organisation naît de la relation avec ces groupes), comme norme (il s'agit bien alors, pour l'organisation, d'affirmer la persévérance dans son être par la gestion des relations établies avec les parties prenantes) et comme théorie de l'action (en permettant de porter un regard sur les stratégies relationnelles des organisations[183][184]. En sciences de gestion, son actualité est corrélative de la légitimité accordée au management par projet, les parties prenantes exprimant alors les différences de valeurs qui existent à un moment donné et le projet s'inscrivant alors dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes.

Le débat autour de théorie des parties prenantes a eu lieu. D'un point de vue conceptuel, il a plutôt eu lieu dans la décennie 1990 et, d'un point de vue empirique, durant la décennie 2000-2010. Elle connait aujourd'hui deux usages : comme référence de l'analyse stratégique (ce à quoi elle était destinée) et comme cartographie. En tout état de cause, même d'un point de vue cartographique, on voit mal la validité de continuer à faire de l'Etat une partie prenante après les *Accords de Paris* de 2015 et la pandémie du covid-19 de 2020.

Les activités influencées par les catégories de la RSE

Ce sont des activités qui, pour partie, passeront de la « vieille » RSE dans il est question dans ce texte à celle qui suivra. L'observation de ces activités montre des réalisations particulièrement disparates.

En matière de consommation, il s'est développé toute une utopie de la « consommation responsable », son importance restant à démontrer.

[182] Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 200
[183] D. P. Baron, *Business and its Environment*, Prentice Hall, 1995
[184] R. A. Bucholz *et al.*, *Management Response in Public Issues*, Prentice Hall, 1994

La consommation responsable

La disparité de ces aspects pose la question de l'actualité (ou non) d'une « consommation responsable » qui, au moins d'un point de vue politique, apparaît dès le XVIII° siècle avec le *boycott* des produits anglais dans les colonies américaines[185]. F. E. Webster donnait en 1975 la définition suivante du Consommateur Socialement Responsable : « *un consommateur qui prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et utilise son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société* »[186]. Différents courants de pensée marquent cette utopie consumériste. Citons la Simplicité Volontaire, la Consommation Ethique, la Consommation Engagée, la Consommation Raisonnée, chacune de ces notions ayant sa perspective.

La Simplicité Volontaire est « *une démarche volontaire de réduction voire de dépouillement pour ne conserver que les attributs considérés comme essentiels* »[187]. Il s'agit réduire sa consommation en changeant de style de vie. Mettant en exergue l'importance des conséquences environnementale de la consommation, cette perspective met en avant l'idée d'un mode de vie alternatif basé sur une consommation écologique et sociale, combinée à une volonté de moins consommer. On peut citer la perspective de D. Elgin & A. Mitchell au regard de cinq valeurs : la simplicité matérielle ou antimatérialisme, la détermination de soi ou volonté de contrôler et d'avoir plus d'impact sur sa propre destinée, la conscience écologique c'est-à-dire la reconnaissance d'un lien entre ressources et hommes, les institutions à taille humaine avec le refus du gigantisme et le retour à plus de proximité, et enfin le développement personnel qui exprime le désir d'explorer et développer son « moi » intérieur[188]. C'est également la perspective dite de la *permaculture*[189] au regard du mouvement des *transition towns*, cette conception de la vie urbaine mettant l'accent sur la remise en cause de la dépendance au pétrole et la résilience locale, forme d'idéologie localiste et d'utopie autarcique à l'usage des petites villes. Ces logiques s'inscrivent dans la perspective de la décroissance (cf. S. Latouche[190] qui met en avant la décroissance, l'anti-productivisme, la requalification du développement dans les termes du développement durable au regard des huit « r » constitutifs des objectifs interdépendants de la décroissance (réévaluation, re-conceptualisation, restructuration, re-localisation, redistribution, réduction, réutilisation et recyclage).

La Consommation Ethique repose sur le fait de « *consommer en accord avec les principes d'une société, et implicitement agir conformément à ce qui est reconnu comme « bien »* »[191]. C'est une notion proche de celle de « Consommation Responsable », mais avec une focale plus

[185] S. Dubuisson-Quellier (Ed.), *La consommation engagée*, Presses des Sciences Politiques, Paris, 2009
[186] F. E. Webster, « Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer », *Journal of Consumer Research* , vol. 2, Décembre 1975, pp. 188-196,
[187] G. Bertolini, *Le Minimalisme : concepts et pratiques d'écoconsommation*, Economica, Paris, 2000
[188] D. Elgin & A. Mitchell, *Voluntary Simplicity for the Long Range Planning Service and Business Intelligence*, Program at SRI International, Menlo Park, California, June 1976, 17, n° 1004
[189] B. Mollison & D. Holmgren, *Permaculture 1, une agriculture pérenne pour l'autosuffisance et les exploitations de toutes tailles*, Éditions Charles Corlet, 1978 en anglais, 1986 en français, réédition en 2011 – B. Mollison, *Permaculture 2, aménagements pratiques à la campagne et à la ville*, Éditions Charles Corlet, 1979 en anglais, 1993 en français, réédition en 2011
[190] S. Latouche, « Ecofascisme ou écodémocratie », *Le Monde Diplomatique*, novembre 2005
[191] C. N. Smith, « Morality and the Market: Consumer Pressure for Corporate Accountability », Routledge, London, 1990

large, l'éthique débordant le responsable[192] dans la mesure où consommer éthiquement suppose des motivations désintéressées, ce qui n'est pas le cas de la « Consommation Responsable » relevant plus d'un acte militant.

S. Dubuisson-Quellier définit la « Consommation Engagée » comme « *un espace de contestation sociale, qui inscrit une démarche politique au cœur des choix de consommation. Ces nouvelles formes de mobilisation cherchent moins à renforcer le pouvoir économique des consommateurs qu'à faire de la consommation un enjeu politique, dotant les consommateurs de capacités critiques collectives susceptibles d'interpeller les acteurs politiques ou économiques* ». Il s'agit de protester ou de défendre une cause sous différentes formes (actes individuels ou collectifs, *boycott*, résistance à la publicité), l'acte de consommation devenant acte de protestation ou de résistance. N. Özçaglar-Toulouse parle d'« alterconsommateur », notion construite en filiation de celle d'« altermondialistes »[193] et M. Michelleti qualifie cette perspective « d'action collective individualisée » de nature politique[194].

La « Consommation Socialement Responsable » comporte les deux dimensions environnementale et sociale : « *le consommateur socialement responsable est celui qui achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement, et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales* » (J. Roberts[195]). C'est sans doute la notion la plus aboutie au regard de la perspective du développement durable (A.-S. Binninger & I. Robert[196]) La notion est aujourd'hui associée à celle de « Consommation Durable » (*sustainable consumption*).

E. Laville, dans le cadre du *Rapport de la mission « Pour une politique de consommation durable en France »* de Janvier 2011[197], la positionne par rapport à trois évolutions :
- Un changement des finalités de la consommation ;
- Un changement dans les comportements (satisfaire les besoins autrement) ;
- Un changement des modes de vie, les valeurs matérielles ne pouvant valoir sans les autres valeurs.

La « Consommation Raisonnée » restaure la part d'égocentrisme du consommateur, part absente de la notion précédente (J. Chung & G. S. Monroe et la notion de « désirabilité sociale »[198], c'est-à-dire l'envie de paraître responsable aux yeux d'autrui sans le traduire dans les actes).

---

[192] A. François-Lecompte & J. A. Roberts, « Developing a Mesure of Socially Responsible Consumption in France », *Marketing Management Journal*, vol. 16, n° 2, 2006, pp 50-66

[193] N. Özcaglar-Toulouse, *Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits issus du commerce équitable*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille 2, 2005

[194] M. Micheletti, « Political Virtue and Shopping », *in* S. Dubuisson-Quellier (Ed.), *La consommation engagée*, Presses des Sciences Politiques, Paris, 2009

[195] J. Roberts, « Profiling Levels of Socially Responsible Consumer Behavior: a Cluster Analytic Approach and its Implications for Marketing », *Journal of Marketing - Theory and Practice*, 1995, pp 97-117

[196] A.-S. Binninger & I. Robert, « Consommation et Développement Durable, vers une segmentation des sensibilités et des comportements », *La revue des Sciences de Gestion*, 2008, pp 51-59

[197] E. Laville, « Pour une (politique de) consommation durable en France », *Note de synthèse du rapport de la mission du Centre d'Analyse Stratégique*, Janvier 2011

[198] J. Chung & G. S. Monroe, « Exploring Social Desirability Bias », *Journal of Business Ethics*, n° 44, 2003, pp 291-302

Les concrétisations sont disparates et d'importance très inégale.

Le commerce équitable

Le commerce équitable vise à établir un lien direct entre producteur et consommateur, à travailler avec les producteurs les plus défavorisés, à refuser l'esclavage, le travail forcé et l'exploitation des enfants, à entretenir des relations durables pour permettre une dynamique de développement, à favoriser les modes de production respectant l'environnement. Le problème que pose l'existence de ces produits, en particulier aux entreprises qui produisent et commercialisent des biens de grande consommation de même type est celui du discrédit potentiel des articles « normaux ».

Les valeurs visées par le commerce équitable sont l'établissement d'une relation de confiance entre producteurs, intermédiaires et consommateurs, l'équité de la relation, et l'engagement réciproque des partenaires.

Son histoire débute aux Pays-Bas en 1959 où une association catholique, *Kerkrade*, importe des produits en provenance des Pays du Sud et les vend par correspondance via les Eglises et les réseaux tiers-mondistes. En 1964, le principe *Trade not aid* est lancé à Genève lors de la *Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement* et *Oxfam* crée en Grande-Bretagne la première « boutique tiers-monde ». Le commerce équitable naît de la combinaison de deux origines : une pratique d'importation et une prise de conscience politique. Durant les décennies 70 et 80, la structure du mouvement du commerce équitable évolue rapidement en s'étendant des produits artisanaux aux produits agricoles tout en se développant lentement.

L'organisation du commerce équitable permet de distinguer les acteurs « du Nord » avec : la plateforme de commerce équitable (avec la définition d'une Charte et donc de principes et de critères communs), les organismes de labellisation (exemple avec le label *Max Havelaar*), les organismes d'importation (conventionnels ou non) et les magasins (conventionnels ou non), les acteurs « du Sud » avec : les producteurs (petits producteurs locaux) et les ONG.

FINE, groupe de travail de quatre structures internationales de commerce équitable (FLO, *Fair Trade Labelling Organisation International*, IFAT, *International Federation for Alternative Trade*, NEWS, *Network of European World Shop*, EFTA, *European Fair Trade Association*) le définit en six points : « *Le commerce équitable est défini comme une approche alternative au commerce international conventionnel. C'est un partenariat commercial qui vise un développement durable pour des producteurs exclus ou désavantagés. Il cherche à réaliser cela en proposant de meilleures conditions d'échange et en menant des campagnes de sensibilisation et de lobbying* »[199]. *La Plateforme du commerce équitable*[200] distingue des critères impératifs et des critères de progrès. Les critères impératifs consistent à s'engager à travailler d'abord avec des producteurs défavorisés, de refuser toute forme d'esclavage, de travail forcé et de travail des enfants, de contractualiser avec les différents partenaires sur un « juste » prix compte tenu de la qualité des produits, du versement d'un acompte et du délai de livraison, de privilégier des relations commerciales durables, d'assurer la transparence dans le

[199] A. M. Alcolea-Bureth, *Pratiques et théories de l'économie solidaire – Un essai de conceptualisation*, L'Harmattan, Paris, 2004

[200] E. Buccolo, *L'économie solidaire, une économie sociale*, Syllepse, Ecologie et Politique, Paris, 2004

fonctionnement, d'accepter le contrôle sur le respect des principes. Les critères de progrès sont de travailler avec des organisations respectueuses de la liberté d'expression et de l'avis de chacun, d'éliminer le travail des enfants par les moyens les plus adaptés, de valoriser les potentiels locaux des producteurs, de favoriser une utilisation raisonnée des matières premières et de l'énergie, de favoriser les circuits les plus courts entre producteurs et consommateurs, d'encourager les producteurs à l'autonomie par diversification des débouchés, notamment sur le marché local, d'engager les acteurs envers leur environnement socio-économique, de donner une information permettant au consommateur d'effectuer un achat fondé et responsable.

Mais les points de discussions du commerce équitable sont les suivants :
- Ces produits ont une place qui reste marginale vis-à-vis de leurs concurrents ;
- Les produits coloniaux du type café, banane sont aussi ceux qui ont « fait » l'esclavage, le colonialisme impérialiste, les multinationales et les républiques bananières et en même temps les utopies qui ont toujours mal fini : les Jésuites et la République des Guaranis, l'humanisme anti-esclavagiste. Ce nouveau thème ne serait-il pas la nouvelle utopie de cette logique ?
- Les principes en cause sont très euro-centriques sans pour autant accepter l'idée d'une déstructuration culturelle induite dans les communautés concernées ;
- Le commerce équitable reste ancré dans la logique de l'échange économique qui, même conçu ainsi, est loin de la question du juste, juste qui se situe au centre des réflexions politiques.

Le commerce éthique

Alors que le commerce équitable crée une filière économique parallèle en traitant directement avec les producteurs (généralement organisés en coopératives), le commerce éthique est au cœur des filières traditionnelles et tend à faire adopter aux fournisseurs (généralement les fournisseurs des groupes de la grande distribution) des règles sociales et des codes de conduite. Il résulte en partie de la pression des collectifs de défense des droits de l'homme et des associations de consommateurs et il a été largement mis en œuvre à partir des réponses apportées par les entreprises. C'est le signe que les préoccupations de l'opinion publique ont quitté le seul terrain de l'environnement pour une sensibilité plus large. Le développement du commerce éthique a d'ailleurs conduit à celui des audits éthiques.

Le *marketing* éthique

Il faut souligner les aspects ambigus du *marketing* éthique dont l'objectif est de développer les ventes en l'absence d'audit indépendant de l'aspect éthique. Le *marketing* éthique conduit à des différenciations sur les marchés banalisés ou saturés à partir d'engagements sur des actes faisant valoir la différence citoyenne, au moins par le biais d'une politique de communication. Il vise à « donner du sens » au produit, mais l'éthique n'y apparaît que comme exigence supplémentaire en donnant davantage de sens à l'achat, en déplaçant la préférence pour une prestation équivalente (sans pour autant compenser un produit déficient) et en tentant de construire un statut au produit.

Le tourisme durable (ou équitable)

Le développement du tourisme fait face à de réels enjeux écologiques, sociaux et économiques, ce qui justifie la création d'une notion de « tourisme durable » dans la lignée des réflexions sur le développement durable. Pendant le sommet de la terre, le concept du « tourisme durable » est devenu le champ d'application du développement durable dans le tourisme. Ainsi, le concept devait associer à la fois la notion de rentabilité économique, de pérennité des ressources naturelles et de respect des structures sociales.

C'est une pratique ambiguë à mi-chemin entre la logique du commerce équitable et du *marketing* éthique (un nouveau segment dans le marché du tourisme) même si ses fondements posent (et répondent ?) à une « vraie » question face au développement exceptionnel du tourisme aujourd'hui. La notion de « tourisme durable » est construite comme une déclinaison de celle de développement durable et a connu un commencement d'institutionnalisation avec la *Conférence euro-méditerranéenne de Hyères* en 1993. Il vise « *toutes les formes d'activités touristiques qui respectent et préservent à long terme les ressources naturelles, culturelles et sociales et qui contribuent de façon positive au bien-être des individus vivant et travaillant dans ces espaces* ». Il marque la prise de conscience des défigurations de l'environnement liées au tourisme de masse et propose d'agir par la sensibilisation des touristes aux logiques environnementales locales lors de leur « vie de touriste », la protection des sites et la limitation du nombre de touristes sur les sites. Il tente de combiner les logiques des agences de voyage, des collectivités locales, de l'« hôtellerie – restauration » et autres (guides, production et commercialisation de « souvenirs », etc.), des organisateurs de loisirs et des touristes. Le domaine est présenté comme potentiellement exemplaire quant à la concrétisation de la notion de développement durable.

Il existe plusieurs définitions du « Tourisme Durable » toutes assez concordantes. La définition de l'*Organisation mondiale du tourisme* (*OMT*), publiée sur son site Internet, reprend les grands principes de la *Déclaration de Rio* de 1992 concernant le développement durable, en les adaptant au secteur du tourisme, le tourisme durable doit : « *faire un usage optimal des ressources environnementales qui sont un élément clé du développement du tourisme, en préservant les processus écologiques essentiels et en contribuant à la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité; respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leur patrimoine culturel bâti et vivant, ainsi que leurs valeurs traditionnelles, et contribuer à la tolérance et à la compréhension interculturelles; [et il doit] garantir des activités économiques viables à long terme en apportant à tous les acteurs des retombées socio-économiques équitablement réparties, notamment des possibilités d'emploi et de revenus stables, des services sociaux aux communautés d'accueil, et en contribuant à la lutte contre la pauvreté* »[201]. Le tourisme durable désigne : « *toute forme de développement, d'aménagement ou d'activité touristique qui respecte et préserve à long terme les ressources naturelles, culturelles et sociales, et contribue de manière positive et équitable au développement économique et à l'épanouissement des individus qui vivent, travaillent ou séjournent dans ces espaces* ». Pour l'OMT, il : « *doit être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique, et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales* ».

D'après le Conseil de l'Europe, le tourisme durable se présente comme un processus qui devrait se réaliser et se développer en « *harmonie avec la population, l'environnement et la culture du*

[201] PNUE/OMT, *Vers un tourisme durable – Guide à l'usage des décideurs*, PNUE/OMT, Genève, 2005.

lieu ». Il doit permettre de préserver l'ordre écologique, de sauvegarder les atouts culturels (traditions, coutumes, valeurs, etc.) des communautés d'accueil, de développer une activité économique viable équitablement répartie au niveau des populations locales et des différents acteurs (OMT).

Le tourisme durable se caractérise par la vision à long terme qu'il adopte quant à son évolution et ses diverses retombées (sociales, culturelles et économiques) sur les communautés d'accueil. C'est un développement touristique, donc, qui associe à la fois la notion de durée et celle de pérennité des ressources naturelles (eau, air, sol diversité biologique) et des structures sociales et humaines. Il a pour vocation d'être un facteur de prospérité au niveau local en optimisant l'apport de l'activité touristique à la prospérité économique du lieu de destination. Il devrait être source de recettes et d'emploi décent pour les travailleurs sans nuire à l'environnement ni à la culture du lieu de destination et garantir la viabilité et la compétitivité de ces sites[202].

Le tableau ci-dessous reflète les principales tendances de l'application des principes du développement durable en tourisme.

Principales tendances de l'application des principes de la durabilité dans le tourisme[203]

Acceptation	Le DD a été pendant des années une idéologie plutôt qu'un programme opérationnel. Aujourd'hui, il est couramment admis que les principes du DD devrait s'appliquer à toute les formes de tourisme, dans toutes les destinations ; une vision endossée par les associations corporatives et les organismes publics.
Opérationnalisation	L'opérationnalisation des principes du DD dans le secteur du tourisme en est à ses débuts. Malgré le vaste éventail de certification de durabilité à avoir été accordées dans le secteur pour différents produits touristiques, les normes et points de référence internationaux commencent à peine à être définis.
Mise en œuvre variable	Les initiatives de mise en œuvre concrètes varient énormément d'une entreprise touristique et d'une destination à une autre. Bien que la plupart d'entre elles se conforment aux tendances générales, seules quelques-unes ouvrent la voie au changement. De grandes différences séparent les PME, les grandes entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG), principalement lorsque vient le temps d'adopter les objectifs concrets axés sur des indicateurs de performances dans les trois volets (social, économique et environnemental) du DD.
Croissance intelligente	Les exemples de bonnes pratiques continuent de se multiplier, fournissant autant de cas probants à la faveur d'analyses de rentabilisation du DD dans le secteur touristique.
Initiative de collaboration	Nous observons des changements importants dans la façon dont les destinations s'organisent. Une nouvelle approche fait son apparition, avec un accent sur l'efficience, la participation des acteurs concernés et le partenariat. Les projets de collaboration solidement implantés

[202] M. Samb, « La coproduction de services touristiques au Sénégal : d'un « marché classique » à un « marché informel émergent », UCAD, Dakar, 2020

[203] J. Priskin, « Développement durable et tourisme : un portrait international », *Symposium international sur le développement durable du tourisme*, Québec, 2001

	dans la collectivité et gérés localement connaissent de plus en plus de succès.
Ethique	Le lien entre moralité et action est fermement établi. En effet, le développement d'un tourisme durable exige que toutes les formes de tourisme fassent preuve de responsabilisation et de sens éthique, le DD étant énoncé comme un devoir et une responsabilité de chacun. L'application des principes de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est une nouvelle tendance dans le secteur du tourisme.
Changement climatique	Un lien a été clairement établi entre le tourisme et les problèmes afférents au changement climatique et le tourisme durable est aussi reconnu comme une partie de solution à cet égard.
Reconnaissance du rôle important des touristes	Les voyageurs sont davantage conscients de leurs effets sociaux et environnementaux même si cette prise de conscience ne se traduit pas uniformément en gestes responsables dans tous les segments du marché.
Responsabilisation	Il est généralement reconnu que la responsabilisation et le leadership sont des éléments clés de la mise en pratique des principes du tourisme durable.

La durabilité du secteur touristique passe par la protection de l'environnement qui constitue des ressources spécifiques pour valoriser le tourisme. Les comportements des touristes doivent évoluer pour lutter contre les pollutions de l'eau et l'air, et pour réduire les nuisances sonores.

Le tourisme durable encourage des actions telles que[204] :
- L'utilisation croissante de moyens de transports collectifs à coût énergétique moindre ;
- La promotion des destinations touristiques plus proches du domicile et moins fragiles écologiquement ;
- L'aménagement de structures destinées à l'accueil, à l'information et à la sensibilisation ;
- La mise en valeur des codes de bonne conduite et de pratiques ou des manuels de gestion environnementale qui s'adressent à tous les acteurs de l'industrie touristique.

Le tourisme durable introduit les notions d'audits environnementaux et sociaux, la mise en œuvre des codes de bonnes pratiques et le travail sur des labels de qualité qui influent sur le choix des destinations, etc.

L'OMT a établi une charte mondiale du tourisme durable, qui y est décrit comme « *Un processus encadré visant une gestion durable des ressources afin d'en assurer la durabilité, tout en permettant de préserver notre capital naturel et culturel, y compris les espaces protégés. Le tourisme étant un puissant instrument de développement il peut et doit jouer un rôle actif dans la stratégie de développement durable. Une bonne gestion du tourisme doit garantir le caractère durable des ressources dont cette activité dépend* ».

L'OMT promeut un code mondial d'éthique du tourisme, adopté en 1999, qui soumet le secteur du tourisme aux principes de durabilité. Ce code mondial du tourisme se veut « *le cadre de référence pour les acteurs du tourisme mondial à l'aube des prochains siècles* ». Les ONG engagent des actions pour peser sur de nouvelles orientations du développement touristique,

[204] S. Blangy, Chartes d'éthique et autres codes de bonne conduite. Recommandations de mise en œuvre, *Cahiers Espaces*, n° 62, 1999

notamment dans les régions du Sud ; elles concourent à sensibiliser les populations à un modèle touristique durable, respectueux des ressources locales (patrimoniales, naturelles, humaines). Elles produisent également des chartes mariant tourisme, éthique et durabilité. Les entreprises, quant à elles, se dotent fréquemment de codes ou de chartes sociales ou environnementales. Comme exemple, le groupe hôtelier ACCOR a développé sa charte environnement de l'hôtelier où il développe des constructions propres, des hôtels économes (eau, énergie) et des formations de sensibilisation aux questions environnementales pour son personnel.

Les écolabels, initiés par les Pouvoirs publics sont soumis à une réglementation spécifique. Ils garantissent à la fois la qualité d'usage du produit et ses caractéristiques écologiques. On peut notamment en évoquer certains, utiles aux professionnels de l'hôtellerie : écolabel français, marque NF, écolabel européen, etc. Le label est représenté par un logo pouvant être utilisé sur les panneaux d'affichage, dans leur politique de communication et sur les objets et les produits dont la vente sert exclusivement à l'entretien du site. L'affectation des recettes commerciales est donc bien définie ; elles doivent être réinjectées pour préserver et valoriser le patrimoine.

On peut également citer d'autres labels touristiques comme : *Accueil paysan*, *Station verte de vacances*, *Bienvenue à la ferme*, *Ville d'art et d'histoire*, *Pavillon Bleu*… On assiste dans le domaine de l'industrie du tourisme à une explosion des labels dont le rôle peut être perverti s'ils sont transformés exclusivement en outils de vente.

Les fonds de placements éthiques

Le fait générateur de l'apparition des fonds dit « éthiques » se situe en 1994, quand les fonds de placement américains se trouvent légalement obligés d'exercer leurs droits dans les AG des entreprises étrangères dont ils détiennent des parts. On assistera alors à une mobilisation autour de la question du gouvernement de l'entreprise sous l'impulsion notamment de CALPERS. Les fonds de pension, catégorie particulière au sein des fonds de placement, ont joué un rôle important dans la promotion de la notion.

Ce thème est aussi celui qui fait le pont entre la RSE, la *Corporate Governance* et la finance au travers des opportunités offertes par l'activisme d'actionnaire.

Plusieurs acceptions des fonds de placements dits « éthiques » sont en présence :
- Les fonds éthiques de type traditionnels, aussi bien marginaux en France qu'aux Etats-Unis même si, dans ce dernier cas, leur existence date d'avant la Seconde Guerre Mondiale. Ces fonds sont dits d'exclusion (des titres représentatifs des entreprises produisant des cigarettes, de l'alcool, par exemple) ;
- Les fonds de croissance durable apparus en liaison avec le concept de développement durable et qui sont constitués de titres représentatifs d'entreprises ayant développé des programmes d'investissements soucieux de l'environnement ou encore d'entreprises tenant compte explicitement et de façon notable de telles perspectives dans leurs produits (conception, production, après-vente, recyclage, etc.) ;
- Les fonds socialement responsables ajoutent la dimension sociale à la dimension environnementale.

Les raisons d'un véritable engouement pour ces fonds peuvent être ainsi spécifiées : des investisseurs sensibilisés à la dimension éthique, l'existence d'agences de notation spécialisées,

le relais des médias, financiers ou non, des performances convaincantes. Pour l'actionnariat, il est possible de distinguer l'actionnariat salarié (fonds de pension et/ou de participation), l'actionnariat citoyen, les associations d'actionnaires et les actionnaires activistes, la réponse apportée par les sociétés cotées l'étant en termes de « capital réputation ».

Les placements concernés concernent des titres de sociétés cotées auxquels on applique un filtre social effectué par des bureaux spécialisés par une sélection sur la base des performances financières et la constitution d'un comité d'éthique et d'orientation du fonds. Ne pourrait-on d'ailleurs, à ce titre, parler de communautarisme financier ?

L'investissement socialement responsable

L'investissement socialement responsable regroupe deux types d'investissements financiers :
- L'investissement solidaire par lequel les souscripteurs renoncent à une partie du revenu de leurs placements et qui regroupe : les fonds de partage dont les bénéfices annuels sont intégralement ou pour partie reversés à une organisation humanitaire et les produits financiers solidaires qui financent les projets traditionnellement exclus des prêts classiques, par exemple pour financer des projets de réinsertion ;
- L'investissement socialement responsable qui introduit des critères non financiers d'ordre « sociétal » dans leurs logiques de placement (fonds éthiques, fonds verts, etc.).

Mais l'investissement socialement responsable bénéficie de la double acception de la notion : c'est aussi le cas des investissements réalisés par les entreprises en accord avec leur politique de responsabilité sociale.

Les « Principes d'Equateur »
C'est texte est spécifique au secteur financier adopté en juin 2003 par dix banques fondatrices, ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit suisse, Hypo, Rabobank, Royal Bank of Scotland, West LB et Westpac Banking Corp. Les « Principes d'Equateur » ne s'appliquent qu'aux projets d'un montant supérieur à 50 millions de dollars.

Les Principes Equateur II (PE) impliquent l'usage de critères sociaux et environnementaux dans le cadre du financement de projet dans les pays en développement. L'objectif des PE est que les banques prennent en compte un certain nombre de critères d'évaluation sociaux et environnementaux dans le choix des projets qu'elles financent et ainsi permettent d'éviter, de réduire, ou au moins de compenser les répercussions négatives engendrées par ces projets.

Comme le soulignent J.-M. Bonvin & P. H. Dembinski & F.-M. Monnet[205], ses fondements éthiques sont disparates, regroupant à la fois des perspectives relevant de l'éthique de la conviction, de l'éthique de la fructification, de l'éthique de l'impact (ou des conséquences) et de l'éthique comme critère financier de sélection. Ce qui les caractérise est notamment l'existence d'une stratégie de filtrage des placements sur la base de références « éthiques ».

Les Obligations à Impact Social - OIS - (*Social Impact Bonds* - *SIB* en Grande-Bretagne ou *Pay-For-Success* - *PFS* aux Etats-Unis) sont représentatives de la manière dont les agents des

[205] J.-M. Bonvin & P. H. Dembinski & F.-M. Monnet, « Les fondements éthiques de l'investissement socialement responsable », *in* F. Mertz (Ed.), *Ethique et commerce & réalités et illusions*, L'Harmattan, Paris, 2005

marchés financiers s'intéressent à l'action sociale comme opportunité financière dans une logique de financiarisation du social. Elles proposent la possibilité de miser sur la réussite des activités sociales et se présentent comme une issue aux difficultés des États endettés à assurer le financement de certains programmes sociaux. Elles sont nées de la crise financière de 2008, des entités financières telles que *JPMorgan*, *Deutsche Bank* ou *Citigroup* ayant créé des supports d'investissement favorables à leur image. Elles ont été lancées en France en 2016.

Créées en Grande-Bretagne en 2010, les premières *SIB* ont financé des associations d'aide à la réinsertion d'anciens prisonniers afin de limiter la récidive et son coût pour la société. Les OIS concernent de nombreuses actions sociales comme celles qui sont liées à l'éducation, l'emploi des jeunes, le logement et la santé et soutiennent des programmes nationaux et internationaux dans des pays en développement, en complément par exemple, de ceux qui sont soutenus par la Banque mondiale. Les programmes sociaux sont financés par un fonds, lui-même rémunéré par l'État en fonction des résultats obtenus par le « fournisseur de services ». C'est donc un fond dans lequel l'accord et l'expertise de multiples parties prenantes sont nécessaires. Il s'agit de réaliser des objectifs financiers et sociaux en cohérences avec les logiques managériales qui sont considérées comme plus efficace que les logiques du secteur public. Deux résultats seraient ainsi susceptibles d'être atteints : une minimisation des coûts et une amélioration des résultats sociaux.

A la différence des obligations traditionnelles dont le rendement est certain, les OIS impliquent le paiement d'une prime de risque payée par l'Etat si les objectifs de l'activité financée ne sont pas atteints. Ceci étant, les activités financées par les OIS tendent à être plus aisément réalisables, laissant à secteur public les missions sociales plus difficiles. Les OIS reposent sur la capacité à rémunérer des investisseurs à partir de l'évaluation des résultats de l'action sociale ce qui pose la question de l'évaluation des *outcomes* (effets difficilement quantifiables et avec peu d'impact à court terme). Les indicateurs de résultat posent la question politique des objectifs avant celle des indicateurs eux-mêmes (par exemple, quel est l'objectif de l'aide aux réfugiés : répondre à l'urgence, fournir un logement, etc. ?). Ils posent également la question du pilotage de l'action sociale, en particulier dans des pays comme la France et l'Allemagne qui ont longue histoire en matière de travail social. Les indicateurs sur lesquels se fonde la rémunération de l'OIS conduit à devoir envisager la mise en place de mesures correctives, ce qui est en décalage avec la substance de l'action sociale. Elles posent également la question de l'horizon temporel alors qu'elles s'inscrivent dans un temps plus court (2 à 5 ans) que celui de l'action sociale. Il se pose enfin la question de la monétarisation de l'analyse « coûts – avantages » en termes d'économies réalisées par les Pouvoirs Publics.

L'ISR « *est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable* ». Il se positionne sur une logique à « long terme »

L'ISR inclut maintenant des « stratégies » telles que :

- Les approches thématiques (cf. transition énergétique) ;
- L'investissement à impact *(impact investing*) ou encore « finance responsable » : des investissements - en particulier dans des entreprises non cotées – conduisant à orienter le capital investi vers des initiatives *BOP* (*bottom of the pyramid*) ;
- Des considérations sociales et environnementales dominent la sélection avant le

rendement financier.

Le terme apparaît en 2007 (*Fondation Rockefeller*) et se démarque de l'investissement ESG en allant au-delà stratégies de gestion de risques en matière de cible d'investissement: *business models* choisis pour avoir un impact mesurable pour la société comme par exemple ceux qui reposent sur le développement et la mise en œuvre de *cleantechs* comme un projet d'énergie renouvelable appréhendé en termes d'émission de CO2 et en termes d'impacts sociaux - accès à l'énergie, à l'emploi - compte tenu des d'impacts négatifs (bruit, pollution, biodiversité, déplacement de population, etc.).

Exemples : les ISR « thématiques (cf. financement des entreprises de l'économie solidaire), finance solidaire, finance inclusive (*BOP*).

Il s'agit : de générer un impact qui s'inscrit dans la « mission » de l'investisseur, d'un engagement volontaire en tant qu'investisseur responsable, de la quête d'une stratégie efficace pour atteindre des objectifs d'impact, de la réponse à la demande d'un client, mais aussi d'une réponse à une stratégie opportuniste de diversification sectorielle et géographique ou une réponse à une demande règlementaire, de générer un impact qui s'inscrit dans la « mission » de l'investisseur, d'un engagement volontaire en tant qu'« investisseur responsable », de la quête d'une stratégie efficace pour atteindre des objectifs d'impact.

L'ISR relève de ce qui est classiquement qualifié d'« industrie du capital investissement » et pose la question des évaluation hétérogènes qui valent entre les trois dimensions classiques de la RSE : financière, environnementale et social. C'est à ce titre qu'au regard de son développement aux Etats-Unis, les évaluations se sont heurtées à la difficulté de se confronter à la construction d'un score tenant compte de ces trois catégories, alors que le capital-investissement est classiquement fait pour générer du ROI financier. C'est à ce titre que la référence à la *triple bottom line* en a constitué le premier registre avec que son développement en Europe conduisent à la mise en avant de l'évaluation ESG (environnement, social, gouvernance). Ces deux logiques présentent l'inconvénient d'être statiques. C'est en cela que la référence aux normes certifiables du « paquet ISO » (ISO 9000 :2015 pour la qualité, ISO 14000 :2015 pour l'environnement et ISO 45000 :2018 (santé, sécurité au travail) tendent à constituer aujourd'hui le référentiel d'évaluation de l'ISR au regard de plusieurs de ses avantages : une intégration avec les ODD de l'Agenda 2030, la référence à des parties intéressées (et non plus seulement des parties prenantes) et l'intégration de la dynamique de PDCA (*Plan – Do - Check – Act*) alors que les référentiel précédents présentaient l'inconvénient d'être statique.

Les agences de notation sociale

Des agences de notation spécialisées se sont corrélativement développées afin que les gérants de ces fonds puissent disposer d'une information « objective » et exhaustive fournie par des bureaux spécialisés (par exemple *Vigéo* en France). Mais force est de reconnaître l'aspect très formaliste et peu imaginatif des critères de notation qui restent le plus souvent adossés aux catégories de la mesure (la métrologie comptable et financière) plus qu'à celle de l'évaluation.

C'est ainsi que M. Capron & F. Quairel[206] insistent sur le fait que la notation constitue à la fois une représentation de la performance et un outil pour donner des assurances externes aux tiers pouvant ainsi, théoriquement du moins, se construire une image et une évaluation en insistant sur son héritage comptable et financier. Le passage de la notation financière à la notation sociale constitue un glissement sémantique de justification du social à partir du financier. Le mot est le même, mais le contenu différent. Pour la notation financière, l'objet de la note est d'évaluer la capacité de l'emprunteur à rembourser. La notation sociale constitue un abrégé du réel à partir d'une question mal définie (celle de la RSE). La démarche de notation est plutôt volontaire et repose sur un modèle embryonnaire marqué par son origine américaine. Le modèle sous-jacent à la note est obscur, ce qui limite d'autant la capacité d'interprétation de l'utilisateur (d'où son aspect essentiellement symbolique de « mise en scène » de la RSE). Elle pose plusieurs problèmes : celui des domaines couverts, celui des indicateurs construits, celui des évaluations effectuées et celui de la pondération entre les éléments qui la constituent. La note est facteur de médiation sociale entre les dirigeants et les utilisateurs. La note ne peut être indépendante des ressources informationnelles, d'où son aspect *in fine* subjectif. On distingue la notation déclarative (qui pose alors le problème de la « vente » de la note – à qui et combien ?) de la notation sollicitée (dont la frontière avec l'audit et le conseil doit alors être spécifiée). On assiste actuellement à une forme de centrage vers les investisseurs.

Une dernière question est liée à la structure des notes qui peuvent être considérées comme étant faites pour avoir une bonne note. Et de la concurrence des « bonnes notes » (exemple : *Vigéo – Carbon Disclorure Protocol*).

Il faut enfin constater la capacité des agences de notation financière à avoir récupéré la notation sociale, *Vigeo* ayant, par exemple, été rachetée par *Bloomberg* et les dominantes (les *Big Three – Moody's*, *Standard & Poor's*, *Fitch Ratings*).

La micro finance

Les deux univers de la micro-finance sont :
- Celui d'un « capitalisme aux pieds nus » et qui vise le financement de « petites » activités par des personnes qui seraient autrement exclues du champ des financements. On trouve dans ce domaine aussi bien les « banques des pauvres » que les ONG qui pratiquent ce type de financement dans les pays du Sud ;
- Celui d'une société solidaire qui finance par bancarisation des plus démunis.

Si l'on raisonne par origine, on peut distinguer entre une micro-finance issue des coopératives et des mutuelles, une micro-finance de type ONG, une micro-finance issue des projets internationaux et une micro- finance de type bancaire.

Il faut souligner les dérives actuelles de la micro finance : tout devient de la micro finance par extensivité abusive de l'usage de la notion, les activités de micro finance visent en fait une clientèle solvable mais « bas de gamme » dans les critères de la segmentation bancaire, et donc les effets pervers de la micro finance qui tend alors à devenir un habillage rhétorique.

[206] M. Capron & F. Quairel, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs & Enjeux & Stratégies*, Editions La Découverte, collection « Entreprise & Société », Paris, 2004

Le *crowdfunding* ou financement participatif

C'est un mode de récolte de fonds nécessaires au financement d'un projet par l'association de personnes investissant chacune un petit montant. Ce mode de financement possède une double origine : d'ordre technologique avec les opportunités ouvertes par les places électroniques de marché et d'ordre idéologique, le financement participatif étant le versant utopique (et dérégulé) de la finance. Il permet de rassembler des sommes données ou prêtées sous diverses formes par un grand nombre de contributeurs en se dispensant de l'intermédiation d'une institution financière.

Le financement participatif va du don d'un montant sans rien attendre en retour en passant par la récompense (le pré achat à partir du moment où un nombre suffisant de personnes s'est manifesté, un cadeau et / ou une invitation à venir voir l'avancement du projet), le prêt (somme qui peut être remboursée avec ou sans intérêt) et l'*equity* (c'est-à-dire l'acquisition de titres financiers).

L'expression, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de RSE

C'est une démarche généralement institutionnalisée qui s'est concrétisée par la création et / ou le soutien d'une activité organisationnelle. Des collaborateurs sont impliqués, ce qui conduit à la mise en oeuvre d'un cadre partenarial ou multi-partenarial. Ce sont aussi des aspects qui, pour partie, passeront de la « vieille » RSE dans il est question dans ce texte à celle qui suivra.

On distingue classiquement :
- Les approches par l'économique avec les actions d'insertion, les initiatives à destination des quartiers sensibles, l'assistance à la formation de publics défavorisés ;
- Les approches par le social avec les *Community Involvement & Partnership Programmes*, comme le soutien à des causes d'intérêt général ou l'aide aux personnes handicapées.

L'observation des pratiques montre des réalisations particulièrement disparates.

Le thème de la RSE vient poser le problème de l'intégration de la politique de RSE au management avec :
- Sur le plan stratégique le fait d'expliciter les éléments de l'engagement en matière de RSE pour recueillir l'adhésion des agents organisationnels (recherche de leur investissement personnel) et l'articulation de ces éléments avec les autres aspects de la stratégie par la construction d'une pluralité d'objectifs ;
- Sur le plan opérationnel, l'intégration de la dimension dans les différentes activités et l'élaboration d'un système d'information, d'évaluation et de *reporting* qui est celui qui restera dans la RSE qui suit les *Accords de Paris* et la pandémie du covid-19.

A ce titre, comme on l'a déjà mentionné plus haut, on peut parler de potentiel stratégique de la RSE. On peut d'ailleurs évoquer le fait que ces dispositifs, outre le coût de leur mise en œuvre, induisent à la fois des coûts de contrôle et des coûts de justification. C'est à ce titre que M.

Capron & F. Quairel[207] ont distingué deux référentiels : les référentiels de comportement et les référentiels de communication.

Le texte représentatif de l'idéologie de la « vieille » RSE en mettant en avant sa dimension stratégique a été co-signé par M. E. Porter & M. R. Kramer en 2006[208] avec les arguments saillants suivant :

- Une défense des entreprises multinationales, en particulier de Nestlé qui devait sans doute être une de leurs clientes ;
- L'absence de tout référence à E. R. Freeman,[209] ce qui mérite quand même discussion (on est en 2006) ;
- Un argument d'interaction « entreprise – société » alors que le cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel resservi par le texte repose sur la césure entre les deux ;
- Un regret des classements (la critique du *rating game*) ;
- Le regret des approches moralistes et de l'argument de la réputation face à laquelle ils mettent en avant la notion de *licence to operate* ;
- La défense d'une approche stratégique de la RSE (choix des enjeux sociétaux au regard d'un « contexte social » de l'avantage concurrentiel et l'intégration d'une dimension sociale à la proposition de valeur.

On va retrouver cette dimension idéologique dans leur autre texte publié en 2011[210] qui est une ode à la mise en compatibilité des enjeux économiques et sociaux assorti de slogans comme celui de l'effacement de la frontière entre les activités *profit* et *non profit* et tout ce que la valeur partagée peut créer d'opportunités, d'innovation et de prospérité.

Ces deux textes occultent des éléments majeurs tels que le réchauffement climatique.

Le débat de la superficialité de la RSE a été au coeur de la « vieille » RSE, celle du *business AND society*. Les arguments d'A. Chatterji & S. Listokin[211] quant à une *corporate social irresponsibility* en sont un exemple archétypique. Ils fixent l'orgine du débat sur des affaires socialement responsables à la fin du XIX° aux Etats-Unis, sur l'argument que le manque d'intégrité mine la société. Ils citent, par exemple, les actions de Carnegie, Rockfeller et l'appel au « bon management » par la philanthropie. Ils notent la contestation de cet argument par les effets de la crise de 1929 puis le retour de cette perspective dans les décennies 1960 et 1970 mais, dans son acception actuelle, durant la décennie 1990 compte-tenu de réalisations douteuses malgré la généralisation de l'édiction de codes de conduite sans lien clair avec la rentabilité financière. Ils argumentent sur la tension entre une « RSE stratégique » qui est celle qui va de pair avec la rentabilité à long terme au regard du comportement des concurrents, des clients, des fournisseurs, etc. et une « RSE non stratégique » qui est une réponse aux activistes. Ils soulignent la tendance à préférer la « RSE stratégique » à la « RSE non stratégique » et un appel à être créatif dans ce champ.

---

[207] L. Capron & F. Quairel, *op. cit.*

[208] M. E. Porter & M. R. Kramer, « Strategy and Society : the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsaibility », *Harvard Business Review*, 2006, pp. 78-94

[209] E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

[210] M. E. Porter & M. R. Kramer, « Creating Shared value – How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth », *Harvard Business Review*, 2011

[211] A. Chatterji & S. Listokin, « Corporate Social Irresponsibility », *democracyjournal.org*, 2007, pp. 52-63

Mais en termes managériaux, la RSE a posé le problème de l'articulation des valeurs et des faits plus que ne le fait le management courant, et donc la question de l'appropriation, de l'harmonisation des aspects internes et externes de l'engagement, de la recherche d'une cohérence inter-fonctionnelle, de la mise en place d'un système d'information, d'évaluation et de *reporting* spécifiques.

Le constat est celui que ces politiques privilégient en général le spécifique et le local, car ce sont ces politiques-là qui permettent de mieux communiquer, de permettre une meilleure genèse de connaissances organisationnelles et ce sont aussi ces politiques-là qui sont les plus faciles à socialiser (en termes d'identification tout comme en termes symboliques). C'est en utilisant l'expression « d'intégration des dimensions sociales dans le pilotage de la performance de l'entreprise » qu'en parlent C. Germain & S. Trebucq[212]. Rattachées aux champs de la création de valeur partenariale ou de la gestion des relations avec l'ensemble de ce qu'il est convenu d'appeler « parties prenantes », elles ont suscité nombre de problématiques théoriques et opérationnelles.

Focus sur la mesure de l'impact de la RSE

IL est important de souligner toute la difficulté de parler de la performance, « mot valise » qui ne présente d'intérêt qu'à condition d'ouvrir la valise pour indiquer ce qu'il y a dedans et qui, dans façon générale, se caractérise par une primauté accordée à la métrologie comptable donc aux logiques financières. Les évaluations hétérogènes posent le problème de la synthèse entre des aspects disparates (classiquement finance, environnement et social).

Le sigle international ESG est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères Environnementaux (gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la prévention des risques environnementaux), Sociaux (la prévention des accidents, la formation du personnel, le respect du droit des employés, la chaine de sous-traitance - *supply chain* - et le dialogue social) et de Gouvernance (l'indépendance du conseil d'administration, la structure de gestion et la présence d'un comité de vérification des comptes) qui constituent les références de l'analyse extra-financière afin d'évaluer la gestion socialement responsable vis-à-vis de l'environnement et des parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients).

Les liens « RSE – performance financière »

Ces liens sont contradictoires. L. E. Preston & D. P. O'Bannon[213] récapitulent ainsi les principales hypothèses théoriques qui ont fait l'objet de tentatives de validations empiriques.

Lien de causalité	Positive	Négative
Performance sociale -> Performance financière	Hypothèse de l'impact social	Hypothèse de l'arbitrage
Performance financière -> Performance sociale	Hypothèse des fonds disponibles	Hypothèse de l'opportunisme managérial

[212] C. Germain & S. Trébucq, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, 18 octobre 2004, n° 1186

[213] L. E. Preston & D. O'Bannon, « The Corporate Social-Financial Performance Relationship – a Typology and Analysis », *Business and Society*, vol. 36, n° 4, December 1997, pp. 419 et suivantes

Performance sociale <-> Performance financière	Synergie positive	Synergie négative

Deux courants ont défendu l'idée d'une influence positive de la RSE sur la performance financière : l'hypothèse de l'influence sociale (*social impact hypothesis*) et l'hypothèse des fonds disponibles (*available fund hypothesis*) ou en tant qu'excédent de ressources à la disposition discrétionnaire des dirigeants (*slack organisationnel*).

La conception de la RSE concerne sur une grande diversité d'indicateurs et de critères, issus d'indices, d'enquêtes et de classements, extrêmement variés et contingents que J. Allouche & P. Laroche[214] ont synthétisé dans le tableau suivant.

SURVEYS	***Critères RSE***
Pava/Krausz, 1996	Protection de l'environnement – Indices de réputation – Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Activité en Afrique du Sud – Mode de Gouvernance, ...
Frooman, 1997	Violation des lois anti-trust – Retrait de produits dangereux – Conduite délictueuse (évasion fiscale, défaut de présentation de documents financiers, ...) – Pollution de l'environnement – Violation des standards des Agences gouvernementales de régulation, etc.
Griffin et Mahon, 1997	Indice de réputation « Fortune » – Evaluation du cabinet KLD – Contributions charitables et Philanthropie – Inventaire des rejets toxiques, ...
McWilliams et Siegel, 1997	Retrait d'activité en Afrique du Sud – Comportements illégaux – Retrait du marché de produits dangereux – Fermeture d'usines et licenciements – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
Balabanis, Phillips et Lyall, 1998	Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Engagement en faveur de l'Egalité Professionnelle - Contributions charitables et Philanthropie – Protection de l'environnement – Engagement dans la Société civile (refus des discriminations politiques) – Refus de l'expérimentation animale – Critères d'exclusion (le tabac, l'alcool, ...) – Relations d'affaires avec les régimes dictatoriaux – Activité de production d'équipements militaires – Relations d'affaires avec les pays en voie de développement, ...
Margolis et Walsh, 2003	Indice de réputation « Fortune » – Indice de « Working Mothers » – Indices Moskowitz – Evaluation du cabinet KLD – 'Screening' des Fonds Mutuels – Evaluation CEP/Council on Economic Priorities – Rapports de l'EIA/Energy Information Association – Publication par l'entreprise d'informations sociales – Publication par l'entreprise d'informations environnementales – Inventaire des rejets toxiques – Engagement éthique rendu public – Contributions charitables – Critères d'exclusion (le tabac, le commerce avec l'Afrique du Sud, ...) – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
Orlitsky, Schmidt et Reynes, 2003	Indices de réputation – Informations sociales divulguées par les entreprises – Audits sociaux – Comportements d'entreprises – Valeurs et engagements d'entreprises – Contributions charitables – Informations environnementales divulguées par les entreprises – Gouvernance partenariale ...

La nature ambiguë de la relation entre la performance sociale et performance financière est également biaisée par l'absence de consensus induite par la pluralité des mesures de la performance financière.

Performance sociale d'entreprise	**Références**
Mesures multi-catégoriques	
Rapport social	Epstein *et al.* (1976) ; Rey (1980) ; Antal (1985)
Rapport environnemental	Stanwick et Stanwick (2006)

[214] J. Allouche & P. Laroche, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?,* Nancy, 2005

Divulgation du rapport social ou environnemental	Belkaoui (1976) ; Ingram (1978) ; Lerner et Fryxell (1988) ; Wiseman (1982)
KLD Rating	Graves et Waddock (1994) ; Sharfman (1996) ; Griffin et Mahon (1997) ; Hilman et Keim (2001)
Interrogation d'expert ou méthode Delphi	Davenport (1997,2000)
Mesure de la performance totale *(Performance Scorecard)*	Jamali (2008)
Canadian Social Investment Database (CSID) ratings	Mahoney et Roberts (2004)
ARESE rating	Igalens et Gond (2005)
Vigeo rating	Van de Velde *et al.* (2005)
Mesure relative au principe de responsabilité sociale d'entreprise	
Légitimité, Gouvernance (propriétaire institutionnel)	Goffey et Fryxell (1991) ; Graves et Waddock (1994)
Gouvernance (structure de direction et reporting social)	Jones (1985, 1986) ; Adams *et al.* (1998)
Réseaux de partenaires	O'Shaughnessy *et al.* (2007)
ndice de la sensibilité des consommateurs à la performance sociale d'entreprise (CSCSP)	Paul *et al.* (1997) ; *Zalka et al.* (1997) ; Longo *et al.* (2005)
Les attentes des parties prenantes	Longo *et al.* (2005) ; Abreu *et al.* (2005)
Politique d'éthique	Boyle *et al.* (1997)
Mesure relative au processus de réactivité	
Rating des orientations social des entreprises	Cochran et Wood (1984)
Rating Moskowitz des processus de réactivités des entreprises	Clarkson (1988)
Les pratiques de management des parties prenantes	Morris (1997) ; Papasolomou-Doukakis *et al.* (2005)
Stratégies de communication vers les parties prenantes	Starik (1990)
Pratiques des parties prenantes (employées, consommateurs, fournisseurs)	Longos et al (2005) ; Kedia et Kuntz (1981) ; Maloni et Brown (2006) ; Lindgreen *et al.* (2009)
Les donations, Fondation charitable, les pratiques charitables	Ingram (1978) ; Lerner et Fryxell (1988) ; Seifert *et al.* (2003, 2004) ; Brammer et Millington (2004,2008) ; Brown *et al.* (2006) ; Waddock et Graves (2006)
Les pratiques de protection environnementale	Nakao *et al.* (2007) ; Waddock et Graves (2006)
La gestion de l'image de l'entreprise	Lerner et Fryxell (1988) ; Holmes (1997)
Mesure relative à la catégorie résultats et impact des mesures	
L'existence ou non d'un rapport social / environnemental	Stanwick et Stanwick (2000,2006)
L'impact environnemental (TRI, CEPrating, émission toxique, EIRIS	Gerde et Logsdon (2001) ; Ragothaman et Carr (2008) Chatterji et al (2009), Brammer et al (2006), Sullivan et Gouldson (2007), Jones et Rubin (2001)
Résultats sur le comportement des consommateurs (choix, attitudes, confiances, valeurs, satisfaction)	Chen et al (2008) ; Bosch et Lee (1994) ; Rundle-Thiele *et al.* (2008) Pivato *et al.* (2008) ; Paul *et al.* (1997) ; Schuler et Cording (2006) ; Uhlaner *et al.* (2004)
Les résultats sur le comportement des employées (attractivité, satisfaction, perceptions)	Greening et Turban (2000), Albinger et Freeman (200), Riordan *et al.* (1997), Corley *et al.* (2001)
Les résultats sur le comportement des fournisseurs	Mamic (2005), Lindgreen *et al.* (2009)
Les résultats sur la réputation (classement Fortune, perceptions des étudiants, du monde des affaires)	McGuire et al (1988), Brown (1997, 1998), Prenston et O'Bannon (1997), Alexan et Buchhloz (1978)

Synthèse des mesures de la RSE d'après D. Wood[215]

La performance sociale des entreprises

[215] D. Wood, « Corporate Social Performance Revisited », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991, pp. 691–717

Selon J. Pasquero[216], « *les modèles de performance sociétale (Corporate Social Performance) se donnent comme unité d'analyse l'ensemble des impacts, positifs et négatifs, des activités des entreprises sur la société. Leur démarche consiste à déterminer d'abord les propriétés d'une performance d'entreprise socialement légitime, pour en inférer les modèles de décision adéquats* ».

Focus sur le *reporting* extra-financier

Avec les politiques de *reporting* « sociétal », il est question d'une validité accordée aux preuves données. On peut dire qu'aussi bien au niveau des entreprises qu'à celui des agences de notations et des gestionnaires de fonds, on a assisté au développement d'une demande d'information, à la fois précise, mais aussi diffuses sur le thème de la RSE.

L'évaluation des coûts d'une politique de responsabilité sociale ne pose formellement que peu de problèmes avec des coûts formels clairement identifiables et affectables aux projets de RSE et des coûts cachés[217] dont on dispose aujourd'hui des méthodes d'évaluation *ad hoc*. Mais les réponses apportées sont le plus souvent effectuées dans les catégories de la mesure plus que dans celles de l'évaluation. On y trouve des techniques telles que l'analyse en cycle de vie, l'évaluation « coûts – avantages », etc.

Le foisonnement des normes

Il est important de signaler la construction de normalisations dont les cadres les plus généraux sont les suivants :

- IASB/IFRS pour les normes comptables et financières. Leur objectif en est la sécurité financière et l'*accountability* sur constat de carences de fiabilité (cf. les scandales de type Enron). Ces normes constituent également l'imposant fonds de commerce de l'audit comptable ;
- OIT pour les normes sociales sur le travail décent, fondement de l'audit social ;
- OMC pour les normes applicables au commerce international au regard de l'usage protectionniste éventuel de modalités environnementales et sociales, le débat sur l'affichage de l'existence ou non d'OGM dans les produits alimentaires montrant, par exemple, toute la complexité du jeu ;
- ISO pour la qualité, la sécurité et l'environnement et les logiques de certifications, fonds de commerce des organismes certificateurs et des auditeurs « qualité & environnement », et contribuant à l'inflation des normes thématiques.

Il est également important de souligner le fait que la multiplication des audits est aussi la source de revenus récurrents pour les organismes qui les réalisent. La multiplicité des niveaux d'application entre le niveau public et le niveau privé, la rigueur du contrôle, l'existence ou non de sanctions, les niveaux multiples de territorialité (les normes s'appliquent-t-elles de façon

[216] J. Pasquero, « La responsabilité de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée », *in* B. Turcotte (Ed.), *La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1995

[217] H. Savall & V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement révisable*, Economica, Paris, 1987

identiques suivant les territoires ?), le fait que ces normes soient plutôt des principes ou bien qu'elles soient « vendues » (label alors) par tel groupement d'intérêts ou encore le fait qu'il s'agisse de normes privées et de « bonnes pratiques » est donc très loin d'être « neutre », à cet égard.

On peut ainsi distinguer entre :

- Des *Fair Labels* (minoritaires) et portant sur des circuits commerciaux « courts » compte tenu d'un sur-prix mutualisé sur les producteurs, d'un appareil de contrôle du produit concerné et d'un système d'apprentissage adressé aux producteurs. Par exemple, le label *Max Havelaar* qui tire son nom d'un classique de la littérature anticolonialiste[218] est en fait un organisme de certification et n'intervient pas dans la commercialisation. Son but est de soutenir le nombre maximum de petits paysans. Les producteurs se voient garantir un prix minimum pour pallier les fluctuations des cours compte tenu d'une prime de développement de la coopérative, un achat direct, un préfinancement des récoltes à hauteur de 60 % et des débouchés à long terme. Ces producteurs s'engagent à fonctionner de manière démocratique en coopératives, de développer le nombre de leurs membres, de ne pas pratiquer de discrimination, de se soumettre au contrôle financier d'un chargé de mission, d'appliquer des modes de cultures respectueux de l'environnement et de fournir un produit de qualité. Les importateurs doivent s'approvisionner directement auprès des coopératives, de respecter le prix minimum garanti, de mettre en place des relations commerciales durables et de se soumettre aux contrôles du label *Max Havelaar*. Pour le café, par exemple, les torréfacteurs doivent respecter les conditions de production du label *Max Havelaar*, de promouvoir correctement le produit, de se soumettre aux contrôles et de verser un droit de marque.
- Des référentiels sociaux qui constituent des normes privées dont le statut est fonction des créateurs, du nombre d'adhérents. Ils sont marqués par les principes fondateurs d'un référentiel, l'existence d'un système d'évaluation (c'est-à-dire une politique précisée au regard des sociétés d'audit, d'auditeurs locaux, internationaux ou d'ONG). Exemples : WRAP (*Worldwide Responsibility Apparel Certification),* FLA (*Fair Labor Association*), SA 8000, (*Social Accountability International*), CCC (*Clean Clothes Campaign*). Ces référentiels posent des problèmes d'évaluation car on ne s'intéresse pas à la vie de l'entreprise mais à des normes vérifiables et à ceux qui vont voir.
- Des référentiels visant les processus de management (en Europe essentiellement) avec trois dimensions : système de management, identification des parties prenantes et modalités d'implication des parties. Exemples : AA 1000 (GB), Q-RES (Italie), EFQM, Sigma (Ministère de l'Industrie Anglais), AFNOR (avec la SD 21000 - guide, la perspective QSE - Qualité & Sécurité & Environnement).

Par exemple, la norme SA 8000 s'intéresse aux conditions de travail dans les entreprises et leurs fournisseurs. Créée aux Etats-Unis en 1997, elle est peu répandue en France, mais inspire la plupart des chartes d'entreprises. Elle s'inspire des conventions de l'OIT, de la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* et de la *Convention de l'ONU sur les droits des enfants*. Ses neufs domaines de performance sociale sont l'interdiction du travail des enfants, l'interdiction du travail forcé, le respect des règles essentielles de santé et de sécurité, la liberté d'association et le droit de négociation collective, la limitation de la durée du temps de travail, le versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux, la non-discrimination de race, de genre, de religion, etc. et les suivis et contrôle indépendants de

[218] Dekker Eduard Douwes (pseudonyme Multatuli), *Max Havelaar*, roman de la fin du XIX° siècle

l'application de la norme. Elle remédie aux termes vagues des chartes en leur donnant un contenu même si elle comporte de nombreuses limites telles que l'autodéfinition par l'organisation du périmètre de normalisation, la question des sous-traitances en cascade. De plus, l'injonction de mise en conformité des fournisseurs émane de l'organisations avec laquelle ils ont une relation commerciale, d'où des dérives comme celle qui concerne à leur faire porter le coût de la certification (SA 8000 ne comporte pas d'obligation d'aide financière ou d'accompagnement dans le processus de certification des fournisseurs). De plus, le contenu trop général de la norme et l'absence de mécanismes de vérification affaiblissent son efficacité même si des contrôles trop précis sont impossibles à matérialiser. Son efficacité repose donc sur le présupposé d'un contrat implicite entre l'organisation et la société et le volontariat de l'organisation.

La norme AA 1000 s'intéresse essentiellement au dialogue avec les parties prenantes. Créée en novembre 1999 par l'*Institute of Social and Ethical Accountability* en Grande-Bretagne, elle possède pour objectif d'assurer la plus grande transparence possible dans le *reporting* et l'audit social et environnemental des entreprises. Elle complète en quelque sorte les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*). Elle s'intéresse autant au processus à mettre en œuvre pour rendre compte du comportement éthique et social des entreprises qu'aux performances elles-mêmes. Elle accorde la même importance à tous les éléments du processus, de la planification à l'intégration en passant par la comptabilité, l'audit et l'établissement de rapports. Elle insiste aussi sur la nécessité d'un dialogue de qualité avec les parties prenantes. Ce principe d'inclusion (*inclusiveness*) va dans le sens de la mise en œuvre d'un management responsable interne et externe à l'entreprise. En s'interrogeant que le « comment » et non sur le « combien », l'AA 1000 possède l'avantage de privilégier une approche en termes de processus avec les parties prenantes. Elle donne davantage de grandes lignes que des indicateurs prédéfinis, encourageant les parties prenantes à les définir avec l'entreprise. Elle se situe la logique de la gouvernance mais sa confidentialité (en France comme dans le reste du monde) en limite la portée.

Les normes ISO (14 000 pour l'environnement) et EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*, cette dernière étant peu connue en France) sont relatives à l'intégration des problématiques de l'environnement dans le management. Ces deux normes sont basées sur le principe du management par l'amélioration continue.

Les critiques faites à l'audit social par D. Vogel[219]

L'auteur aborde les questions suivantes déclinées en autant de chapitres : Qu'est-ce que la RSE ? Que signifie l'expression « être une entreprise vertueuse » ? Existe-t-il un marché de la vertu ? Certaines compagnies deviennent-elles plus vertueuses ? Existe-t-il un regain d'intérêt des entreprises pour la vertu ? Les entreprises vertueuses sont-elles conçues pour durer ? Quelle est la demande de la vertu ? Comment expliquer l'écart entre les intentions et les actions ? Le marché du travail récompense-t-il la RSE ? Quelle est l'efficacité des codes volontaires ? Vers des standards et critères globaux ?

Ce livre procède à la combinaison de preuves statistiques et études de cas dans le but d'analyser le véritable potentiel et les limites de la RSE. Les dimensions les plus saillantes de la RSE

[219] D. Vogel, *La marché de la* vertu, Economica, Paris, 2008 (Ed. originale : 2006)

contemporaine ont été les efforts visant à améliorer les conditions de travail et à promouvoir les droits humains dans les pays en développement et les efforts pour une amélioration globale des performances environnementales.

Ses postulats sont les suivants :
1) Les marchés de la vertu sous-tendent la RSE et leur impact sur le comportement actuel et future des entreprises ;
2) Ce sont les forces du marché qui encouragent et limitent la pratique de la RSEponsabilité sociale des entreprises ou la vertu des affaires ;
3) La RSE est plus comprise comme une niche que comme une stratégie ;
4) Il n'y a aucune preuve que le fait, pour les entreprises, de se comporter de façon plus vertueuse les rendent plus profitables ;
5) Bien que la RSE puisse apporter des avantages à certaines entreprises dans certains domaines, en réalité les avantages et coûts des politiques de RSE sont noyés dans les risques et opportunités des activités courantes.

Ses hypothèses :
1) Il existe de nombreuses raisons qui permettent d'expliquer pourquoi certaines entreprises décident de se comporter de façon plus responsable ou vertueuse, certaines sont de nature stratégique, d'autre ont un caractère défensif et d'autre encore peuvent être altruistes ou s'inspirer de l'intérêt public ;
2) La « régulation civile » est la dimension la plus importante (cf. la demande des consommateurs pour les produits fabriqués de façon responsable ; les *boycotts* réels ou annoncés ; la pression exercée par des investisseurs socialement responsables et les valeurs caractérisant les managers et les employés).
3) Il y a des travaux sur ce que la RSE a pu ou n'a pas pu réaliser et sur des analyses portant sur la relation entre RSE et politiques publiques.
4) La « régulation civile » et les politiques publiques, toutes les deux, ont un rôle légitime à jouer dans l'amélioration du bien-être collectif. La « régulation civile » est l'expression des potentialités du marché de la vertu ; la réglementation publique construit ses limites.

Dans cet ouvrage, il analyse le potentiel et les limites de la RSE, de la « régulation civile » et de la réglementation publique. Il examine quelques-unes des dimensions les plus saillantes de la RSE contemporaine (l'amélioration des conditions du travail, la promotion des droits humains dans les pays en développement et les efforts pour l'amélioration des performances environnementales). L'auteur évalue l'impact de la « régulation civile » ou du marché de la vertu sur les politiques et pratiques d'entreprises importantes qui correspondent aux définitions contemporaines de la RSE.

Il a posé une question centrale : est-ce que la vertu rapporte ? Sa principale conclusion est que l'intérêt porté par les entreprises à la RSE a peu de fondement empirique. Il examine l'intérêt des entreprises pour la RSE en analysant les trois moteurs critiques : les pressions provenant des consommateurs, des employés et investisseurs. La RSE a cependant un sens commercial pour les entreprises qui considèrent que la RSE est une partie de leur stratégie afin d'attirer et revenir la clientèle, les employés et les investisseurs.

Puis il est passé de la demande de vertu à l'aptitude et à la volonté de l'offrir en mettant l'accent sur trois domaines : les politiques concernant les travailleurs des pays en développement dans les domaines industriels et agricoles, les performances des entreprises en matière

d'environnement et les réponse au regard de l'impact de l'investissement étranger sur les Droits de l'Homme et le développement économique dans le Tiers Monde.

L'auteur a enfin procédé à l'évaluation globale de la « régulation civile » sur les pratiques managériales et explor éla relation critique entre responsabilité des entreprises et politiques publiques. Il soutient que si la « régulation civile » a imposé quelques améliorations des pratiques managériales, la régulation publique possède un impact plus important.

Le *Global Compact* (ou Pacte Mondial) est une initiative de Kofi Annan de 1999. C'est un cadre social et environnemental respectueux des valeurs universelles pour favoriser le développement économique et le marché mondial. Il s'appuie sur neufs principes inspirés de la *Déclaration des droits de l'Homme*, des conventions de l'OIT et de la *Déclaration de Rio sur l'environnement* à savoir : soutenir et respecter la protection des Droits de l'Homme, s'assurer que les entreprises ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme, soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives, soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire, soutenir l'abolition du travail des enfants, soutenir l'élimination de la discrimination dans le travail, soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux, promouvoir la responsabilité environnementale, encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales. Les entreprises signataires du *Pacte Mondial* s'engagent à respecter ces principes dans les pays où ils sont implantés et à en assurer la diffusion. L'adhésion au Pacte Mondial est volontaire et ne donne lieu à aucun contrôle. Il connaît un grand succès auprès des entreprises. Il en va de même des huit principes *Sullivan* reconnus par l'ONU, sorte de code de conduite de dimension plus sociale que le *Pacte Mondial*.

Droit de l'Homme	1. promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme 2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme
Normes Internationales du Travail	3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective 4. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi 5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants 6. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
Environnement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement 8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
Lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes les formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Les 10 principes du Global Compact[220]

Le guide SD 21000 a été élaboré par l'AFNOR. Publié en 2003, il préconise la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management. Il offre un guide quant à l'identification des attentes et des besoins des parties intéressées. Il préconise aussi la prise en compte d'autres enjeux, non directement portés par les agents : les principes universels, les

[220] https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes

enjeux environnementaux globaux de type effet de serre, raréfaction des énergies fossiles, etc., les accords et conventions internationales, etc. Il s'agit d'évaluer les risques et les opportunités inhérents à ces enjeux et de faire émerger les plus significatifs, compte tenu de son activité. Elle peut alors définir sa vision et ses valeurs ainsi que sa stratégie et son management et déterminer les plans d'actions aptes à répondre à ces enjeux dans une logique d'amélioration continue. Ce guide est le premier référentiel à intégrer le développement durable au niveau de la stratégie. Il possède aussi l'avantage de reposer sur une approche en processus et d'insister sur la nécessité de formalisation et de mise en œuvre d'un plan d'action dans le cadre d'une démarche socialement responsable.

La *Section « Emploi, affaires sociales, citoyenneté »* du *Comité Economique et Social Européen* portant sur les « Instruments de mesure et d'information sur la responsabilité sociale des entreprises dans une économie globalisée » a adopté un avis le 24 mai 2005 en la définissant comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Elle se réfère ainsi aux principes de l'OCDE en matière de bonne gouvernance, à la déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux, à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'ONU*, à ses principes directeurs sur la protection du consommateur, aux normes de sécurité et de qualité des produits alimentaires du *Codex alimentarius* et autres conventions et protocoles et au *Livre vert*, au forum plurilatéral des parties prenantes sur la RSE pour promouvoir la transparence et la convergence d'instruments au nom d'une conception européenne du développement durable par référence à une « économie sociale de marché ». A cet ensemble de références internationales, le *Conseil de l'Europe* a ajouté la *Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés* et la *Charte sociale européenne* qui vise à l'abolissement de la division entre les droits civils et politiques d'une part et économiques et sociaux d'autre part. Ce texte fait ainsi de l'entreprise une composante de la société humaine et non pas seulement un noeud de contrats ou un maillon du système économique. Il se réfère explicitement à la notion de « partie prenante » en actant la prolifération des corpus normatifs souvent en concurrence et parfois incompatibles (ISO 9000, 14000, SA 8000, AA 1000, GRI, etc.) compte tenu des travaux spécifiques de l'ISO sur la RSE (ISO 26000 – *guidance on social responsibility* - déjà reconnue comme insuffisamment générique, à la différence, par exemple, à l'ISO 9000). Il s'agit donc de rendre plus fiable et plus transparente la mesure de la RSE au nom d'une demande de cohérence (des référentiels), de pertinence (les « objets » mesurés) et de fiabilité et de construire des nouveaux instruments de mesure, de développer l'usage des instruments existants en les différenciant, d'étendre leur champ d'utilisation. L'avis de ce Conseil distingue clairement la démarche de reddition (document public) d'une opération de communication (à l'initiative de l'entité qui communique) d'où l'accent mis sur la qualité de l'information et sur le dialogue avec les parties prenantes.

Avec le foisonnement des normes, on peut parler de huit sources normatives principales en « coopétition » :

- *Global Compact* qui se réfère à des principes ;
- *Global Sullivan Principles* qui se réfère aussi à des principes ;
- *International Labor Organization Conventions* qui proposent des normes de performance ;
- *OECD Guidelines for MNE* qui proposent également des normes de performance ;
- *Social Accountability 8000* qui propose des normes de *process*, des normes de performance et des normes de certification ;
- *Accountability 1000* qui propose des standards de *process* ;

- *Global Reporting Initiative* qui propose des normes de *reporting* ;
- *ISO 14001/2015* qui propose des normes de *process* et des normes de certification et ISO 26000/2010 qui est construite sur une vision très large de la RSE.

Unr grille possible d'évaluation comparée de ces normes pourrait être construite à partir des critères suivants :

Champ de la source Domaine	Stratégie	Comptabilité	Audit	*Reporting*
Social	GRI, OECD AA1000 Global Sullivan, ILO ISO 26000	SA8000		GRI AA1000
Environnemental	GRI, OECD Global Sullivan ILO ISO14000, 26000			GRI AA1000 ISO14000, 26000
Economique	OECD			GRI AA1000

Un autre classement possible distingue les référentiels normatifs (de type *Global Compact*), les normes de *process* (de type AA1000, GRI, etc.) et les référentiels de gestion de type ISO 26000/2010, SA 8000. Face à ce foisonnement des normes, on peut distinguer une vision anglo-américaine pour laquelle les normes constituent des guides dans une logique d'incitation – à impact faible ? – d'une vision française (la loi NRE de 2001 par exemple, marquée par une quête de souplesse mais aussi d'un impact fort, la RSE pouvant même être vue comme un outil de retour à la croissance dans une logique de compétitivité à long terme, de stimulation de l'innovation et pour le développement de l'« économie réelle »). Pour ce qui concerne les PME, la RSE est vue comme les surplombant, qu'il s'agisse des PME en phase avec les grandes entreprises donneuses d'ordre ou des PME « indépendantes » en élargissant son champ d'action aux salariés (et non aux seules équipes de direction).

Il est important de souligner l'ambition performative du *reporting* extra financier au regard de sa dimension de prophétie auto-réalisatrice. On aurait tant aimé que la matérialité des mesures mises en oeuvre en matière de développement durable infère !

Le *reporting* extra financier possède une autre caractéristique dans la mesure où les choix opérés relèvent d'un jeu avec les multiples grilles possibles et aussi d'un jeu avec les agences de notation extra financière.

Mais le processus de légitimation de la norme est également important suivant qu'il est construit sur des modalités « ouvertes » (démocratie délibérative et / ou argument de la participation) ou bien sur des modalités « fermées » (club d'experts et argument de l'expertise).

Les dispositifs de *reporting* externe de la RSE et leur audit[221]

Dans le domaine de la RSE, on rencontre des audits de certification (de type SA 8000, ISO, etc.), des audits de conformité au droit (audits éthiques) et des audits de risque (interne, externe). Les logiques de *reporting* relèvent essentiellement de la perspective de la transparence et de la reddition mais, en même temps, ils viennent construire un cycle « publication – délibération – engagement ».

Pour l'évaluation externe, deux logiques coexistent :

Celle de l'image, des notations, des classements, des prix	Celle des systèmes de gestion de la responsabilité sociale
Audits de vérification	*Audits de certification*

Dans la mesure où l'on peut distinguer deux types de *reporting* (et donc en même temps deux types de communication) dans ce domaine, le *reporting* sur les *process* et le *reporting* sur les résultats, ces deux types de *reporting* ont induit des audits de nature différente : des audits de conformité (de type « certification ») dans le premier cas et des audits de vérification dans le second.

Il se pose donc la question de la compétence et de la sensibilité des auditeurs et celui de la « culture anglo-américaine » des référentiels. Il y a également celle de la fiabilité des contrôles par rapport à certaines difficultés (absence de référentiel environnemental dans l'ISO 14000, pas ou peu d'association des ONG dans la démarche, etc.). Les audits constituent des analyses partielles. En effet, la conformité permet-elle de garantir la connaissance des impacts ? Ils posent aussi le problème de la légitimité des certificateurs du fait de la « transparence » relative de ce marché. Comment arbitrer entre tout cela du fait de l'inintérêt des Pouvoirs Publics pour ce thème ?

Il faut également se référer à des procédures d'audit pour des problèmes de transparence et de crédibilité, d'où la recherche libérale d'une tierce partie (les auditeurs) et le déplacement de la certification vers l'auditeur (cf. M. Power[222]) tenant lieu de « faux » fonctionnaires, du fait de leur rôle d'inspection. Plus généralement, l'audit en la matière repose sur la dissociation entre l'inspection (le plus souvent privatisée) et le contrôle interne et externe, ce dernier étant lui-même en voie de privatisation. Cette perspective hérite des dilemmes et paradoxes de la coopération entre des auditeurs internes, externes et des inspecteurs. C'est ce qui va conduire à l'impossible dualité « audit de conformité - audit de pertinence », au problème de la maîtrise des informations transmises à l'extérieur et à ses liens avec des enjeux de performance interne.

Pour les *reporting* externes, il s'agit de divulgations plus ou moins volontaires selon le modèle du rapport financier (ou comme partie de ce rapport annuel). Les appellations attribuées à ces documents sont assez variées (rapports environnementaux, par exemple). Les intérêts en sont la concrétisation du principe de transparence (par rapport aux parties prenantes) et le fait de se

[221] Certains des éléments qui suivent ont été repris d'exposés de M. Capron (Université de Paris VIII Saint Denis) & F. Quairel (Université de Paris IX Dauphine)
[222] M. Power, *La société de l'audit : l'obsession du contrôle*, Editions La Découverte, Paris, 2004

faire connaître, et de se valoriser. Les limites en sont une qualité inégale, une sélection discrétionnaire des informations, des problèmes de fiabilité et de vérifiabilité (pas de « certification »), des problèmes de pertinence, de comparabilité, absence de normalisation des présentations (*guidelines* seulement) et l'ambiguïté du rôle du document qui se situe entre reddition et communication. Les problèmes liés sont de savoir pour quels types de parties prenantes sont-ils effectués ? Quelle est la légitimité des organismes qui émettent ces principes ? Il est également important de souligner l'inégalité de traitement (entre des entreprises qui font de la RSE et n'en parlent pas et inversement, d'autres qui communiquent par « gonflement » d'actions ponctuelles). Les audits de ces *reporting* relèvent essentiellement de la vérification et non de la certification même si ce sont les mêmes cabinets qui le font et donc apportent de la crédibilité au processus. Les audits posent en effet le problème de la vérification en plus de celui de la certification. La certification indique la conformité aux normes tout comme la vérification, mais, en ce domaine, le risque est celui du conformisme au regard des éléments du référentiel. La voie est en effet étroite entre conformité et conformisme. La perspective de conformité d'un audit de vérification possède en effet pour objectif implicite celui de la quête d'une efficacité. Cet audit est donc à la fois un audit de vérification mais aussi un audit de pertinence, d'où la difficulté de sa mise en oeuvre en ce domaine.

Le rapport extra-financier

Il s'agit du rapport d'activité sur l'impact écologique et social de l'activité et donc aussi de l'émergence d'une comptabilité sans « comptables » par remise en cause et/ou contournement des principes de la comptabilité du fait du domaine d'application, de la modification des agents du jeu social de la comptabilité (car ce ne sont plus exactement les mêmes) et du fait de la modification de ce jeu lui-même (car ONG et associations humanitaires par exemple y prennent part). Ceci étant, sa dénomination (« extra-financier ») montre que c'est le financier qui continue à avoir la primauté.

On a assisté à la fois à une inflation de la quantité d'information publiée et à une normalisation croissante du contenu de ce document avec, comme référence, le « *Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental and Social Performance* (www.globalreporting.org) » émis par le *Global Reporting Initiative* (GRI). Le GRI a été créé fin 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economics* et regroupe diverses organisations, notamment *Ford*, *Procter & Gamble*, des organisations gouvernementales ou non (la *New Economics Foundation*, par exemple (www.neweconomics.org), le *Council on Economic Priorities* (www.cepnyc.org)).

Le contenu des *Sustainibility Reporting Guidelines* comporte des indicateurs de performance et un format unique de rapport. Ce *reporting* est envisagé comme la compréhension des liens existant entre performance et effets sociaux, environnementaux et économiques à partir d'une approche thématique des indicateurs.

Exemple :

THEME	ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENTAL	SOCIAL
Diversité	ratio de vulnéra- -bilité	diversité de l'utilisation	diversité de parmi les

		des ressources	employés
	croissance du revenu		accès des femmes aux responsabilités
Valeur ajoutée	retour sur le capital employé *goodwill* Valeur ajoutée économique	retraitement des déchets réhabilitation des sites	satisfaction des employés et des clients

La création d'indicateurs intégrés ou thématiques signifie une intégration systémique, c'est-à-dire des indicateurs qui ont intégré performance au niveau micro-économique, conditions sociales, environnementales au niveau macro-économique et intégration transversale c'est-à-dire des indicateurs qui relient performance au niveau micro-économique à au moins deux des trois éléments de la « durabilité » (économique, social, environnemental).

Pour les indicateurs non transversaux, la hiérarchie suivante est proposée :
- Catégories : champs correspondant à de grands thèmes (exemple : conditions de travail),
- Aspects : ce sont les diverses informations relatives à une catégorie (exemple : le travail des enfants et le travail forcé),
- Indicateurs : mesure de chaque aspect (exemple : adhésion ou pas à un label social) ; ils sont souvent quantitatifs et classées en économique, environnemental et social.

Le rapport qui encadre ce *reporting* est structuré en plusieurs parties avec une part importante faite à la stratégie quant à sa politique de responsabilité sociale et quant au processus de décision afin de montrer comment l'organisation intègre les performances « citoyennes » dans l'élaboration de la stratégie par rapport aux perspectives financières. Il est donc nécessaire de mettre en place un système d'information pour collecter et traiter les données nécessaires au *reporting*.

Le GRI propose l'intégration de principes (complétude des informations qui pose la question de la pertinence et du contexte), fiabilité (précision des informations, neutralité et comparabilité, d'où la référence au principe d'*accountability*) et accessibilité (clarté et « fraîcheur » des informations) aux deux « méta-principes » que sont la transparence et l'*inclusiveness* et la matérialité.

La loi française dite NRE (*Nouvelles régulations économiques*) a introduit le principe d'un *reporting* social et environnemental obligatoire.

Les systèmes de management de la RSE

Les systèmes de management se sont le plus souvent référés réfèrent à un modèle sous-jacent, standardisé de façon mimétique et emprunté au modèle de l'EFQM. Les leviers reposent sur un engagement de la direction (lettres, chartes, etc.), une planification et un suivi (mais s'agit-il de juxtaposition ou d'intégration d'indicateurs de performance ?) Un exemple en est le

sustainibility scorecard de KPMG, avec l'importance donnée à la satisfaction des partenaires (perspective conséquentialiste). Un autre élément du système de pilotage repose sur l'implication des acteurs internes et externes avec les tentatives d'introduction de bonus de rémunération en fonction de cela, le dialogue organisé avec les ONG. Le problème que pose le système de pilotage de la RSE est de savoir s'il s'agit d'une mise en œuvre véritable ou simplement d'une mise en scène ? C'est aussi celui de la cohérence avec les autres systèmes de gestion. On remarque d'ailleurs une faible implication du contrôle de gestion sur les systèmes de management de la performance sociale.

A titre d'exemple, les éléments du *Sustainability scorecard* de KPMG applicables au secteur des biens de consommation (source www.kpmg.com) sont les suivants : gestion des ressources humaines (équité dans l'emploi et diversité) ; *supply chain management* et pratiques agricoles ; énergie et émissions de carbone ; investissement dans la communauté ; gestion des déchets et recyclage ; gestion de l'eau ; choix des matériaux et emballage ; performance des produits et innovation ; santé et sécurité alimentaire ; modalités de concurrence.

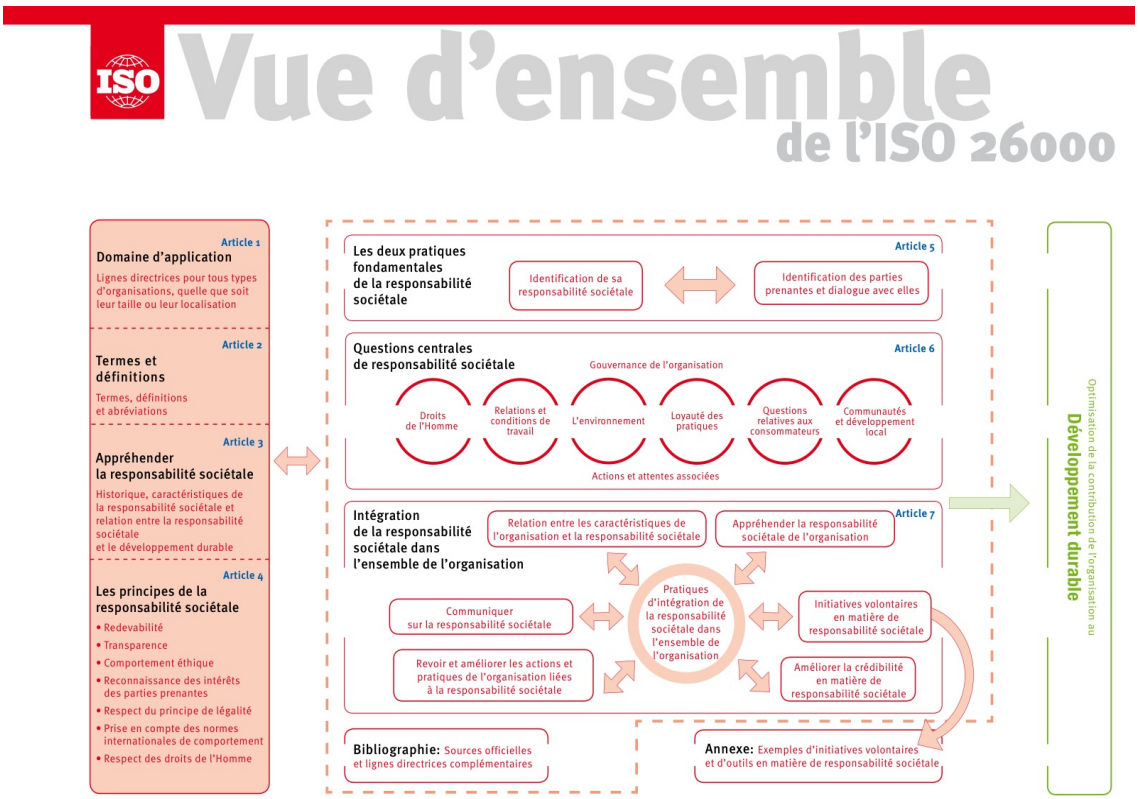
La norme ISO 26 000 - 2010 (Responsabilité sociétale)

Depuis le 1° novembre 2010, il semblait que le bazar des normes qui prévalait dans le domaine puisse être réglé du fait de l'officialisation de la norme ISO 26000, norme « enveloppe » de la RSE, non certifiable donc venant offrir des lignes directrices et non des obligations. N'étant pas certifiable, elle prône l'auto-évaluation et / ou l'évaluation par des parties tierces. Mais l'ISO indique que toute norme non révisée au bout de 5 ans doive être considérée comme obsolète. Il a bien été question de la réviser en 2016, mais le comité *ad hoc* a voté contre sa révision à la majorité. L'ISO 26000 est donc une norme obsolète et les entités qui s'y réfèrent ne peuvent donc la considérer que comme un référentiel de pratiques.

L'ISO 26000 vise à qualifier et rendre compte des éléments de politique de RSE mis en œuvre au regard d'un comportement qui se veut éthique et transparent (les deux attendus fondamentaux de la norme). Une importance particulière est accordée au développement durable compte tenu de ses volets « santé » et « bien-être de la société », mais il y est aussi question de la prise en compte des attentes des parties prenantes, du respect les lois en vigueur et de la compatibilité de ces actions de l'entreprise avec les normes internationales.

Elle met avant deux aspects : l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des logiques de l'ISO 26000 ainsi que l'identification des parties prenantes et l'établissement du dialogue avec elles. Elle conduit à recommander la définition de domaines d'action pertinents et prioritaires à partir de leurs impacts sur la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité, des produits et des services), de prendre en compte les sept questions centrales de la norme et de définir le périmètre de sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Les sept questions centrales en sont : la gouvernance de l'organisation, les bonnes pratiques des affaires, l'environnement, les conditions de travail, les Droits de l'homme, la contribution au développement local, ou engagement sociétal, les questions relatives aux consommateurs. C'est sur ces aspects que le système de management se trouve concerné dans la mesure où c'est lui qui fournit les informations *ad hoc* et qui répond aux enjeux d'un audit par une partie tierce.



Source : www.iso.org

I. Cadet étudie la norme ISO 26000 sous l'angle d'une « norme frontière ». Elle souligne qu'à côté de la norme juridique, « règle de conduite à valeur obligatoire[223], dont la loi représente l'archétype, il existe d'autres normes de conduite : des normes techniques, à l'origine appliquées aux choses mais qui se sont étendues aux personnes par le biais des normes professionnelles et des normes de systèmes de management. Elle se sont également étendues aux organisations publiques. Elle signale aussi que, selon les systèmes juridiques, les tentatives d'encadrement de la normalisation se traduisent, tantôt par un surcroît de réglementation, tantôt par une régulation très souple.

A défaut de complémentarité ou, plus subtilement parfois, sous le prétexte d'une complémentarité présumée[224], un conflit entre sources normatives s'instaure donc, dont les effets pervers ont été dénoncés dans différentes disciplines. Aussi, en droit comme en sociologie, de nombreux travaux s'intéressent à la nature des normes, leur valeur ou leur

[223] J.-L. Bergel ; « Préface », *in* C. Thibierge *et ali.* (Eds.), *La densification normative, Découverte d'un processus*, Mare & Martin, Paris, 2013
[224] A. Van Waeyenberge, « Les normes ISO, CEN et celles issues des consortiums privés : bric à brac ou système pour l'Union européenne ? » *in* B. Fryman & A. Van Waeyenberghe (Eds.), *Gouverner par les standards et indicateurs – de Hume au Ranking*, Bruylant, Bruxelles, 2014

portée[225]. Par exemple, le réseau *Tétranormalisation* (cf. ISEOR[226]), qui travaille sur les leviers stratégiques pour lutter contre le choc de conformité[227], rejoint, à maints égards, les recherches épistémologiques des sciences juridiques.

Elle nous rappelle que la plasticité des objets et des formes ainsi que la diversité des acteurs et des destinataires de la normalisation, inquiètent. L'inflation des normes et du nombre d'organismes de normalisation crée des « interférences »[228] en raison des « normativités concurrentes »[229]. Mais plus que leur prolifération, c'est leur intrusion dans toutes les activités humaines, aux confins des normes sociales, juridiques ou éthiques qui interpelle. L'histoire des normativités émergentes montre que cette montée en puissance de nouvelles formes de normes bouscule l'ordre juridique. Il s'agit de « phénomènes d'internormativité »[230]. Par « internormativité », elle met en avant l'existence d'un effet système entre les normes, cet « effet système » étant aussi, en même temps, instauration d'une hiérarchie entre les normes. La circulation entre les normes sème la confusion et participe à l'affaissement de la règle de droit, en passant outre les différences de fondement et de fonction des normes. Hier, au nom de la liberté d'entreprendre, aujourd'hui au titre de l'intérêt général, les frontières entre normalisation et règle de droit s'effritent et les niveaux se tassent.

C'est par exemple le cas de la norme ISO 26000/2010 relative à la responsabilité sociale, définie comme *« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en accord avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». I. Cadet souligne qu'au-delà de l'isomorphisme de la norme ISO 26000/2010 avec les normes juridiques, il est intéressant de souligner le caractère énigmatique de cette norme qui se positionne « à la frontière de la normalisation »[231] entre normes techniques, sociales et normes juridiques. L'*Organisation Internationale de Normalisation* (*ISO*), en construisant un pont entre normes de champs et de niveaux différents, a réussi à se glisser parmi les instances reconnues dans la gouvernance mondiale. Certains auteurs n'hésitent pas à parler de « révolution silencieuse »[232]. La norme ISO 26000/2010 a trouvé sa place, comme « norme de gouvernance »[233], nouvelle catégorie de

[225] A. Jeammaud, « Introduction à la sémantique de la régulation, Des concepts en jeu », in J. Clam & G. Martin (Eds.), *Les transformations de la régulation juridique,* Paris, LGDJ, 1998 - A. Supiot, *Homo Juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du Droit*, Seuil, Paris, 2005 - K. Benyekhlef, *Une possible histoire de la norme : Les normativités émergentes de la mondialisation*, Thémis, Montréal, 2008

[226] H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005

[227] H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, collection « Recherche en Gestion », Paris, 2005 - L. Cappelletti *et ali*., *Dynamique normative, Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS Management & Société, collection « Gestion en liberté », Paris, 2015

[228] A. Pomade, « L'internormativité et la densification normative : connexion ou séparation ? Pistes de réflexion en droit de l'environnement », *in* C. Thibierge, *op.cit*., 2013

[229] I. Hachez *et al.* (Eds.) *Les sources du droit revisitées*, (Vol.3) *Les normativités concurrentes*, Anthemis, Paris, 2012

[230] J. Carbonnier, *Essais sur les lois*, Dalloz, Paris, 1979

[231] P. Mazeau, « La responsabilité sociétale : une nouvelle frontière pour la normalisation », *Revue Responsabilité & Environnement*, Eska, juillet 2012, pp. 70-76

[232] C. Saïsset, « ISO 26000, une révolution silencieuse ? » *Actu-environnement*, 8 octobre 2008, www.actu-environnement.com/ae/news/ISO_26000_5908.php4 (consulté le 29 janvier 2017)

[233] I. Cadet, « L'« ISO 26000 *washing* », un risque lié au statut de la Norme IS0 26000 », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 1

normes. Elle a vocation à supplanter les Etats, en imposant aux organisations de pallier les défaillances des Etats, au-delà des exigences légales ou, parfois même, à défaut. Dans l'interstice normatif laissé par les pouvoirs publics, « l'ISO providence »[234] tente de succéder à l'Etat providence. L'ISO 26000/2010 substitue en effet la RSO (responsabilité sociétale des organisations) à la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Indépendamment de cette analyse d'une norme obsolète, les arguments développés restent valables pour les normes ISO pour ce qui concerne la RSE qui succède à la « vieille » RSE d'avant les *Accords de Paris* de 2015 et la pandémie du covid-19 de 2020.

L'analyse « coûts – avantages » (ACA)

L'Analyse « coût – avantages » (ACA) est une méthode permettant la description et l'agrégation des effets attendus d'une décision en particulier sur le fait de savoir si les avantages sociaux escomptés d'une décision politique seront supérieurs à ses coûts pour le secteur privé. Elle appartient à la famille des outils d'aide à la décision.

De façon générale, les conséquences d'un projet ou d'une décision entrent dans l'une des quatre catégories suivantes :
- Coûts directs (coûts en capital, coûts d'opération, etc.) ;
- Coûts indirects (perte de productivité, de compétitivité, coûts d'opportunités des investissements retardés, etc.) ;
- Avantages directs (dommages évités - diminution de la probabilité et de la gravité des accidents, etc.) ;
- Avantages indirects (innovation, meilleure image ou réputation, diminution des primes d'assurance, etc.).

Une ACA attribue une valeur monétaire à chacune des conséquences identifiées ce qui est sa difficulté conceptuelle majeure (par exemple, la mise en regard d'une taxe sur les sodas et la lutte contre l'obésité compte tenu des coûts sanitaires et sociaux de l'obésité).

Il est principalement fait référence à deux méthodes d'évaluation des bénéfices :
- La méthode des préférences révélées qui consiste à observer des décisions individuelles sur les marchés du risque ;
- La méthode des préférences annoncées, plus souple que la précédente dans la mesure où le contenu du questionnaire peut varier, et qui consiste à évaluer les dispositions à payer pour un supplément de sécurité (ou à recevoir pour une baisse de sécurité) à partir de réponses à des questions lors d'enquêtes, souvent appelées évaluations contingentes.

C'est ce processus de monétarisé qui focalise les critiques majeures adressées à l'ACA, notamment d'un point de vue éthique et politique (par exemple le prix de la vie humaine, de l'environnement, du bien-être des générations futures sont des éléments constitutifs du « Bien Commun » devant constituer un objectif public défini indépendamment de considérations économiques). Un autre type de critique est adressé au traitement différencié des individus selon qu'ils sont riches ou pauvres. Le postulat implicite majeur de l'ACA est que la société possède une conscience précise de ce qu'elle veut en matière de justice sociale. Ce problème se pose en matière de développement durable et d'application du principe de précaution du fait du questionnement quant à la prise en compte des générations futures et de l'incertitude

[234] I. Cadet, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Economique*, 2010, vol. 4, n°4, p.438

scientifique.

Conclusion : Les critiques adressées à la « vieille » RSE

Ces critiques sont nombreuses :

- Qui sont les parties prenantes (les plus puissantes ? les plus légitimes ? celles qui posent problème ? …) ;
- Leurs attentes sont parfois mal exprimées (l'expression d'une politique de RSE se construit-elle vraiment en réaction à celles-ci ?). Il se pose le problème de récupération des signaux, des symboles représentatifs donc de la construction d'un système de mesure influencé par ces attentes, mais il faut aussi tenir compte des limites liées à la conformité mimétique qui prévaut, le plus souvent, dans la construction de ces politiques ;
- Quel est le modèle qui intègrerait l'ensemble des performances avec une moyenne lisible (problème de la *triple bottom line* ?) et la valeur de l'économique tend à rester supérieure à celle de l'écologique et du social ;
- Comment s'assurer que la représentation de la performance n'est pas seulement une mise en scène ?
- Comment crédibiliser les démarches d'audit ? Les références à la figure de l'expert, à ses méthodes sont-elles suffisantes ?
- L'offre de compétences en matière d'audit est-elle à la hauteur de la demande (problème d'un marché où règnent les plus puissants, donc biais dans les délibérations sur les normes) ?
- Il y a risque de se focaliser sur l'obtention et le suivi de niveaux d'indicateurs plus que sur les problèmes, même si cette perspective peut jouer le rôle « d'accélérateur d'apprentissage ». Les logiques de *reporting* conduisent en fait à être satisfait du moment qu'il convient formellement, de se focaliser sur une lutte pour la définition des standards, de ne s'intéresser principalement qu'aux auditeurs et aux agences de notation, de vouloir jouer le rôle de juge et de partie (juge pour la fixation des standards et partie pour le fait de se soumettre à la notation) ;
- La RSE privilégiant les initiatives volontaires (*in fine* auto-décrétées) et l'absence de sanction est confrontée au risque de faire « décoller » les discours des réalisations dans des logiques où une communication très professionnelle prendrait le pas sur la négociation (y compris avec des « parties prenantes ») ;
- La communication effectuée est unilatérale, univoque et présente la caractéristique de ne pas supporter la critique externe (qui appellerait de ses vœux une entreprise sale, inéquitable, etc.). On est donc très éloigné de toute humilité et de toute « heuristique de la peur » ;
- Pour ce qui concerne la diversité, ne peut-on parler d'une contribution à la légitimation d'un libéralisme communautarien construit sur la base de primordialismes ethniques (âge, genre, race) et culturels (religion, mœurs) ?

Ne peut-on dire, pour ce qui a concerné le développement de l'instrumentation associée à la RSE que l'on a assisté, tout comme pour la qualité il y a quelques années, au passage de cette instrumentation comme ensemble de techniques à la dimension d'une technologie managériale ? La dimension technologique serait d'ailleurs matérialisée par le double rapport à la norme : l'instrumentation se développe pour mettre en oeuvre les normes de RSE mais, en

même temps, les dirigeants des grandes organisations mettent tout en œuvre pour les modifier, d'où cette impression de développement normatif à la fois sans limite et sans véritable sens.

Les politiques de RSE tendent à confondre charité et philanthropie, la philanthropie se caractérisant par la limitation de la responsabilité à un acte (ou une série d'actes ponctuels), ce qui n'est pas exactement « responsable ». Elle constitue en outre un acte (ou une série d'actes) qui reste toujours annexe à l'activité principale. Ces politiques d'ordre philanthropique vont privilégier l'aspect éthique et vont alors plus concerner la société civile que des aspects véritablement sociaux. Par ailleurs, l'aspect ostentatoire de ces politiques constitue une contradiction à la vertu même de charité. Ils seraient donc en fait plus proches de la protection (des personnes ou de la nature au regard des liens tressés avec les innombrables et disparates ONG) que de la véritable responsabilité.

De nombreuses politiques de RSE se caractérisent par l'absence de preuve tangible de la part des entreprises qui les pratiquent, essentiellement des entreprises multinationales. C'est en particulier le cas de celles qui prennent le pas sur des politiques publiques comme, par exemple, dans le domaine sanitaire, opérations qui sont à la fois le signe de leur institutionnalisation, mais qui ont aussi pour effet de rendre encore plus difficiles les modalités de constitution de l'Etat (comme, par exemple, la constitution d'un système de santé dans les pays en développement, dans la mesure où les entreprises concernées tendent à faire « à la place » de ce dernier). Les conséquences finales vont alors à l'inverse du volet « développement » inhérent à la notion de développement durable, alors même que ces entreprises s'y réfèrent. A ce titre, on pourrait parler de politiques de RSE comme étant faites pour empêcher la mise en place de lois.

C'est ainsi que M. Le Menestrel[235] va parler des deux faces de la RSE avec la face brillante et souriante (préoccupations sociales et environnementales) et la face sombre (les politiques de responsabilité sociale n'envisagent pas, au sens large du terme, les rapports entre les produits et la santé, la discussion des règles applicables au travail et surtout aux capitaux). C'est en cela que la RSE hérite de toute l'ambiguïté du *leadership* éclairé.

L'inexistence d'un véritable statut juridique à ce type de responsabilité entrave un engagement contractuel au sens juridique du terme. On n'en est pas encore à la reconnaissance d'un véritable droit de suite qui serait accordée par exemple à une ONG de défense des Droits de l'Homme quand elle agirait en justice contre une entreprise multinationale.

Les principaux bénéfices des politiques de RSE ont sans doute été une remise en cause des pratiques de corruption mais, tout comme pour l'éthique des affaires, elle s'accompagne d'un déclassement du politique comme lieu de légitimité de l'expression du Bien Commun.

Il est possible de noter l'absence d'une théorie des affaires qu'il serait possible (voire nécessaire) d'enseigner dans les *business schools*. Une telle théorie, interdisciplinaire par nature, devrait puiser ses racines dans différents champs des sciences sociales (droit, sciences politiques, psychologue, économie, etc.). Elle devrait de même être en mesure de distinguer le champ du *Business and Society* où la RSE s'est développée sur la base d'un modèle prédateur du *Business in Society*.

[235] M. Le Menestrel, « Ethical Business and the Two Faces of Corporate Social Responsability », *2nd EABIS Colloquium 2003*, Copenhague, 19-20 septembre 2003

C'est à ce titre que l'on peut même parler de supercherie. Comment défendre l'existence d'une RSE portant des effets dans un monde où les inégalités et les désastres écologiques s'accroissent ?

On pourrait aussi qualifier la RSE de sorte de monologue adressé aux agents sociaux comme s'il s'agissait d'un dialogue alors qu'ils n'ont rien demandé. C'est un récit organisé mettant en scène des sujets dont les places ont été préalablement distribuées tant sur le plan du « donner » que sur celui du « recevoir » (ce sont ses dirigeants qui choisissent ce qu'ils donnent, quand, où et comment ?). La RSE constitue à ce titre une infra-pensée de l'équité dans les contours du « moment libéral » (et qui plus est dans un micro-territoire politique - l'organisation) qui met au premier plan le principe de liberté dans un monde orphelin d'une pensée de l'équité, celle du communisme, du fait de son échec *in concreto*.

On peut se poser la question de l'« épuisement » du thème au travers de la remise en cause des initiatives volontaires par référence à des normes internationales dont la dimension politique est de plus en plus importante dans la mesure où elles bénéficient de la légitimité politique des organismes qui les construisent (ONU, Union Européenne, par exemple), légitimité relayée par les Etats. Le développement de ces normes internationales marque aussi le basculement du domaine du social vers celui de l'environnement, le second tendant à recouvrir presque totalement le premier. A ce titre, la RSE comme thème de gestion aurait servi d'occurrence d'apprentissage par les « S »ociétés qui, en retour, suscitent le développement de ces normes. La dimension soi-disant « éthique » du thème disparaît bel et bien au profit de sa dimension politique. A ce titre, l'environnemental tend à échapper de plus en plus au *lobbying*. C'est ce constat qui conduit à dire que la RSE s'est trouvée enlisée dans la tension qui vaut entre confort et conformisme, ayant sombré dans l'ornière du codifié. Rappelons en effet l'indétermination de ses contenus et le fait qu'elle débouche finalement sur le financement d'actions appropriées – au sens de la conformité du terme. Par ailleurs, il s'agit de se consacrer aux effets et non aux causes.

La « vieille » RSE fut la matérialisation d'un conflit de répartition « entreprises – société » et ses évolutions se sont matérialisées par des galaxies d'alliances, de coalitions, de forums hybrides, ceci étant le signe d'une gouvernance polycentrique en construction, gouvernance polycentrique posant la question de la place des citoyens.

La « vieille » RSE peut être considérée comme une des manifestations privilégiées de l'institutionnalisation de l'entreprise qui ne saurait exister, rappelons-le, sans un cadre politique.

Focus sur la réputation

La réputation est une notion aujourd'hui convoquée pour fonder un type d'avantage concurrentiel où elle est considérée comme un actif dans lequel il est possible d'investir et qu'il est crucial d'entretenir. Elle est considérée comme la production majeure des politiques de RSE.

Elle peut être considérée comme un mécanisme de contrôle social et de régulation au sein des

relations entre groupes et personnes[236]. Elle reflète le regard des autres[237] et la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation sont connus pour être dignes de confiance[238]. Son évaluation relève donc d'un jugement de valeur au regard de la distance entre le « dire » et le « faire », l'adéquation entre ces deux aspects étant constitutive de la réputation organisationnelle. P.-M. Chauvin[239] considère la réputation comme le résultat provisoire et localisé de processus d'évaluations conduisant à une représentation sociale partagée associée à un nom (marque, individu, produit, organisation, label, lieu, etc.).

Elle est mentionnée dans les avantages concurrentiels d'une mise en œuvre des catégories de ISO 26000, comme étant génératrice comme source de confiance.

Il est important de souligner la pluralité de sens de la notion de « réputation ». Il est associé à celui de confiance dans la mesure où la réputation prend en compte des événements passés. Comme la confiance, la réputation se base sur une relation affective visant à faire du lien et de la réciprocité. La confiance communautaire, évoquée par D. M. Kreps, repose sur l'idée que la réputation peut se transmettre à des tiers et donc qu'elle est utilisable dans de nouvelles relations. J. S. Coleman[240] parle de l'existence d'une « chaîne de confiance ». A. Ogien & L. Queré[241] proposent quatre formes de type « logiques de proposition » de la confiance : la forme logique du pari (il existe une liberté d'autrui à respecter ou pas la parole donnée), la forme logique du sacrifice (arrêt de tout jugement ou évaluation de la fiabilité de celui auquel on fait confiance), la forme logique du défi (mise en danger délibérée) et la forme du gage (un bien est proposé comme garantie du respect de la parole donnée). La confiance est le fait de s'en remettre à quelqu'un pour qui on a des raisons de croire qu'il sera dans son intérêt de se montrer digne de confiance. Cet « enchâssement des intérêts » relève le plus souvent de la relation directe, même s'il existe aussi à distance (cf. R. Hardin[242] et la « confiance réputationnelle »). Pour R. Hardin, la réputation est consolidée par « le fait que celui qui a une bonne réputation s'efforce d'agir pour être à la hauteur ».

La littérature sur la réputation et l'étude de ses phénomènes est très hétérogène. Elle a été d'abord mobilisée dans des études américaines classiques sur la stratification sociale et les statuts sociaux (W. Lloyd Warner[243] ; P. F. Lazarfeld[244] ; R. K. Merton[245]) et en sociologie de

[236] R. Axelrod, *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 1992.
[237] J.-P. Piotet, *Réputation : Le regard des autres*, Eska, 2004
[238] R. S. Burt, « Gossip and Reputation », *in* M. Lecoutre & P. Lièvre, *Management Et Réseaux Sociaux : Ressource pour l'action ou l'outil de Gestion ?,* Hermès science publications, 2008, pp. 27-42.
[239] P.-M. Chauvin, *Le Marché des Réputations : Une sociologie du monde des vins de Bordeaux,* Féret, Bordeaux, 2010
[240] J. S. Coleman, Foundations of Social Theory, Cambridge, Harvard University Press, 1990
[241] A. Ogien & L. Queré, Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements, Économica, Paris, 2006
[242] R. Hardin, *Trust and Trustworthiness*, Sage, 2002.
[243] W. Lloyd Warner, « Color and Human Nature: Negro Personality Development in a Northern City », Greenwood Pub Group, 1941.
[244] P. F. Lazarfeld, *Academic Mind. Social Scientists in a Time of Crisis*, The Free Press, Glencoe, Ill.1958.
[245] R. K. Merton, « The Matthew Effect in Science », *Science*, vol. 159, 5 janvier 1968, pp. 56-63.

l'art (H. Becker[246] ; G. E. Lang & K. Lang[247] ; R. E. Kapsis[248] ; P. Bourdieu[249] ; S. Zafirau[250] ; C. Guichard[251]). Plus récemment, la réputation a été mise en avant dans le champ de la sociologie économique (D. M. Kreps[252] ; D. W. Diamond[253] ; W. Raub & J. Weesie[254], M. Kandori[255] ; C. Mayoukou[256] ; S. Guennif[257] ; L. Karpik[258] ; R. S. Burt[259] ; P.-M. Chauvin ; P. François[260]) et, plus relativement la sociologie de la culture (V. Dubois[261] ; P.-M. Menger[262]), des médias (J. Sabater & C. Sierra[263] ; J. S. Beuscart[264]) et du territoire (M. Marwann[265]). Elle fait l'objet de nouvelles questions de recherche autour de la célébrité (S. Merry[266], R. Dunbar[267], 1996, M. P. Allen & N. L. Parsons[268] ; N. Heinich[269] ; C. Rojek[270] ; G. A. Fine & P. Turner[271]),

---

[246] H. Becker, *Outsiders*, Métailié, Paris, 1985, (Ed. originale : 1963).
[247] G. E. Lang & K. Lang, « Recognition and Renown: The Survival of Artistic Reputation », *American Journal of Sociology*, vol. 94, Jul. 1988, pp. 79-109.
[248] R. E. Kapsis, « Reputation Building and the Film Art World: The Case of Alfred Hitchcock », *The Sociological Quarterly*, vol. 30, n° 1, 1989, pp. 15-35.
[249] P. Bourdieu, *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, Paris, 1992.
[250] S. Zafirau, « Reputation Work in Selling Film and Television: Life in the Hollywood Talent Industry », *Qualitative Sociology*, n° 31, 2008, pp. 99-127.
[251] C. Guichard, « La signature dans le tableau aux XVII° et XVIII° siècles : identité, réputation et marché de l'art », *Sociétés & Représentations*, vol. 1, n° 25, 2008, pp. 47-77.
[252] D. M. Kreps, *Théorie des jeux et modélisation économique*, Dunod, 1999
[253] D. W. Diamond, « Reputation Acquisition in Debt Markets », *Journal of Polical Economy*, vol. 97, août 1989, pp. 828-862 – « Monitoring and Reputation: the Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt », *Journal of Political Economy*, vol. 99, novembre 1991, pp. 689-721.
[254] W. Raub & J. Weesie, « Reputation and Efficiency in Social Interaction: an Example of Networks Effect », *American Journal of Sociology*, vol. 96, n° 3, 1990, pp. 626-654.
[255] M. Kandori, « Social Norms and Community Enforcement », *Review of Economic Studies*, n° 59, 1992, pp. 63-89.
[256] C. Mayoukou, *Le système des tontines en Afrique : un système bancaire informel*, L'Harmattan, Paris, 1994.
[257] S. Guennif, « Cadre d'analyse et mode de coordination des transactions illicites de drogue : réseau et confiance », colloque « Mondialisation économique et gouvernement des sociétés : l'Amérique latine, un laboratoire ? », IRD, 2000.
[258] L. Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris, 2007.
[259] R. S. Burt, *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, 2005.
[260] P. François, *Vie et mort des institutions marchandes*, Les Presses de Sciences Po, Paris, 2011.
[261] V. Dubois, La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère, Éditions Economica, Paris, 1999.
[262] P.-M. Menger, « Talent et réputation. Les inégalités de réussite et leurs explications dans les sciences sociales », in P.-M. Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard-Seuil, collection « Hautes études », Paris, 2009.
[263] J. Sabater & C. Sierra, « Reputation and Social Network Analysis in Multi-Agent Systems », *Proceedings of the first international joint conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems* (*AAMAS-02*), Bologna, 2002, pp. 475-482.
[264] J.-S. Beuscart, « Sociabilité en ligne, notoriété virtuelle et carrière artistique. Les usages de MySpace par les musiciens autoproduits », Réseaux, vol. 6, n° 152, 2008, pp. 139-168.
[265] M. Marwann, « Les affrontements entre bandes : virilité, honneur et réputation », *Déviance et Société*, vol. 33, n° 2, 2009, pp. 173-204.
[266] S. Merry, « Rethinking Gossip and Scandal », *in* D. Black, *Toward a General Theory of Social Control*, vol. 1, Academic Press, New York, 1984, pp. 271-302.
[267] R. Dunbar, *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*, Harvard University Press, 1996.
[268] M. P. Allen & N. L. Parsons, « The Institutionalization of Fame: Achievement, Recognition, and Cultural Consecration in Baseball », *American Sociological Review*, vol. 71, n° 5, 2006, pp. 808–825.
[269] N. Heinich, *De la visibilité : Excellence et singularité en régime médiatique*, Gallimard, Paris, 2012.
[270] C. Rojek, *Celebrity*, Reaktion Books, Londres, 2001.
[271] G. A. Fine & P. Turner, *Whispers on the Color Line: Rumor and Race in America*, Chicago Press, 2004.

de la politique (G. A. Fine[272] ; J. C. Pope & J. Woon[273]), de l'emploi (D. M. Cable & D. B. Turban[274]), de la communication (S. L. Wartick[275] ; N. D'Almeida[276] ; T. Wellhoff[277]). Il est aujourd'hui question d'e-réputation (J.-S. Beuscart ; J.S. Beuscart & T. Couronné[278]).

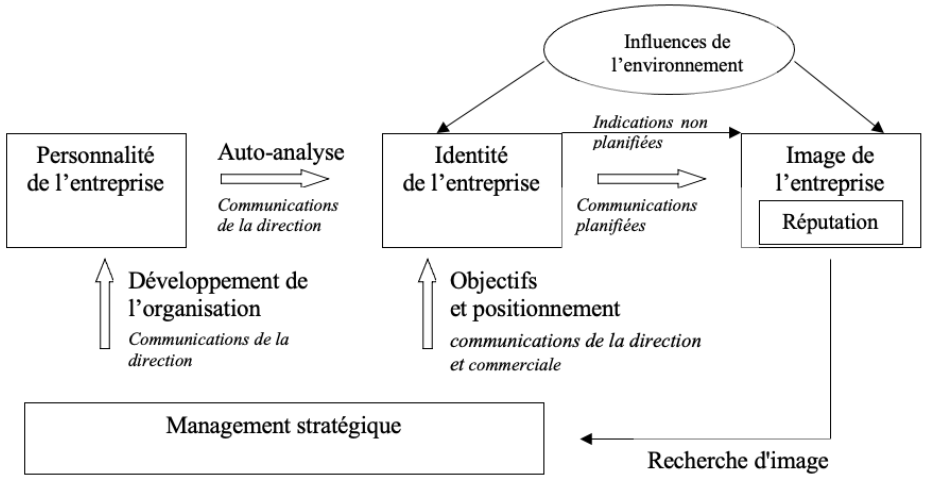
Comme l'indique le CNRTL, avec la réputation, il est à la fois question de célébrité (d'une personne), de renommée, de bonne ou de mauvaise opinion attachée à quelqu'un ou à quelque chose. Elle est conditionnée par le fait d'être connu et constitutive de la notoriété. Il y est donc question de jugement de valeur au regard de termes associés tels que renommées, gloire, considération, renom, popularité, célébrité, crédit.

En sciences de gestion, Boistel & Laroutis[279] mettent en avant le fait que les définitions considèrent la réputation sous trois angles : un signal, une ressource intangible et une perception. C'est un système collectif de croyances et d'opinions influençant les actions des parties prenantes[280] pouvant être positif ou négatif[281] voire persistant. En effet, comme la réputation est cumulative et se forme au fil du temps[282]. Smaiziene & Orzekauskas[283] mettent en avant la question du temps et de la durée en distanguant la durée longue de la construction d'une réputation et la durée courte de remise en cause. Agarwal *et al*.[284] soulignent qu'il s'agit d'une construction non observable issue des parties prenantes et dont on ne peut que constater le résultat. Les composantes en sont nombreuses (tout particulièrement l'identité organisationnelle, l'image construite à partir des politiques de communication, etc.) et entrent en produit de composition. Fombrun & van Riel[285] indiquent qu'elle est une forme d'évaluation de ses performances passées conduisant à la construction de la légitimaté d'une entreprise.

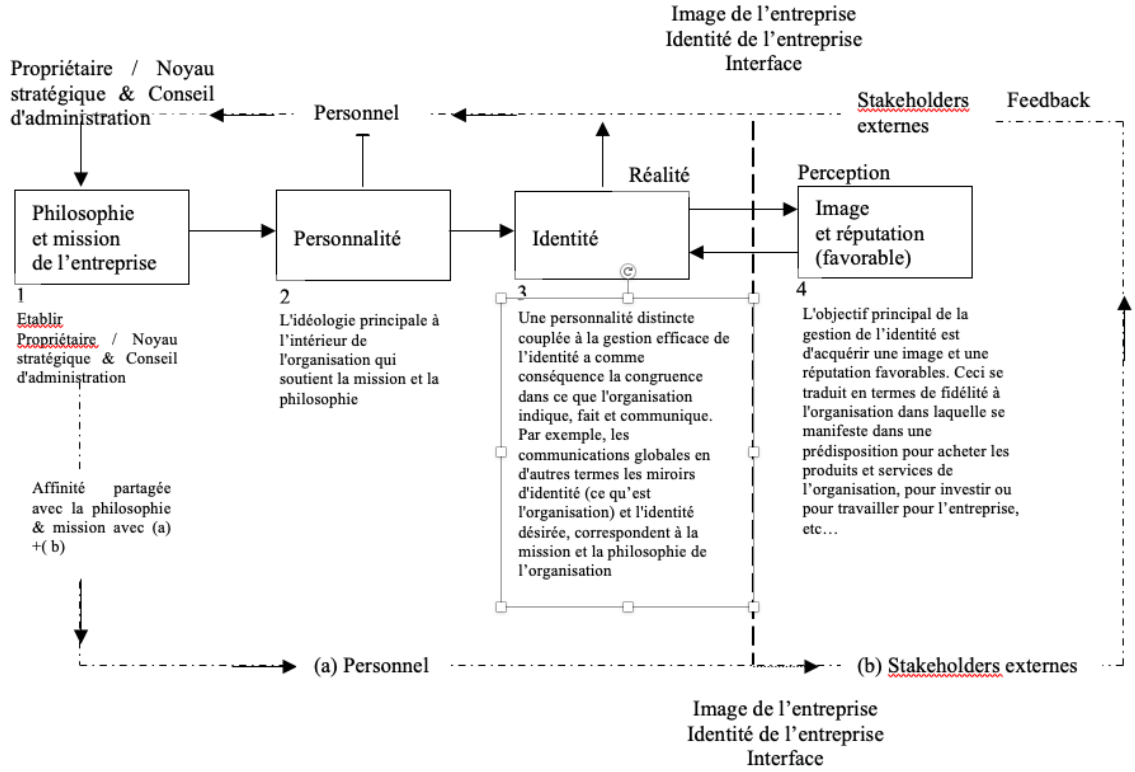
---

[272] G. A. Fine, « Reputational Entrepreneurs and the Memory of Incompetence: Melting Supporters, Partisan Warriors, and Images of President Harding », *American Journal of Sociology*, vol. 101, n° 5, 1996, pp. 1159-1193.
[273] J. C. Pope et J. Woon, « Measuring Changes in American Party Reputations, 1939- 2004 », *Political Research Quarterly*, vol. 62, n° 4, 2009, pp. 653-661.
[274] D. M. Cable et D. B. Turban, « Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers, Employer Knowledge during Recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20, 2001, pp. 115-163.
[275] S. L. Wartick, « Measuring Corporate Reputation: Definition and Data », *Business & Society*, vol. 41, n° 4, 2002, pp. 371-393.
[276] N. D'Almeida, La société du jugement, Armand Colin, Paris, 2007.
[277] T. Wellhoff, *Les valeurs : Donner du sens, Guider la communication, Construire la réputation*, Éditions d'organisation, Paris, 2009.
[278] J.-S. Beuscart & T. Courronné, « La distribution de la notoriété artistique en ligne. Une analyse quantitative de MySpace », *Terrains & Travaux*, vol. 1, n° 15, 2009, pp. 147-170.
[279] P. Boistel & D. Laroutis, D., « e-réputation et réputation : similitudes et différences. Une analyse comparative conceptuelle », *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* n° 36, 2019, pp. 104-120.
[280] P. Boistel, « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Revue Management et Avenir*, n° 17, 2008, pp. 9-25.
[281] K. Walker, « A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature : Definition, Measurement, and Theory », *Corporate Reputation Review*, vol. 12, n° 4, 2010, pp. 357-387.
[282] J. M. T. Balmer, « Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing seeing through the Fog », *European Journal of Marketing*, vol. 35, n° 3/4, 2001, pp. 248-291.
[283] I. Smaiziene & R. Jucevicius, « Corporate Reputation : Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition », *Commerce of Engineering Decisions,* n° 2*,* 2009, pp. 91-101.
[284] J. Agarwal & O. Osiyevskyy & P. M. Feldman, « Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity, and Organizational Outcomes », *Journal Business Ethics,* n° 130, 2015, pp.485–506.
[285] C. J. Fombrun & C. van Riel, « The Reputational Landscape », *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n° 1/2, 1997, pp.5-13.

Markwick & Fill[286] proposent le modèle d'interaction suivant entre personnamlité, identité et réputation de l'entreprise :



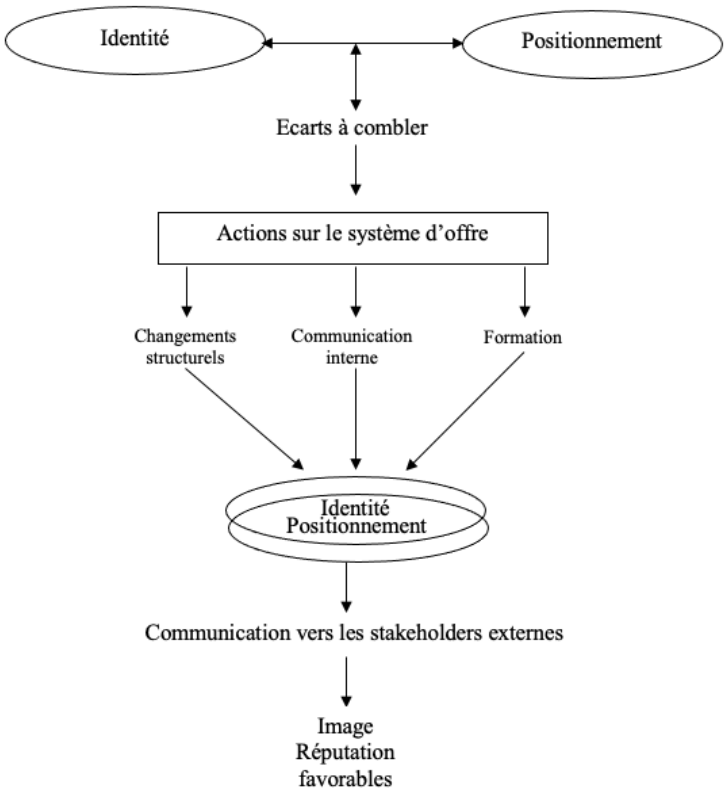
Balmer[287] a proposé le modèle suivant :



Si le cheminement conduisant à la réputation est expliqué, la qualité des liens entre les variables ne le sont pas. S'il existe des effets réciproques entre identité et réputation, rien ne permet de comprendre comment fonctionnent ces liens.

[286] N. Markwick & C. Fill, « Towards a Framework for Managing Corporate Identity », *European Journal of Marketing*, n° 31, 1997, pp.396-409.
[287] J. M. T. Balmer, « Corporate Identity: the Power and the Paradox », *Design Management Journal*, Winter 1995, pp.39-44. « Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, vol. 21, n° 1, Autumn 1995, pp. 4-47.

Le modèle IPS (Identité, Positionnement, Système d'offre) de Boistel[288] est construit autour de l'identité considérée comme un socle à faire évoluer, l'élément central étant le positionnement (la place que l'entreprise devrait avoir dans l'esprit de ses parties prenantes. Ce modèle associe une « variable stratégique » - l'identité, avec une « variable marketing » - le positionnement bien qu'il reconnaisse que la gestion de la réputation s'inscrive dans une démarche systémique où la réputation est à la fois variable d'émission (identité) et variable de réception (positionnement). Il s'agit de définir des actions permettant de modifier l'identité mais qui ne valent que dans la durée. Trois types d'actions sont préconisés : des actions de formation pour accompagner les salariés tant dans l'assimilation du nouveau positionnement que dans l'augmentation de leurs compétences, des actions structurelles pour adapter l'entreprise à ce qu'elle veut devenir, des communications internes pour asseoir l'idée du positionnement au sein de l'organisation.



Boistel[289] met l'accent sur le manque d'opérationnalité de tels modèles de réputation qui amalgament des concepts passablement généraux.

La notion de statut est également proche de celle de réputation, mais la temporalité de la réputation est plus courte que celle du statut.

L'image de marque (en particulier l'image perçue) est proche de la notion de réputation. C'est « *une représentation mentale qui décrit les divers qualités et défauts attribués par le*

[288] J. M. T. Balmer, « Corporate Identity: the Power and the Paradox », *Design Management Journal*, Winter 1995, pp.39-44. « Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, vol. 21, n° 1, Autumn 1995, pp. 4-47.
[289] P. Boistel, « Manager la réputation d'entreprise : Analyse critique des méthodes de gestion », 17° journées nationales des IAE, Lyon, 13 et 14 septembre 2004.

consommateur à la marque » (T. Albertini *et al.*[290], p. 90). J.-J. Lambin[291] parle « personne ou groupe de personnes » qui se construisent une représentation mentale de l'image de marque à partir de trois composantes : l'image perçue (manière dont le segment cible – le public visé – voit et perçoit la marque), l'image vraie (celle qui est connue et ressentie par l'organisation) et l'image voulue (manière dont l'organisation souhaite être perçue par le segment cible - décision de positionnement). Une politique d'image de marque vise à limiter les écarts et les dissonances entre ces trois types d'image et, à la différence de la réputation, ne concerne donc pas seulement l'image perçue.

La notoriété est, selon Larousse, « *[le] caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes* » ; en marketing, elle est le degré de connaissance de la marque par un public ou une clientèle donnée (T. Albertini *et al.*). Elle est quantifiable et s'exprime en pourcentage d'un public ayant entendu ou non parler d'une marque. La notoriété est la résultante des politiques organisationnelles en matière d'image de marque et de sa réception par le public. Pour sa part, la réputation est une réception de type subjectif, même si on peut dire que la notoriété contribue à la réputation.

La réputation n'est pas ce que nous faisons mais ce que les autres racontent de ce que nous faisons. Ces récits relèvent des processus de sociabilité (R. S. Burt[292]) dans lesquels il y a du partage émotionnel et de la réciprocité. La réputation est donc un des éléments constitutifs du capital social. C'est en cela qu'elle « fait réseau ». B. Lewis[293] explique que cette image partagée n'est pas seulement ce que l'on se remémorent du passé dans la mesure où ce passé peut être embelli, et même inventé, pour servir des fins plus actuelles. Pour R. S. Burt, la réputation peut se définir comme la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation sont connus pour être dignes de confiance. La réputation est donc le regard des autres, un mécanisme de contrôle social. Dans une perspective économique, D. M. Kreps considère la confiance interpersonnelle comme le résultat d'un calcul rationnel entre les individus, la réputation ayant un rôle d'amplification de la confiance dans un jeu répété entre acteurs. Pour R. Axelrod[294], l'incertitude et le flou donnent de l'importance à la réputation comme mécanisme garantissant la confiance que l'on met, ou peut mettre, dans une personne, un groupe ou une organisation.

Le risque de réputation participe et influence la construction de la réputation comprise comme diminuant ce risque.

Dans l'idéologie actuelle d'extensivité de l'usage de la notion de « capital », le « capital de réputation » peut être défini comme un ensemble d'actifs immatériels qui participent à la construction d'une réputation et à son maintien (une marque, la fidélité des clients, un réseau, une qualité perçue, etc.).

---

[290] T. Albertini, J.-P. Helfer & J. Orsoni, *Dictionnaire du marketing*, Vuibert, Paris, 2008.
[291] J.-J. Lambin, *Marketing stratégique et opérationnel - Du marketing à l'orientation de marché*, Dunod, Paris, 2008.
[292] R. S. Burt, « Gossip and Reputation », *in* M. Lecoutre & P. Lièvre, *Management Et Réseaux Sociaux : Ressource pour l'action ou l'outil de Gestion ?,* Hermès science publications, 2008, pp. 27-42.
[293] B. Lewis, *History - Remembered, Recovered, Invented*, Princeton University Press, 1975.
[294] R. Axelrod, *Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 1992