



# GENESE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. GENESE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE. 2010.  
<hal-00509691>

**HAL Id: hal-00509691**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509691>**

Submitted on 14 Aug 2010

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

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

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 PARIS Cédex 03**

**France**

**Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63**

**FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

# **GENESE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

## **ETHIQUE DES AFFAIRES, DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE, UNE CONTINUITE EN QUESTION**

La décennie 90 a été la décennie reine de la référence à la valeur financière, mais à la fois en dualité et en complément sans doute, se sont développés les thèmes du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, les trois éléments (éthique des affaires, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise) se situant en quelque sorte en filiation discursive alors que leur fondement théorique est différent. Ces thèmes ont été reliés par référence à des instruments identiques : codes d'éthique et chartes de valeurs, les politiques de développement durable et de responsabilité sociale, labels et certifications « éthiques », instruments de gestion environnementale « responsable », *stakeholder's report*, etc.

L'éthique des affaires apparaît ainsi comme une sorte d'« édicton » interne émise par la direction générale dans un projet de maîtrise « éthique » des comportements des agents. Elle vient fonder une forme de doctrine des affaires, voire d'une doctrine de l'entreprise. On pourrait en quelque sorte affirmer qu'il s'agit d'une sorte de socialisation de la moralité qui aurait pris deux directions : celle de son opérationnalisation avec sa déclinaison sous la forme d'une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle de son extension avec le passage des multinationales (son lieu de naissance) vers les PME

Yvon PESQUEUX

aujourd'hui. C'est pourquoi les débats sur le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise résultent aussi en partie de la réaction du corps social à cette édicition alors que des pratiques (par exemple, la main d'oeuvre est, au nom de la flexibilité, devenue variable d'ajustement des taux de profit) la démentent. C'est par exemple ce qui a servi de base à l'argument de N. Brunsson<sup>1</sup>. C'est bien à ce titre que l'on peut parler simultanément de réaction à la dé-moralisation des affaires, ou encore à leur a-moralité, ou encore de moralisation ou de re-moralisation des affaires dans les sociétés contemporaines.

L'actualité de ces dernières années est ainsi remplie de faits qui vont en ce sens. Citons ainsi pêle-mêle l'affaire « Brent Spar – Shell » qui marque l'affrontement de cette entreprise multinationale avec le mouvement écologique Greenpeace, lui aussi international, les manifestations d'opposition à la « mondialisation libérale » avec la première grande réaction apparue à Seattle en 1999, la constitution d'un contre sommet de Davos avec Porto Allegre, l'importance du vote populiste en Europe, la sensibilité croissante des électeurs aux perspectives écologiques avec la montée en puissance des partis « verts » et leur entrée dans différents gouvernements etc...

## **L'« évidence éthique » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>**

### **L'argument philosophique**

« L'évidence éthique », c'est la mise en exergue de la question du sens à la suite du triomphe des « philosophes du soupçon » (K. Marx, F. Nietzsche et S. Freud) qui nous expliquèrent que tout était devenu possible en matière d'éthique et de morale et donc que tout pouvait être fondé à exister avec :

- la critique radicale que K. Marx adresse à l'entreprise comme lieu de confrontation des prolétaires et des bourgeois, ces derniers étant, pour des raisons politiques, dépourvus de toute moralité,
- F. Nietzsche qui fait de la morale un objet de l'impensable,
- et S. Freud qui propose une conception psychologique de l'éthique et de la morale.

« L'évidence éthique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle » met en évidence que la quête du sens revient au premier plan des préoccupations des citoyens et des penseurs après les « errements » éthiques issus des apports des philosophes du soupçon qui invitaient à la

---

<sup>1</sup> N. Brunsson, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Wiley, Londres, 1989

<sup>2</sup> Des éléments de ce texte ont été repris des idées émises par J. de Maillart, Président du Tribunal correctionnel de Blois, ICAD, Paris, mai 2000

critique radicale ou à la négation du sens moral des choses. L'éthique apparaît alors comme nécessaire et problématique. L'éthique apparaît donc comme évidente car elle fixe les éléments nécessaires à la quête du sens et problématique aussi car elle échappe, en même temps, à l'obligation de définir des prescriptions. Elle serait ainsi propre à fixer le cadre du champ des représentations dans le domaine des éthiques appliquées, en particulier en éthique des affaires car ce serait la réflexion éthique qui permettrait d'entrer dans le questionnement du sens de l'action de et dans l'entreprise.

### **L'argument historique**

L'éthique des affaires émerge ainsi dans sa référence contemporaine avec la « crise des lois » dans le contexte de la mondialisation et de la déréglementation qui l'accompagne. Il ne s'agit donc pas d'une réponse à une demande sociale. C'est une « pseudo-normalisation » (qui peut, à la limite, être vue comme propagande, alibi, justification idéologique, transgression discursive) de l'ordre du micro-politique (l'entreprise) et non dépourvue d'arrière-pensée publicitaire. C'est une auto-normalisation, une auto-édiction, c'est-à-dire un transfert de légitimité et une justification de la disparition des organes de législation au profit d'une liberté d'expression des demandes des directions d'entreprises.

### **L'argument économique**

Il s'agit aussi d'inclure des normes éthiques dans la logique du marché qui, rappelons-le, en est dépourvu. Ce n'est donc pas une production « gratuite » mais une conséquence de l'affaiblissement de la loi qui met les agents organisationnels face-à-face : les dirigeants d'entreprises avec leurs salariés, les salariés de l'entreprise avec les clients et les fournisseurs, les dirigeants de l'entreprise avec les actionnaires, les salariés et les actionnaires de l'entreprise avec les communautés qui les entourent, etc.

L'éthique apparaît ainsi comme une instance de régulation entre les demandes sociales qui s'expriment et comme une réponse à une demande de valeur qui ne peut s'exprimer sur le marché. Mais c'est aussi la référence constitutive du *lobby* et l'exclusion de ceux qui ne peuvent s'exprimer. C'est donc l'expression d'un rapport de forces. C'est enfin une re-normalisation par rapport à un univers de normes « éclatées » suivant leur domaine (qualité, environnement, etc.).

Le *lobby* désigne tout groupe d'intérêts cherchant à influencer une décision publique dans l'objectif de résister aux contraintes légales et à ce qu'il considère comme une

menace de type socio-politique, tout en étant un levier permettant le déploiement opportuniste des stratégies de ses membres. Le *lobby* se constitue donc par affiliation et alliance pour défendre des intérêts qu'il considère comme légitimes au-delà de leur caractère légal et indépendamment de toute preuve de sa représentativité. Les processus de *lobbying* vont donc construire des situations de concurrence politique et entrer dans la recherche agoniste d'un consensus avec les autres *lobby* et / ou groupes sociaux et politiques dans la perspective d'influencer le contenu apporté au « Bien Commun ». Les actions de *lobbying* révèlent donc, par les moyens utilisés, les prises de positions affirmées et les modes d'influence mis en œuvre, la représentation du « Bien Commun » qui est celle de ses membres. M. Attarça et K. Said<sup>3</sup> mentionnent quatre aspects pouvant caractériser le processus de *lobbying* : le défi apporté aux Pouvoirs Publics qui ne relève, dans sa nature, ni du mouvement social (cf. La grève) ni du mouvement politique (fondation ou affiliation à un parti politique, révolution), la pression exercée sur eux, la communication de contre-propositions, la volonté d'influencer et de négocier.

Mais l'examen des faits peut conduire au constat qu'il s'agit plus d'une « éthicité » en tant que système que d'une éthique. Et ceci va de pair avec le déplacement de la place du juge dans la société du fait du passage de la référence de la *hard law* (celle de l'Etat) à la *soft law* (celle des normes). L'affaiblissement de la loi laisse en effet place à des références floues (comme la notion de crime contre l'humanité, etc.). On se trouve alors face à l'émergence de la responsabilité du décideur : on est responsable non par rapport à des faits, mais parce que l'on « est » décideur. La loi tend à devenir un mode de régulation pour des cas particuliers. Le juge devient régulateur des équilibres sociaux, enjeu du *lobbying*, instance devant se positionner par rapport à d'autres organes de régulation (CSA, ART, etc.), ces organes de régulation constituant un lieu de déconcentration de la régulation (et non pas de la législation) à des sous-organes particuliers et soi-disant « indépendants ». Rappelons que les intérêts des entreprises concernées s'y trouvent soit directement soit indirectement représentés. Le jeu du juge et de ces organes conduit à légiférer dans l'éthique, à édicter des normes sans loi de cadrage.

L'éthique se décline ainsi dans un univers d'éthiques « appliquées »<sup>4</sup>, concept posant la question des liens avec les éléments de philosophie morale apparus aux Etats-Unis dans la décennie 60 avec l'explosion des champs d'interrogation éthique. Cet univers se

---

<sup>3</sup> M. Attarça & K. Said, « *Lobbying* et responsabilité sociale de l'entreprise : quelles conditions pour un *lobbying* socialement durable ? », Actes du 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005

<sup>4</sup> M.-H. Parizeau, article « éthique appliquée », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, P.U.F., Paris, 1996, pp. 534-540

stabilise dans la décennie 70 avec les domaines suivants : la bioéthique (conséquence des pratiques techno-scientifiques en médecine), l'éthique environnementale (autour de la question des rapports entre l'homme, les animaux et la nature), l'éthique des affaires et l'éthique professionnelle (liée aux modes d'organisation propres aux sociétés industrielles et à la représentation des risques liés à l'exercice de telle ou telle profession). Une éthique appliquée propose les contours normatifs d'un comportement acceptable en construisant une instance de jugement, positive à l'égard de certains comportements et négative pour d'autres. Elle contribue ainsi à fonder une sorte d'idéologie des mécanismes de création de valeurs.

Ces éthiques appliquées deviennent support d'enseignements dans les cursus universitaires. Ce développement des éthiques appliquées s'inscrit dans un épuisement du travail philosophique sur les perspectives méta-éthiques (en particulier aux Etats-Unis avec l'analyse logique et linguistique des énoncés moraux) et par la focalisation sur les éthiques substantielles liées aux bouleversements des modes de vie. Dans cette perspective, l'attention porte sur le contexte, l'analyse des fondements et des conséquences de la prise de décision. Elles visent à apporter des réponses à des problèmes pratiques et concrets souvent liés à des pratiques professionnelles et sociales codifiées au regard d'un référentiel de type normatif. Les éthiques appliquées relèvent donc des disciplines d'action en contexte comme fondement de la réponse à la question de savoir ce qu'il est bon de faire dans un contexte aux modalités pluralistes de concrétisation. Elles offrent le lieu d'un dialogue pluridisciplinaire permettant d'échapper à l'univocité de la perspective du champ quand on se réfère à des principes (perspective axiologique) en validant l'existence de différentes facettes au problème. La perspective y est souvent de type conséquentialiste. Elles offrent également la possibilité d'un renouveau de la réflexion éthique elle-même en offrant des possibilités de ré-interprétation à partir « d'objets » nouveaux.

Avec les éthiques appliquées, il est possible de noter, à l'origine de leur développement, l'importance accordée à l'expert pour une situation qui vient aujourd'hui confronter la production d'une norme (processus) comme base d'évaluation d'une situation. Ils s'agit alors d'inventer des dispositifs procéduraux qui permettent à des partenaires de se référer à un référentiel commun.

### **Le « moment libéral » ou le passage d'une représentation de la vie en société fondée sur le « vivre avec » et ses implications sur les fondements éthiques**

Le « moment libéral » pose donc le problème du passage du « vivre dans » (perspective classique à la philosophie des Lumières qui cherche à articuler démocratie et liberté au travers de la référence à la loi universelle et à la souveraineté du peuple) au « vivre avec » (perspective du « moment libéral » qui reprend les idées libérales de soustraire l'individu à toute soumission, d'articuler l'universalité de la loi avec le « particulier » et de conférer un tiers pouvoir au Juge ce qui crée une tension entre les droits et la loi). L'opinion issue du « social » trouve sa place à côté de principes naturels (car ils ne se discutent pas) et de la loi issue du pouvoir politique. C'est la référence à l'opinion qui fait entrer en scène à la fois la société civile et le jugement social, éléments que l'on retrouve au cœur de la notion de gouvernance. La gouvernance repose en effet sur la référence à l'expression d'un jugement social qui embrasse à la fois la forme de l'exercice du gouvernement et le fonds, c'est-à-dire le résultat des actes de gouvernement. De plus, la gouvernance privilégie le jugement sur la forme (objet des preuves empiriques « périmétrées ») par rapport au jugement sur le fond car le résultat des actes de gouvernement se matérialise plus difficilement.

Tentons de comparer les éléments du « vivre dans » et du « vivre avec » :

« Vivre dans »	« Vivre avec »
Philosophie des Lumières	Philosophie libérale
J.-J. Rousseau & E. Kant	Hobbes, Locke
La démocratie représentative et la liberté	@La démocratie participative et l'expression des intérêts des communautés
La loi, sa genèse, sa validation, son application	La norme et l'expression des intérêts
La loi est universelle, territoriale, et sanctionnée	Auto-édiction, auto-régulation (exemple : quel montant de taxes verser à l'Etat ?)
La justice comme institution	La justice comme production (jurisprudence)
Le sage (figure du Sénat romain)	L'expert
Le juge	
Politique, Morale	Ethique, Politique

Le « moment libéral » se caractérise aussi par des recouvrements entre :

- Un libéralisme politique traditionnel qui met en avant le principe de liberté, c'est-à-dire l'articulation entre l'universalité de la loi et l'expression des intérêts particuliers,
- Un libéralisme économique, celui formalisé par A. Smith à partir d'une philosophie politique et morale construite sur la base des sentiments moraux, qui met en avant la liberté d'expression des intérêts et qui trouve sa concrétisation dans la notion de « mondialisation »,
- Un utilitarisme formulé au XIX<sup>e</sup> par J. Mill sous sa version actuelle, qui ne confère de valeur qu'à ce qui est utile et légitime la distinction « théorie » (accessoirement utile) et « pratique » (fondamentalement utile),
- Un positivisme qui accorde un contenu de valeur au déterminisme technique, et qui, du fait du soupçon de la science et de la technique (cf. la bombe atomique), a conduit à substituer sémantiquement le terme de technologie à celui de technique à partir de la référence à l'entreprise,
- La légitimité accordée au capitalisme qui est une pratique économique ancienne, née au XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècle comme ordre politique et s'appliquant aujourd'hui au monde entier, donc dans la perspective d'une idéologie mondialiste.

Le « moment libéral » se caractérise à la fois comme une idéologie mais aussi comme une forme de gouvernance qui fait avec une « réalité » sociale qui possède ses propres caractéristiques. C'est ainsi que le considère M. Foucault<sup>5</sup> qui met en avant la tension dialectique propre à l'intervention de l'Etat (« négative » pour « empêcher de... », « positive » pour « faire ») comme point focal des analyses libérales. Ce « moment libéral » s'inscrit à la fois en continuité et en décalage avec la tradition libérale anglaise et américaine.

Cette tradition libérale peut en effet être considérée comme ayant été « mise à mal » par les contestations suivantes :

- Celles qui sont issues du libéralisme libertaire et du libéralisme communautarien, deux perspectives du libéralisme contemporain qui reconnaît la légitimité des droits des communautés et donc l'existence de biens communs différenciés distincts d'un « Bien Commun » général,
- Celles qui sont issues du néo-conservatisme qui visent les excès de démocratie liée à la « surcharge » relevant de la multiplicité des droits nouveaux associés à l'expression libérale des communautés,
- Celles qui sont issues du néo-libéralisme et qui prônent la substitution des catégories du marché à celle d'un Etat de redistribution,

---

<sup>5</sup> M. Foucault, *op. cit.*, Tome IV  
Yvon PESQUEUX

Mais, dans les trois cas, le point focal de la critique est le même : c'est le problème de la démocratie représentative au regard du jeu de rapports sociaux dominants considérés comme « trop » contestables.

- Celles du républicanisme civique sur la base de trois aspects : l'existence d'un « bien commun », la vertu civique qui est fondée par référence à la société civile et la réduction de la corruption. Le républicanisme civique conduit à mettre en avant des catégories déontologiques pour critiquer les perspectives individualistes et utilitaristes mais sans le « contrat social ». La contestation vise ainsi l'organisation vue comme l'agglomération d'individus se réunissant pour leur bénéfice commun dans la construction d'une société au nom des trois aspects mentionnés plus haut. Les catégories néo-libérales se trouvent finalement être contestées plus radicalement au nom du républicanisme civique qui propose de reconnaître la priorité à un « bien commun » au regard du caractère atomiste de la conception libérale de l'individu. Il y a ainsi place au mérite (cf. A. MacIntyre<sup>6</sup>) et à l'idée « d'engagement constitutif »<sup>7</sup>.

C'est le *mix* de tous ces éléments qui se trouvent être constitutifs du « moment libéral ».

De façon générale, il est donc possible d'affirmer que l'éthique des affaires apparaît corrélativement au « moment libéral » dans des circonstances historiques bien précises dont les traits dominants peuvent être résumés ainsi :

- Un contexte géopolitique déstabilisé du fait de la fin de la compétition politique « Est – Ouest »,
- La mondialisation des échanges,
- La modification du champ de la modernité (questionnement sur le sens du « progrès technique », sur l'impact structurant de la technologie),
- La montée en puissance de la légitimité politique accordée à la liberté individuelle,
- Le succès de la thèse de « l'horreur économique »<sup>8</sup> qui, même si elle est très partielle, représente bien l'interrogation sur le sens de l'activité économique de l'entreprise (*Richesse du monde, pauvretés des nations* pourrait-on dire aussi pour reprendre le titre d'un ouvrage de D. Cohen<sup>9</sup>),
- Les arguments écologistes et l'influence des perspectives du développement durable.

## **Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?**

---

<sup>6</sup> A. MacIntyre, *Après la vertu*, P.U.F., collection Léviathan, 1997

<sup>7</sup> M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

<sup>8</sup> cf. V. Forrester, *L'horreur économique*, Livre de Poche, Paris, 1999

<sup>9</sup> D. Cohen, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Livre de Poche, Paris, 1999

La question de l'éthique des affaires, comme éthique appliquée, va venir poser le problème de l'éthique dans l'entreprise, de l'éthique de l'entreprise tout comme de l'éthique des entreprises.

L'éthique des affaires concerne l'activité des entreprises déclinée, par exemple, en codes d'éthiques mais aussi les représentations liées aux conséquences éthiques véhiculées par les outils de gestion (*marketing* et publicités érotiques ou à destination des enfants, comptabilité et qualité des comptes, etc.). A ce titre d'ailleurs, il s'est développé toute une série d'analyses éthiques articulées avec les différentes disciplines des sciences de gestion et les instruments sur lesquels elles se fondent ou encore avec les actes de gestion des entreprises. Ce ne serait d'ailleurs pas un ouvrage qui suffirait à en rendre compte mais une collection tout entière...

Il est toujours hasardeux de dater une origine car des études consacrées au thème de l'éthique des affaires sont apparues avec la grande entreprise, en particulier du fait de la séparation de la propriété et du management. Au fur et à mesure que ce management se professionnalise, la question de leur sensibilité aux problèmes de société vient se poser corrélativement. A cette époque, les réflexions étaient d'ailleurs très marquées par les notions de *public service* et de *trusteeship* comme expression d'une responsabilité de la vie des affaires vis-à-vis de la société.

De façon plus proche, on peut signaler certains jalons dès le début des années 60 quand les Etats-Unis furent touchés par le scandale de la fixation des prix de l'électricité. Ce fut sans doute la première étude empirique montrant que des perspectives éthiques existent dans tous les secteurs économiques, dans la plupart des entreprises et à tous les niveaux. La loi de 1964 (*US Civil Rights Act*) et la législation sociale qui y est liée marque l'apparition d'aspects éthiques concernant les employés, l'environnement et la communauté.

Mais l'éthique des affaires apparaît dans ses contours actuels dans la décennie 70 aux Etats-Unis, à la suite du scandale du Watergate qui joue en quelque sorte le rôle de « déclencheur » dans la mesure où, comme en 1933 en Allemagne, les dirigeants des entreprises ont sans doute « modifié » l'issue d'un scrutin démocratique en apportant un soutien massif au candidat républicain de l'époque (R. Nixon) mais avec les conséquences que l'on sait. Elle marque l'importance accordée à l'élaboration d'une réponse à la tradition de contestation du *big business* et à ses modalités d'expression dans la contestation des années 60 et 70. L'éthique des affaires apparaît alors comme discipline du management à part entière, (à parité avec le *marketing*, la finance, etc.)

Yvon PESQUEUX

dans les programmes des MBA<sup>10</sup>. Elle est le lieu de réflexion sur les conséquences éthiques des actes de gestion des entreprises (l'entreprise y est vue comme « actant ») et il s'agit de se poser la question des conséquences éthiques des actes de gestion dans et en dehors de l'entreprise. Comme les autres disciplines de l'enseignement de gestion aux Etats-Unis, elle va reposer sur un corpus d'études de cas et devenir également objet de recherche académique, de publications dans des revues dites « scientifiques » et de maillage en réseaux académiques comme il sied au jeu social du domaine.

Son apparition date du milieu de la décennie 80 en Europe et donc en France, mais, à part le cas de la Grande-Bretagne, l'éthique des affaires constitue un thème de discussion et non pas véritablement une discipline de gestion « patentée ». En d'autres termes, les cours d'éthique des affaires ne se développent pas de façon académique de façon obligatoire et générale dans les cursus universitaires, si ce n'est dans les programmes MBA « clonés » du système américain. L'explication en est sans doute d'ordre « culturel », en particulier du fait de la forte tradition philosophique en Europe continentale qui conduit d'ailleurs, en France par exemple, à l'obligation, pour les élèves de terminale, d'avoir suivi un cours de philosophie. Ces mêmes « européens » distinguent la philosophie morale de la philosophie politique. Cette tradition philosophique se caractérise par un sentiment de médiocrité pour tout ce qui concerne une réflexion en termes d'éthiques appliquées indépendamment d'une réflexion philosophique.

Le sens américain d'éthique peut être compris à partir des enseignements de la thèse de Max Weber sur *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>11</sup>. Cette éthique est le résultat d'une relation entre religion protestante et vie économique et sociale dont le fait générateur, selon Max Weber, est que l'homme est dominé par le désir de posséder (car ceci serait le but ultime de sa vie) et peut user de sa richesse « en justice » (ou pas) au regard de valeurs dont les valeurs du protestantisme calviniste lui semblent l'archétype. On peut alors comprendre la référence à une discipline morale en affaires.

D'autres courants de pensée légitimes aux Etats-Unis permettent d'expliquer une telle vision de la vie des affaires :

- Une forme de légitimité accordée à un « darwinisme social » (avec son *struggle for life*) c'est-à-dire la survie du plus fort dans un jeu de forces qui le dépasse (cf. « la

---

<sup>10</sup> M.B.A. : *Master of Business Administration*

<sup>11</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presses Pocket, collection Agora, Paris, n° 8

main invisible » d'A. Smith), mais dans une société où, au départ, chacun est vu comme ayant sa chance, et qui tente de s'organiser conformément à cela,

- La prégnance du « religieux »,
- L'importance accordée au jugement par « soi-même »,
- La tradition éthique américaine du « minimum moral »<sup>12</sup>, c'est-à-dire l'impossibilité d'éviter une telle injonction même si la notion de dommage social est à la fois imprécise et évolutive dans le temps.
- Une interprétation contemporaine donnée à la pensée de Machiavel, interprétation qui invite à considérer l'entreprise comme lieu de « gouvernement privé » où les décisions doivent être prises en fonction de ce qui est et non de ce qui doit être dans un univers où doit régner l'efficacité mais dans un contexte moral, ingrédient nécessaire à la construction de la confiance,
- Le légalisme avec le principe du respect de la règle au pied de la lettre,
- Le pragmatisme qui se caractérise par le fait que l'on « est » par ce que l'on « fait ».

Tous ces référents s'inscrivent dans le cadre plus général d'un « jeu économique » aux règles considérées comme étant égalitaires mais conduisant à l'inégalité des situations dont l'examen est justement l'enjeu de l'éthique des affaires.

Mais on peut aussi mentionner des éléments de dé-moralisation des affaires, éléments considérés comme appelant à une re-moralisation avec :

- L'application dénaturée des principes de la philosophie d'A. Smith (la « main invisible » qui fait que la recherche de l'intérêt individuel conduit à développer l'intérêt collectif) se traduit par la qualification des égoïsmes individuels en valeur altruiste, ce qui justifie la quête sans limites de la performance financière. Il n'y aurait donc pas antagonisme – au contraire – entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.
- La mise en avant d'une idéologie du risque dont la figure emblématique est l'actionnaire dynamique qui entre en phase avec des dirigeants dynamiques et qui condamnent ceux qui ne le seraient pas.
- Le développement d'une idéologie « progressiste » construite sur une référence constante à l'innovation devant fatalement conduire au progrès, innovation stimulée par la concurrence.
- L'existence d'un véritable culte des résultats.
- L'importance en nombre et en volume des scandales (Enron, Worldcom, etc.).

---

<sup>12</sup> J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann, *The Ethical Investors : Universities and Corporate Responsibilities*, Yale University Press, New haven (Connecticut), 1972

L'éthique des affaires va se développer sur la base suivante :

- Avec les codes d'éthique (édiction interne de valeurs provenant des directions générales),
- En liaison avec le thème de la *Corporate Governance* où la « bonne » gouvernance, c'est afficher ses valeurs,
- Avec l'apparition de « responsables éthiques » dans les entreprises suivant leur taille et leur secteur, et de « direction du développement durable » dans pratiquement toutes les entreprises multinationales aujourd'hui,
- En liaison avec thème du développement durable et les labels éthiques (édiction externe en provenance d'autres agents du corps social),
- Compte-tenu de la perspective de l'entreprise citoyenne avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise,
- Avec le développement d'autres instruments comme le *stakeholders report* (communication publique des actes de responsabilité sociale de l'entreprise à destination des autres agents sociaux), les normalisations (ISO 9000 et la qualité, ISO 14000 et l'environnement, ISO 18000 et la sécurité, les certifications de type SA 8000, etc., où les normes et documents éthiques sont considérés comme devant s'établir en conformité avec ces normalisations),
- Avec le développement de l'idéologie d'un capitalisme moral (au regard de « principes » tels que le principe de transparence, de précaution, etc.), compte tenu du développement de fonds éthiques et d'un *rating* éthique.

Et c'est à ce titre que l'on peut parler d'institutionnalisation de la *Business Ethics*.

## Les références en présence

Les thèmes fondateurs de l'éthique des affaires 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 très précisément lancé en 1953 par H. R. Bowen dans son ouvrage *Social Responsibility of the Business Man*<sup>13</sup> et développé ensuite par R. Eells<sup>14</sup>, etc. Elle stipule qu'il existe une sorte de contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit

---

<sup>13</sup> H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Brothers, New-York, 1953  
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 va donc 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).

<sup>14</sup> R. Eells, *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New-York, 1956

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* 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'entreprise 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 80. C'est l'appel à la prise en compte des agents dans et autour de l'entreprise 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 qui apparaît dans la décennie 90. Toutes les relations dans et avec l'entreprise sont vues dans une logique contractuelle. Cette perspective pose le problème des normes plus globales venant fonder ledit contrat. Cette théorie a été défendue par T. Donaldson & T. Dunfee<sup>15</sup> dans *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*.
- 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 d'entreprise 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<sup>16</sup>.
- 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 d'entreprise en se référant à des normes individuelles mais aussi plus générales. C'est la perspective d'un capitalisme Kantien (cf. N. E. Bowie<sup>17</sup>) et d'une loi morale universelle applicable même aux affaires.

---

<sup>15</sup> T. Donaldson & T. Dunfee, *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 1999

<sup>16</sup> P. Ulrich, *Integrative Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Haupt, Stuttgart, 1998

<sup>17</sup> N. E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Basic Blackwell Publishers, Cambridge, Mass. 1999

Rappelons les éléments de la « pyramide » de A. B. Carroll<sup>18</sup> 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 qui est un « désir » éthique d'ordre philanthropique.

Cette « pyramide » sert de référence à des classements possibles entre des entreprises philanthropiques menant des politiques éthiques préventives (des risques sociaux et environnementaux) et proactives et les autres dont la volonté et les attitudes connaissent des déclinaisons multiples.

Les perspectives de l'éthique des affaires conduisent à mélanger les logiques de la responsabilité juridique (civile, pénale, disciplinaire au regard de sanctions professionnelles) et celles de la responsabilité morale (et collective).

Mais il faut également signaler tout un courant qui s'était développé depuis la décennie 60 à partir de la justice organisationnelle et qui distingue :

- La justice distributive dont l'auteur de référence est J. S. Adams<sup>19</sup> et qui se consacre à l'équité des rémunérations,
- La justice procédurale dont les auteurs de référence sont E. A. Lind & T. R. Tyler<sup>20</sup> qui se focalise sur les instruments et routines organisationnelles,
- La justice par interaction dont les auteurs de référence sont R. J. Bies & J. F. Moag<sup>21</sup> qui tient compte de l'existence de références externes (liées à la société) et de la manière dont elles sont traduites à la fois dans l'équité des rémunération (justice distributive) et dans les procédures de mise en œuvre de cette équité (justice procédurale),
- La justice par information qui marque l'importance accordée à la primauté accordée à l'équilibre du niveau d'information entre les protagonistes de l'action.

## **Les raisonnements en présence : conséquentialisme et non conséquentialisme**

---

<sup>18</sup> A. B. Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizations Stakeholders », *Business Horizons*, July – August 1991, pp. 39-48

<sup>19</sup> J. S. Adams, « Inequity in Social Exchange » in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 1965, vol. 2, p. 267-299

<sup>20</sup> E. A. Lind & T. R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York, 1988

<sup>21</sup> R. J. Bies & J. F. Boag, « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness » in R. J. Lewicki & B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1986, vol. 1, p. 43-55

Comparativement à la position européenne, la posture américaine en éthique des affaires peut être qualifiée de conséquentialiste c'est-à-dire que :

- Les raisonnements sont effectués en termes de « dilemmes » éthiques (alors, « on fait » ou « on ne fait pas » ?),
- Elle possède une vocation au « normatif – prescriptif » (c'est ainsi que les choses doivent être faites – et pas autrement – d'où les raisonnements en *best practices*),
- L'éthique est facteur de performance (l'éthique « paye »),
- La perspective est légaliste (l'éthique correspond peu ou prou au légal et le non éthique à la sanction de l'illégal),
- Des thèmes éthiques spécifiques y occupent une place privilégiée : minorités et quotas, harcèlement sexuel, etc.

La position européenne serait comparativement plus axée sur les principes et moins focalisée sur les pratiques avec le développement d'une éthique axiologique où l'éthique est vue comme démarche de questionnement sur le rôle de l'entreprise et l'importance de la dimension philosophique.

C'est pourquoi les logiques américaines sont qualifiées de plutôt conséquentialistes, là où les logiques européennes sont plutôt non conséquentialistes et cette dualité vaut aussi pour la manière d'apprécier les dilemmes éthiques.

Les théories conséquentialistes (ou téléologiques) évaluent les actes sur la base de leurs conséquences. Un acte est « bien » s'il produit plus de bien que de mal et si le solde de « bien » est supérieur à celui d'un acte alternatif. Ce mode d'évaluation permet de résoudre la question du conflit des règles avec la primauté accordée à une perspective utilitariste. La valeur centrale en est le bonheur défini comme la satisfaction des différents désirs de chacun et le but est de produire le plus de bonheur possible au plus grand nombre. Une telle perspective permet *a priori* d'éliminer des listes de règles déontologiques celles dont les conséquences enlèvent du bonheur aux personnes. Mais, en revanche, une telle posture permet de justifier certaines actions contraires au sens moral (vu dans une perspective déontologique). Mais d'autres problèmes se posent tels que le fait de savoir comment envisager toutes les conséquences possibles, comment mesurer les quantités de bien et de mal afférentes aux différentes personnes ? Par ailleurs, l'accroissement du bonheur d'un riche vaut-il autant que l'accroissement du bonheur d'un pauvre ? Une minorité peut-elle cumuler tous les maux ?

Les théories non-conséquentialistes (ou axiologiques) reposent sur une liste de règles, de commandements, de droits. Mais alors, d'où viennent ces règles, sur quoi sont-elles fondées ? Que faire en cas de conflits entre les règles ?

C'est ce qui, dans cette perspective allant du conséquentialisme au non conséquentialisme conduit à la typologie suivante des fonctions possibles de l'éthique des affaires (l'éthique des affaires est bien sûr tout cela à la fois) :

- L'éthique « fonctionnelle » où l'on voit l'éthique des affaires comme « lubrifiant », recherche d'une emprise sur les individus, l'exploitation des ressources morales au service des intérêts économiques.
- L'éthique « corrective » qui voit l'éthique des affaires comme « antidote », discours humaniste sans mise en questionnement de la base normative des pratiques et des théories économiques.
- L'éthique « intégrative » qui voit l'éthique des affaires comme instance critique, épistémologique d'une part sur les racines éthiques de l'économie, pragmatique d'autre part sur les conditions de l'activité de l'homme dans l'entreprise et sur la condition de l'homme elle-même.

L'éthique des affaires a également pour objet de proposer un regard sur la pratique des affaires au plan international. A ce titre, elle est censée offrir un ensemble de points de repère face à l'évidence des diversités culturelles. Les « cultures nationales » sont en fait perçues comme des modes de programmation mentale des comportements des acteurs à un lieu donné et à un moment donné. Du fait du déplacement de la question des valeurs de la culture organisationnelle à l'éthique des affaires, elle transcenderait ainsi les particularismes culturels, fondant ainsi en quelque sorte une légitimité universelle des valeurs de l'entreprise multinationale.

C'est ce qui donne lieu, en éthique des affaires, aux perspectives qualifiées de relativistes où l'on distingue ainsi :

- Le relativisme descriptif qui consiste à décrire les différences entre comportements dans les différents pays et à s'interroger sur la profondeur des différences (des différences formelles aux différences de valeurs) et à gérer avec,
- Le relativisme normatif suivant lequel toutes les différences sont normalement fondées à exister si elles sont légitimes dans leur contexte et à s'aligner ainsi sur celles-ci (corrompre dans un pays où la corruption est considérée comme « culturelle » est ainsi considéré comme cohérent et le corrupteur peut ainsi corrompre au nom de son entreprise tout en restant personnellement honnête ; à la limite, ne pas le faire est ouvrir la porte à la concurrence),

- Le relativisme méta-éthique qui distingue entre le niveau local qui est celui des coutumes et pour lequel on peut adopter une approche prescriptive (il faudra ainsi se comporter de telle manière) et le niveau universel pour lequel il n'y a donc pas de différence d'analyse (ni de comportement).

## **LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE COMME THEME DE GESTION**

### **Introduction**

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise recouvre deux grands aspects : la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité et l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion. C'est en cela que la notion est porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'entreprise est « en marché » ou « en société » ?<sup>22</sup>. Peut-on pour autant parler d'imprécision féconde ? La RSE est posée comme étant à même de répondre à des attentes compte tenu de tendances propres aux sociétés du « moment libéral », tendance qui la rendraient incontournable, d'une représentation managérialo-centrée de l'entreprise au regard de « parties prenantes » dans le contexte d'un capitalisme à la fois utopique et prédateur de la société et de l'environnement, venant, au travers de cette notion, marquer les limites de sa prédation. La notion contribue en effet à la construction d'une idéologie collaborationniste de la soumission. La RSE construit ainsi une ingénierie logée dans une technologie du pouvoir, bien précise, celle du « moment libéral ».

Comme il en va souvent des notions de ce type, la responsabilité sociale de l'entreprise ne peut être considérée comme une idée nouvelle. Elle pourrait être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen-Age, ce qui expliquerait les innombrables efforts qui seront 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 de l'époque étant considéré comme une alternative socio-économique à la charité) du début du XX<sup>e</sup> siècle exprimé aujourd'hui par les patrons 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<sup>e</sup> siècle. Pour les « conservateurs

---

<sup>22</sup> A.-C. Martinet, *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris, 1984  
Yvon PESQUEUX

sociaux », c'est F. Le Play<sup>23</sup> 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 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* »<sup>24</sup>.

Il est en effet difficile de positionner cette notion sans références à quelques considérations telles que la politique menée par H. Ford aux Etats-Unis avec sa politique de 5 \$ par jour, le paternalisme des grands industriels en Europe et l'emploi à vie au Japon qui constituaient en quelque sorte déjà des dispositifs de responsabilité sociale de l'entreprise. Sur le plan conceptuel, et ceci de façon très critique, J. Allouche & I. Huault & G. Schmidt<sup>25</sup> 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 situent entre le modèle minimaliste de l'orthodoxie libérale version « Ecole de Chicago », le modèle intermédiaire de l'élargissement positif (E. R. Freeman) et le modèle maximaliste du volontarisme social. Il en découle des appréciations très différenciées sur le lien entre les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise et la performance, notion tout aussi floue, dont le périmètre dépend de ce que l'on y ajoute au-delà de la composante financière.

---

<sup>23</sup> F. Le Play, *La méthode sociale*, réédition Méridiens Klincksieck, Paris, 1989, p. 467-468

<sup>24</sup> R. de la Tour du Pin, *De l'organisation des classes agricoles*, L'Association catholique, 15/4/1888

<sup>25</sup> J. Allouche & I. Huault & G. Schmidt, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, F. Le Roy & M. Marchesnay (Eds), Editions ems, Paris, 2005, pp. 177-188

Yvon PESQUEUX

La responsabilité sociale de l'entreprise 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 à l'entreprise. C'est aussi accompagner un changement de l'intérieur par intégration de ces perspectives et des pratiques qui y sont associées. Il y a donc à la fois recouvrements et différences avec le management par les valeurs car on édicte, on implante, on gère, on modifie aussi des valeurs, mais ces valeurs sont cette fois co-construites par les directions d'entreprise et les autres agents de et autour de l'entreprise. La responsabilité sociale de l'entreprise va donc d'abord se structurer autour de l'injonction négative d'évitement et de réparation des dommages sociaux et environnementaux.

Avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, on se trouve confronté à un « flou conceptuel » construit sur l'idée de l'élargissement de la raison d'être de l'entreprise. Comme le signale C. Noël<sup>26</sup>, se référer à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise suppose l'identification de l'entreprise et de la société comme agents 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 soulever de la sympathie de l'opinion publique par la mise en exergue de l'intégration, par les entreprises, des préoccupations sociales liées à leurs activités dans leurs relations avec ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », d'où les renvois souvent confus à la notion de développement durable. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise repose sur le postulat que l'entreprise peut être considérée comme ayant des intentions « propres ».

La responsabilité sociale de l'entreprise a été à l'origine d'une inflation informationnelle, marquant ainsi le passage entre une « publicité – communication » (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 en guillemets car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles mais aussi une forme d'impossibilité car il y a en fait plus co-construction des informations de restitution aux parties prenantes qu'un véritable dialogue. C'est ce qui vient soulever la question des difficiles interférences entre la

---

<sup>26</sup> 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  
Yvon PESQUEUX

responsabilité sociale de l'entreprise et la démocratie. On pourrait même, à ce titre, parler de « libéral – bureaucratie ».

Elle est marquée à l'heure actuelle par une survalorisation symbolique au regard de sa dimension politique qui permettrait de la caractériser comme une réponse apportée à la montée en puissance du mouvement consumériste et du mouvement écologiste.

La responsabilité sociale de l'entreprise conduit aussi à l'idée d'une certification « collective » d'entreprise à partir de la même idée que celle de la « roue de Deming » : « je dis mes engagements » ce qui suscite « la mise en oeuvre d'outils de mesure » servant de base à une « évaluation » venant constituer un *reporting*. C'est ce qui va conduire à la constitution des grands enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise. Qu'a-t-on envie de dire et comment le rendre crédible au travers du *reporting* ?

La responsabilité sociale de l'entreprise va donc se référer à des normes « éthiques » et des labels dont le foisonnement peut être le signe d'un « trop plein » voire d'une véritable boulimie car elle se caractérise 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 conduit à la multiplication de stratégies de « différenciation » entre normes et labels, normes entre elles, labels entre eux.

La norme pose la question de l'appropriation, de l'intégration et de l'assimilation des normes et conduit à des problématiques différentes suivant qu'elles sont imposées de l'extérieur (normes exogènes, souvent de type « macro » social) ou de l'intérieur (normes endogènes de type « micro » social) d'où sa dimension considérée comme « stratégique » qu'il s'agisse de stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation.

Leur adoption par telle ou telle organisation va alors relever 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 peut également être utilisée comme un instrument d'ingérence chez le fournisseur 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 conduit alors à généraliser le contractualisme à tous les niveaux.

Elle va reposer aussi sur la définition et la gestion de processus propres à mettre en œuvre les politiques de RSE définies par les directions d'entreprise, qu'il s'agisse d'un « méta-processus » concernant les valeurs et orientations d'une politique de RSE, l'idée de mise en œuvre d'un dispositif de mesure de la valeurs ajoutés des processus de la RSE, l'idée également d'en faire un processus stratégique.

La notion pose le problème des fondamentaux de sa représentation. V. Paone<sup>27</sup> mentionne ainsi 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). 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 éclatant dans les *Business Schools* (mais là seulement). L'étude de la RSE pose donc des problèmes ontologiques (qu'est-elle réellement par rapport au reste de l'activité de l'entreprise, 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 en cela susceptible de construire une doctrine de l'entreprise qui, comme toute doctrine voit son contenu se référer à la fois à des constantes mais aussi à des variations dans le temps.

## **Un modèle « anglo-américain » de la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

### **Introduction**

Remarquons d'abord qu'il serait possible d'avancer l'hypothèse qu'à l'actuel extraordinaire développement des cursus d'enseignement de management (une bulle spéculative ?), correspond aujourd'hui un extraordinaire développement notionnel. Peut-être serait-ce à une de ses concrétisations à laquelle nous assisterions avec l'usage généralisé de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Ne pourrait-on parler de véritable vulgate applicable à qualifier l'activité économique de l'entreprise sur la base de la production discursive d'une bourgeoisie qui « s'excite » ainsi sur le thème, vulgate

---

<sup>27</sup> 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

assortie d'un renouveau de la perspective systémique la plus floue ? Et pour cacher quoi ? Le fait qu'elle avance masquée et qu'au nom de l'abandon de l'exploitation de l'épuisable ressource naturelle, elle puisse d'autant mieux s'en prendre à l'inépuisable ressource humaine ?

J. Pasquero<sup>28</sup> souligne l'origine américaine de la notion dans une perspective historique en parlant d'une RSE « provoquée » (face à une réglementation de marché) dans les années 1880-1920 du fait de prix abusifs et ayant conduit à la formulation des lois anti-trusts, une RSE « encadrée » (face à un régime d'association « Etat - entreprises ») dans une perspective de coordination économique et d'auto-réglementation sectorielle durant les années du *New Deal*, une RSE « obligatoire » (face à une réglementation « sociétale ») du fait des problématiques de qualité de vie et sous le regard des agences de réglementation dans les années 1960-1980 et une RSE « volontaire » depuis (face à une réglementation valorisant l'efficacité) du fait déréglementations du « moment libéral ». La dissémination du concept relève à la fois de son institutionnalisation, de condition de propagande géographique et d'extensivité de la notion concernant la divulgation d'information, les prises de position éthique, les exigences de la gestion de la diversité et la montée en puissance des questions environnementales. Cette dynamique de la RSE va ainsi se construire face à la micro-économie standard, compte tenu de la légitimité accordée à une représentation doctrinale du fonctionnement de l'entreprise, à une approche sociologique spécifique (la théorie des parties prenantes) et à la stratégie comme lieu de déploiement.

Rappelons tout d'abord les quatre critères qu'A. Hatchuel<sup>29</sup> suggère comme venant fonder un modèle organisationnel :

- Une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion,
- Un dépassement des spécificités sectorielles,
- L'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- Des concrétisations exemplaires.

Pour ce qui concerne la RSE comme modèle, plusieurs de ces éléments de concrétisations existent, en particulier au regard des principes de la responsabilité

---

<sup>28</sup> J. Pasquero, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.-F. Bouthillier-Turcotte & A. Salmon (Eds.), *responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Presses universitaires du Québec, Montreal, 2005

<sup>29</sup> A. Hatchuel, « Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, 2000, pp. 9-14

sociale de l'entreprise tels qu'ils ont été définis par des travaux de commission à l'ONU dont on rappellera ici les éléments :

- mise en oeuvre de certifications (ISO 14 000 par exemple),
- définition et mise en œuvre de codes de conduite,
- définition et mise en œuvre de politiques de responsabilité sociale,
- conception de l'activité d'entreprise selon les principes de l'éco-efficience,
- interdiction de la désinformation écologique,
- mise en place d'une comptabilité en parties prenantes,
- politique de *triple bottom line*,
- développement des « initiatives volontaires »,
- mise en œuvre de stratégies « win – win » entre entreprise et société.

Mais leur caractère vague et assez largement incontrôlable laisse quand même ouverte la question de l'existence d'un modèle organisationnel de la RSE, sauf à avancer l'hypothèse que, d'un ensemble relativement disparate de techniques, la fertilisation croisée des unes et des autres contribuerait à la constitution d'une technologie.

Parler de modèle « anglo-américain » de la RSE, c'est donc indiquer que l'on doit penser :

1° qu'il s'agisse d'un modèle organisationnel, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise étant à la fois une question structurante relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises mais aussi le signe du passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes.

2° qu'il puisse *a minima* entrer dans un cadre d'interprétation culturaliste et ce qui pose donc la question du référentiel comparatif (un modèle « européen » ici ?) et d'une forme de censure car l'usage du terme « anglo-américain » vise en fait son américanité.

### **La question d'un modèle organisationnel de type « anglo-américain »**

Le modèle « anglo-américain » de la RSE tend à se référer à l'existence de « modèles » culturels de référence sur la base d'une forme de primauté accordée à une culture dite « anglo-américaine » pour ne pas dire « américaine » et c'est par référence à R. Farnetti & I. Warde<sup>30</sup> qu'il sera question d'envisager cette perspective dans la dimension historique du temps « long » d'un modèle d'organisation économique. La transmission d'un « modèle » anglo-américain se serait ainsi effectuée par emprunts et métissage : les méthodes américaines de management ont pris une place prépondérante dans les pratiques managériales en Europe essentiellement après la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale. Mais

---

<sup>30</sup> R. Farnetti & I. Warde, *Le modèle anglo-saxon en question*, Economica, Paris, 1997  
Yvon PESQUEUX

elles s'en sont nourries également. C'est ce qui rend alors beaucoup plus confus qu'il n'y paraît la mise en comparaison d'un modèle « anglo-américain » de la RSE au regard d'un modèle « européen ».

Comme l'indiquent les travaux anthropologiques sur l'acculturation (cf. R. Bastide<sup>31</sup>), la transmission des modèles obéit à deux paradoxes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine qui en tire parti. Les modèles se nourrissent donc les uns des autres et impliquent des effets différents selon l'environnement d'application. C'est sans doute aussi la raison pour laquelle leur distinction est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît.

À l'exportation, le modèle prend souvent une forme pure et dure dénuée de toutes ses complexités. Il est réduit à un ensemble d'images et de scènes qui tendent vers un état idéal loin de toutes les impuretés qui caractérisent le modèle originel. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on décrit le PDG américain dans des histoires ou des anecdotes qui ne tiennent compte que des qualités de pragmatisme, d'intransigeance, d'honnêteté, de souci des communautés... Le modèle « anglo-américain », en particulier, se transmet avec un mélange de purisme et de dogmatisme qui se manifestent sous forme de leçons et de règles strictes que les dirigeants d'entreprise tentent d'imposer dans les autres pays en faisant abstraction des spécificités locales. Une part de responsabilité revient aussi aux responsables qui vivent dans les pays importateurs et qui implantent le modèle dans un enthousiasme qui va jusqu'à l'empressement conjugué à l'ignorance. Dans ce sens, M. Albert<sup>32</sup> a décrit la version exportée du capitalisme américain comme étant « *plus dure, moins équilibrée, plus jungle que la version originale. Appliquée sans précaution, c'est l'équivalent d'un remède de cheval qu'on prétendrait utiliser sans disposer des antidotes qui en corrigent les excès* ». L'analyse d'un modèle est ainsi d'autant plus pertinente que le modèle est mis en lumière dans son état d'origine et non sur place après importation. Or cela est-il véritablement possible ? Ne s'agirait-il pas plutôt d'une de ces fictions que l'on aime tant se jouer en « sciences des organisations » ?

Le modèle managérial « anglo-américain » se distinguerait ainsi du modèle « rhéno-japonais » incarné par l'Allemagne et le Japon, caractérisé par la prédominance de la finance dans l'économie et par la réalisation des profits dans le court terme, à la différence du modèle « rhéno-japonais » connu par la place importante de l'industrie et

---

<sup>31</sup> R. Bastide, *Le prochain et le lointain*, Cujas, Paris, 1970

<sup>32</sup> M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1991

par la difficulté à réaliser les profits dans le court terme. W. Hutton<sup>33</sup>, pour sa part, met l'accent sur la différence entre le modèle britannique et le modèle américain qui ne peuvent être agrégés aussi facilement en un seul eu égard aux conflits et aux disparités entre les deux. Ce premier parcours montre le flou intellectuel qui prévaut sans doute un peu hâtivement dans l'appellation de modèle « anglo-américain » de la RSE et dans l'opposition implicite qui est alors introduite au regard d'un modèle « européen ». S'agit-il alors d'affirmer, au regard du cosmopolitisme implicite d'un modèle « anglo-américain » le minoritarisme militant (voire communautariste) d'un modèle « européen » ?

Le cadre général de la transmission des modèles organisationnels est lié à l'hégémonie britannique du XIX<sup>e</sup> siècle qui a donné lieu à une imitation de son modèle économique par les pays suiveurs avec la France, la Belgique, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. Cependant, la transmission du modèle s'est effectuée à des rythmes différents. L'époque actuelle serait caractérisée par le phénomène qualifié de mondialisation qui tendrait à estomper les frontières entre les Etats du fait de l'action des entreprises multinationales et des accords de libre-échange. Cela aurait consolidé des tendances contradictoires de réversibilité à l'intérieur même des modèles organisationnels dominants, d'autant que la fin de la référence politique au communisme créait un « vide » en termes de modèle de développement socio-économique, rendant légitime la référence « politisée » à des modèles organisationnels pour parvenir à un développement économique. Les turbulences du contexte mondial induiraient le basculement vers une ère de la « grande transformation » des formes organisationnelles avec l'idéologie de la forme unique, celle du modèle « anglo-américain » (dont sa version RSE) au regard de résistances, celle d'un modèle « européen » par exemple.

La référence en argument majeur à une aire géographique établit donc une ambiguïté entre la perspective « macro » politique du développement durable, donc nécessairement inscrite dans le cadre d'une géographie politique et économique par référence à des Etats qui se montrent concernés par le développement durable de façon différente les uns des autres et la perspective « micro » politique de la RSE, de l'ordre des stratégies édictées par les directions générales.

### **Modèle « anglo-américain » de la RSE et modèle « européen » même combat ?**

La responsabilité sociale de l'entreprise est bien, *a minima*, un thème de gestion aujourd'hui, thème que l'on peut, en quelque sorte, positionner en continuité de celui de

---

<sup>33</sup> W. Hutton, *The State We'r In*, Londres, Jonathan Cape, Londres, 1995  
Yvon PESQUEUX

la qualité (décennie 80) et de celui de la valeur financière (décennie 90), peut être en relation duale avec ce dernier. Il émerge, en tant que thème de gestion, à la fin de la décennie 90. C'est aussi, en quelque sorte, une « continuation – amplification » du 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*.

C'est enfin une sorte de projet alternatif à celui du communisme comme mode de développement économique et social du fait de ce qu'il est convenu d'appeler « la fin des idéologies » (cf. F. Fukuyama<sup>34</sup>)... et donc aussi un projet idéologique. C'est sans doute cela qui tend à lui donner un des aspects constitutifs d'un modèle, celui de son aspect normatif.

La responsabilité sociale de l'entreprise peut en effet être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen Age, ce qui expliquerait les innombrables efforts qui seront déployés par les entreprises pour en rendre compte en dehors des traditionnelles catégories des ressources humaines. Mais il pourrait s'agir aussi d'une « réactualité » du « vieux » paternalisme moralisateur du début du XX<sup>e</sup> siècle ré-exprimé aujourd'hui par les patrons des entreprises multinationales. La charité ostentatoire constituerait 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'entreprise « 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 tout ce qui concerne une sécularisation de type économique mais aussi morale et politique de l'entreprise dans « une société postséculière » pour reprendre l'expression de J. Habermas<sup>35</sup>. Dans les catégories d'un « moment libéral » où se développent les conditions génétiques de l'hétérodétermination de l'humain, l'entreprise, lieu privilégié de la concrétisation de la technoscience, se voit corrélativement devenir un lieu d'édition 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'institutionnalise, dans une forme d'accomplissement de la critique

---

<sup>34</sup> F. Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion, Paris, 1992

<sup>35</sup> J. Habermas, *L'avenir de la nature humaine – Vers un eugénisme libéral*, Paris, Gallimard, collection « N.R.F. essais », Paris, 2003

formulée par M. Friedman<sup>36</sup> à « des individus privés auto-désignés » qui décident « de ce qui est l'intérêt de la société ».

On peut remarquer aussi la corrélation de cette thématique de la RSE avec celle du risque dont la gestion, considérée au sens large du terme, conduit à la désignation potentielle et réelle de responsables à la fois dans mais aussi au-delà des « frontières » de l'entreprise. On assiste en effet à une « conjonction – disjonction – contradiction » entre le périmètre juridique, le périmètre économique et le périmètre social de l'entreprise aujourd'hui (en particulier celui de la grande entreprise), disjonction créatrice de risques devant bien sûr être maîtrisés. C'est aussi à ce titre que l'on peut parler de *triple bottom line*. Et c'est bien sur cela que se fonde la RSE dans la mesure où les conséquences de la vie d'entreprise débordent le périmètre juridique qui marque classiquement, en droit, la frontière de ses responsabilités.

Mais, pour une direction d'entreprise, attendre des retombées d'une politique de responsabilité sociale :

- C'est devoir rapprocher les politiques de responsabilité sociale avec des logiques d'évaluation sur la base de raisonnements « coûts – avantages », d'où le développement de toute une instrumentation.
- C'est « trier » entre des problèmes sociaux (par exemple en évacuant de façon quasi générale le thème du handicap pour ne le laisser éventuellement subsister que sous son aspect discursif au regard de l'importance relative accordée au thème de la lutte contre le SIDA).
- C'est 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 »).
- C'est une « confiscation – récupération » managériale du développement durable avec une « confusion » récursive « développement durable » de la planète et « développement durable » de l'entreprise, et donc une intrusion de l'entreprise dans la définition du « Bien commun » au regard de la question des rapports entre l'Homme et la Nature.
- C'est une recherche de légitimité par rapport à l'affaiblissement de la loi et par mimétisme, d'où la référence à des normes et à des « modèles ». Pour ces derniers, il s'agit aussi de profiter de leur dimension symbolique.
- C'est « 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 des entreprises.

---

<sup>36</sup> M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1971  
Yvon PESQUEUX

C'est pourquoi on retrouve, autour du thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, des postures telles que :

- Le fait d'en profiter (par exemple en lançant des produits « bio ») ;
- La prudence qui consiste à tout faire pour éviter les catastrophes ;
- Une autre version de la prudence qui consiste à tout faire pour se faire « oublier » ;
- La tartufferie de la transformation du vice en vertu.

Mais c'est aussi une réponse « pragmatique » (cf. les *best practices*) et « proactive » aux pressions liées aux perspectives environnementales, politiques et sociales adressées par le corps social à l'entreprise. On est ainsi face à une nouvelle manifestation agoniste<sup>37</sup> (cf. C. Mouffe<sup>38</sup>) du projet managérial, c'est-à-dire de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans l'entreprise. « Ouvriers, actionnaires, même combat ! » Le développement du thème de la responsabilité sociale de l'entreprise se structure d'abord autour de l'injonction négative d'évitement et de réparation des dommages sociaux. Cette injonction se fonde sur une tradition éthique américaine du « minimum moral » (J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann<sup>39</sup>), 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 viendrait « fonder » la référence à un modèle « anglo-américain » de la RSE.

Avec la RSE, la relation entre l'entreprise et la société peut être vue comme étant de nature contractuelle (cf. R. Dahl<sup>40</sup>), idéologie qui se développe depuis la contestation soixante huitarde de l'entreprise, interrogation qui toucha aussi bien l'Europe que les Etats-Unis et qui 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, en dernier ressort, sur des principes moraux, il s'agit de fonder ce contractualisme sur des perspectives éthiques. On retrouve d'ailleurs là reformulée la « vieille » vulgate du libéralisme économique qui fait de la richesse de l'entreprise la richesse des nations, le contractualisme d'entreprise faisant, toujours par agrégation simple, le Contrat social...

---

<sup>37</sup> 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

<sup>38</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – Pour une démocratie plurielle*, La Découverte / M.A.U.S.S., Paris, 1994

<sup>39</sup> J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann, *The Ethical Investors: Universities and Corporate Responsibilities*, New Haven (Connecticut), Yale University Press, 1972

<sup>40</sup> 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 sont 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.

### **Les contours possibles d'une perspective culturaliste de la RSE**

Et 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 sur la base de stéréotypes dont on essaye d'éviter qu'il s'agisse de préjugés. Avant de s'engager dans cette voie, examinons rapidement le jeu subtil (et souvent pervers) qui s'établit entre idéal-type – stéréotype et préjugé. « L'interculturel » est en effet le moment de confrontation entre des éléments culturels dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d'être au monde, des coutumes, des habitudes, une langue, une histoire, etc.) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée, etc.), il nous invite à distinguer idéal-type (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (« support » discursif de l'idéal-type tout comme du préjugé) et de préjugé (qui est l'usage affectif « dégradé » du stéréotype), comme nous y invite l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde (cf. L. Flécheux<sup>41</sup>). Un stéréotype signifie « *une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique (...) Ils sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations* ». Le préjugé « *est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération* ». Il y a une composante affective et identitaire dans le préjugé. Le stéréotype peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé, puisqu'il peut être le support d'un idéal-type. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes et en exprime la différence au nom de l'un par rapport à l'autre (perspective comparative). Le stéréotype possède donc une fonction à la fois identitaire et cognitive. L'interculturel commence là où le stéréotype ne débouche pas sur la dévalorisation de l'Autre et c'est bien là ce qui fait toute sa difficulté. Le problème que vient de poser cette brève convocation des notions d'idéal-type, de stéréotype et de préjugé est aussi celui de savoir si les instruments de gestion ne pourraient finalement pas être interprétés dans l'une des catégories comme

---

<sup>41</sup> L. Flécheux, « Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles » *in Se former à l'interculturel*, Centre de Documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2000, pp. 15-18

dans l'autre... En d'autres termes, un modèle « anglo-américain » de la RSE, par exemple, ne pourrait-il pas être un idéal-type tout autant qu'un préjugé ?

D'où l'obligation, pour qui veut parler d'un stéréotype « anglo-américain » de la RSE, de lui trouver un stéréotype de comparaison, qualifié « d'européen » ici.

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 <i>training</i> formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la <i>common law</i> 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	<i>Partenariat employeurs - employés (dont les syndicats)</i>
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 bien celle de la validité des traits ayant permis de construire chacun des deux stéréotypes.

**Conclusion : de la difficulté de statuer sur l'existence ou non d'un modèle « anglo-américain » de la RSE à la proposition de considérer la RSE, non plus comme un modèle organisationnel mais comme un thème de gestion, signe de l'institutionnalisation de l'entreprise**

En miroir des éléments destinés à fonder l'existence d'un modèle organisationnel tels qu'ils ont été présentés en introduction, examinons ici ceux qui permettent de définir ce qu'est un « thème de gestion » et en quoi cela peut permettre de qualifier comme telle la responsabilité sociale de l'entreprise :

- D'abord, un thème de gestion se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ. Il apparaît au début de la décennie 2000 et dure encore à ce jour : c'est donc plus qu'une mode.
- Il offre le support d'une vision managériale fédératrice (pour ne pas dire « stratégique », notion trop vague car qu'est-ce qui n'est pas stratégique ?). Et la RSE fédère des pratiques disparates en leur donnant une cohérence formelle (commerce équitable, commerce éthique, *marketing* éthique, fonds de placements éthiques, investissements socialement responsables, *stakeholders report*, audit éthique, etc.).

- Des méthodes de gestion qui existent en dehors de son champ s’y trouvent réinterprétées comme avec le *reporting* qui, outre son origine financière, devient environnemental et sociétal). Des « outils » de gestion qui existaient avant l’émergence du thème prennent une dimension nouvelle (les chartes éthiques par exemple). De « nouvelles » méthodes apparaissent comme pour tout ce qui tourne autour de la notation sociétale.
- Un thème donne l’illusion de la nouveauté car des concrétisations majeures en termes de ce que l’on appelle aujourd’hui RSE existent depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, corrélativement au développement de la grande entreprise comme avec les œuvres sociales, mais ne sont pas considérées comme telles.
- Par ailleurs, un thème de gestion comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des procédures et à des valeurs, etc. comme avec la *triple bottom line*. Mais, en y regardant de plus près, on se trouve chaque fois face à une « réinterprétation – emphase » de quelque chose qui existait déjà avec les emprunts aux techniques de mesure de la performance financière ou à celles de la gestion de la qualité. Des méthodes de gestion qui existaient s’y trouvent donc réinterprétées.
- Il interagit avec des logiques managériales telles que la gouvernance marquée par le passage d’une *corporate governance* à une *global governance* marquée par la référence à la RSE, l’accroissement de la fréquence des concrétisations d’un activisme actionnarial.
- Il existe des concepts disponibles pour le fonder comme avec la notion de « parties prenantes », par exemple.
- Il existe des concrétisations symboliques (comme la *Danone Way*, par exemple).
- ... Il en restera certainement quelque chose après sa disparition, au regard de l’énorme développement des pratiques de gestion qu’il suscite.

Un thème de gestion apporte une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue à marquer les représentations managériales après son « âge d’or ». La qualité nous a ainsi laissé sa norme qui constitue toujours aujourd’hui la « mère » des normes managériales. Il en ira sans doute de même avec la responsabilité sociale de l’entreprise.

Tout comme un modèle organisationnel, un thème de gestion bénéficie, des attributs du discours avec les aspects suivants :

- Locutoire (ce qu’exprime le discours au premier degré). Le discours de la RSE repose ainsi sur de nombreuses perspectives déclaratives. Ainsi en va-t-il *a minima* pour tout ce qui concerne les chartes de valeurs.

- Illocutoire (ce qu'il empêche de dire). Et le fait qu'il succède au thème de la valeur financière n'est pas neutre à cet égard, permettant à la bourgeoisie de continuer à pouvoir avancer masquée. Qui en effet appellerait de ses vœux des entreprises « sales » !
- Perlocutoire (les actes concrets qu'il induit).

Mais un thème de gestion, justement parce que c'est un thème et non un modèle, tend à posséder un contenu plus clairement idéologique :

- Simplification et incantation, donc aveuglement dans le déclassement des catégories du politique (la vie politique de la cité avec ses concrétisations politiques et politiciennes). Mais que fait donc l'Etat pour protéger les espèces en disparitions alors que le WWF, grâce aux millions qui lui sont versés par Lafarge le fait si bien !
- Distinction entre des facteurs « amis » et des facteurs « ennemis » donc construction d'une partialité, et la RSE est bien partielle. Mieux vaut jouer sur les panneaux de baskets installés par Auchan qu'y être caissière !
- Phagocytose (du développement durable compris au sens « macro » politique).

Un thème de gestion ne « tombe » pas du ciel :

- Les concrétisations de l'éthique des affaires avec son outil privilégié, les codes d'éthique, autoédiction formulée par les directions des plus grandes entreprises existaient auparavant tout en ayant cumulé l'expérience des difficultés de leur concrétisation au quotidien.
- La force catalytique d'aspects tel que le *charity business*, par exemple, ont tenu lieu de situation d'apprentissage.
- Les interactions avec la société le légitiment (les réactions citoyennes de l'altermondialisation, les disparités géographiques, les problèmes écologiques comme le réchauffement de la planète, « l'éthicisation » des représentations du politique avec la montée en légitimité de l'appel aux vertus civiques, etc.)

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

- Elle offre le support d'une réinterprétation de la dialectique managériale que souligna H. A. Simon<sup>42</sup> quand il montra toute la difficulté managériale du passage des valeurs entre 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 marquent la *Business Ethics*.

---

<sup>42</sup> H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Paris, Economica, 1993  
Yvon PESQUEUX

- Elle fonde des discours partiels et partiels, marquant ainsi 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 de la gourmandise.
- Elle conduit à l'accaparement du champ politique par les entreprises 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. À environ mi-parcours que peut-on en dire ? Ses concrétisations alourdissent considérablement (et n'ont pas fini de le faire) le versant procédural du fonctionnement de l'entreprise. Cet aspect entre en effet multiplicatif avec les autres tensions procédurales (par exemple avec les perspectives de la comptabilité financière). Or l'alourdissement du versant procédural entre en tension dialectique avec l'efficacité. Et c'est sans doute là que s'épuisera sa dynamique, épuisement qui conduira à la mise en exergue d'un autre thème (le risque ?), comme thème alternatif. Et c'est sans doute l'institutionnalisation de l'entreprise que valide la RSE qui en est le trait le plus saillant.

Cette institutionnalisation peut être définie comme<sup>43</sup> opérant sur le plan des mentalités (avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société), celui des discours (avec la manière de parler de la responsabilité sociale de l'entreprise), celui des pratiques (spécifiques à la responsabilité sociale de l'entreprise) et des institutions (celles qui participent à la formation des managers, celles qui font émerger et celles qui légitiment les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise) et celui des savoirs (sur la compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise).

Du fait de l'intervention de l'entreprise dans la définition du « Bien Commun », le volontarisme managérial se trouve en quelque sorte « dépassé » par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions d'entreprise (donc sans aucune preuve de représentativité) à l'omniscience des Pouvoirs Publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficacité. La taille de l'entreprise multinationale et le pouvoir qui est le sien (de même que le pouvoir cumulé

---

<sup>43</sup> 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 – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « F.N.E.G.E. », Paris, 2000  
Yvon PESQUEUX

du groupe constitué par ces entreprises) conduisent, au travers des politiques de RSE, à intervenir sur la définition des règles de vie en société. Mais, en retour, ces mêmes entreprises se trouvent interpellées non parce qu'elles le veulent bien, mais parce qu'elles ne peuvent plus 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 d'autant plus 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 des entreprises. D'une perspective « micro » politique (avec la RSE), on passe, sans s'en rendre compte, à une perspective « macro » politique de la définition du « Bien Commun ». N'oublions pas en effet que l'acte politique fondateur du développement durable dans son acceptation actuelle date du rapport Brundtland, 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 dialectiquement 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 « bio-pouvoir (cf. M. Foucault<sup>44</sup>) 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 (M. Foucault, 1988). Reprenons, à la suite de Michel Foucault, le terme de « gouvernementalité » en rappelant ce qu'il voulait souligner quand il mentionnait l'apparition de la gouvernementalité au XVI<sup>e</sup> siècle. En effet, pour se confronter aux problèmes de pouvoir, contrairement à Machiavel, il met en avant, non pas une problématique de l'ordre mais une problématique du conditionnement (où l'on revient à l'idéologie !). *« Par ce mot de « gouvernementalité », je veux dire trois choses. Par gouvernementalité, j'entends l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, bien que complexe, de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité. Par « gouvernementalité », j'entends la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le « gouvernement » sur tous les autres : souveraineté, discipline ; ce qui a amené, d'une part, le développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement et, d'autre part, le développement de toute une série de savoirs. Enfin, par gouvernementalité, je crois qu'il faudrait entendre le processus ou, plutôt, le résultat du processus par lequel l'Etat de justice du Moyen Age, devenu au XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles Etat administratif, s'est trouvé*

---

<sup>44</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, N.R.F. Gallimard, Paris, 1971  
Yvon PESQUEUX

*petit à petit* « *gouvernementalisé* » »<sup>45</sup>. Cette gouvernementalité devait donc composer avec les catégories de la souveraineté de notre époque.

## **Pourquoi parler de responsabilité sociale de l'entreprise aujourd'hui ?**

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 sociale de 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. Mais de quelle communauté s'agit-il ? S'agit-il de celles qui sont « proches » de l'entreprise ? Mais quid alors de la définition de celle-ci pour des entreprises multinationales ? Il se pose donc le problème de la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise en fonction de la taille de l'entreprise (les petites en seraient-elles ainsi dispensées ?), en fonction de l'exposition à la concurrence internationale (les entreprises exposées seraient-elles ainsi dispensées ?), en fonction de la structure de l'actionnariat (les entreprises 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 entreprises qui mettent en oeuvre des processus lourds et complexes 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'entreprise.

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise 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. 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 responsabilité sociale 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) ?

---

<sup>45</sup> M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris 1988, Tome III, p. 655  
Yvon PESQUEUX

Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise se construit comme réponse aux pressions adressées aux directions des entreprises par les groupes sociaux (ONG, associations citoyennes et, partiellement seulement, syndicats et partis politiques). C'est le contenu attribué par ces directions à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que leur contribution à la définition du *licence to operate* qui combine une perspective de légitimité et une perspective de réputation. C'est d'ailleurs bien 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 pour l'entreprise qu'il s'agisse d'un facteur d'innovation, de différenciation et / ou de compétitivité à long terme. La RSE est ainsi susceptible de permettre de concevoir de nouveaux produits et services ouverts aux questions environnementales et sociétales, de susciter l'augmentation de la valeur des actifs immatériels. La démarche de RSE possède également des conséquences en termes d'adhésion des salariés et d'image. C'est la raison pour laquelle elle semble couplée à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Après « l'éthique paye », c'est 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.

## **Les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale**

Elles reposent, pour les actes à destination des parties prenantes externes, sur des opérations de mécénat de solidarité et des fondations d'entreprise. C'est une démarche généralement institutionnalisée par la création d'une fondation, d'une association et d'une mission interne, des collaborateurs internes à l'entreprise sont impliqués et elles conduisent à la mise en oeuvre d'un cadre partenarial ou multipartenarial. Pour les actes d'entreprise à vocation écologique, c'est le secteur du commerce qui met en oeuvre plus du quart des actions.

On distingue classiquement :

- Les approches par l'économie 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*, le soutien à des causes d'intérêt général, l'aide aux personnes handicapées.

L'observation des pratiques montre des réalisations particulièrement disparates.

En matière de commercialisation, on distingue le commerce équitable du commerce éthique.

### **Le commerce équitable**

Le commerce équitable vise à établir un lien plus 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, 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 donc 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),
- les magasins (conventionnels ou non).
- Les acteurs « du Sud » avec :
  - Les producteurs (petits producteurs locaux),
  - 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* »<sup>46</sup>. La Plateforme du commerce équitable<sup>47</sup> 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 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

---

<sup>46</sup> A. M. Alcolea-Bureth, *Pratiques et théories de l'économie solidaire – Un essai de conceptualisation*, L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>47</sup> E. Buccolo, *L'économie solidaire, une économie sociale*, Syllepse, Ecologie et Politique, Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

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-centristes 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 sociétales 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 clairement 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 par contre 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 une préférence à prestation équivalente (sans pour autant compenser un produit déficient) et en tentant de construire un statut au produit.

### **Le tourisme durable (ou équitable)**

C'est une pratique ambiguë à mi-chemin entre la logique du commerce équitable et du *marketing* éthique (la création d'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.

### **Les fonds de placements éthiques**

Le fait générateur de l'apparition massive 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 responsabilité sociale de l'entreprise, le gouvernement de l'entreprise 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 sociétale 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 sociétal 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**

C'est ce qui mène à devoir parler d'investissement socialement responsable. Qui 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 introduisent 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.

Comme le soulignent J.-M. Bonvin & P. H. Dembinski & F.-M. Monnet<sup>48</sup>, ses fondements éthiques en 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 agences de notation**

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 plus qu'à celle de l'évaluation. C'est ainsi que M. Capron & F. Quairel<sup>49</sup> 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 sociétale constitue ainsi un glissement sémantique de justification du sociétal 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 sociétale constitue, pour sa part, un abrégé du réel à partir d'une question mal définie (celle de la responsabilité sociale de l'entreprise). 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 ainsi 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 ainsi facteur de médiation sociale du fait de la co-construction entre les dirigeants et les producteurs qui la caractérise. La note ne peut en effet être indépendante des ressources informationnelles d'où son aspect *in fine* subjectif. On distingue d'ailleurs 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

---

<sup>48</sup> 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

<sup>49</sup> M. Capron & F. Quairel, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs & Enjeux & Stratégies*, Editions La Découverte, collection « Entreprise & Société », Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

conseil doit alors être spécifiée). On assiste actuellement à une forme de centrage vers les investisseurs.

### **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 pas 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 ainsi par bancarisation les plus démunis.

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.