

## QUAND L'ENTREPRISE S'AFFICHE « RESPONSABLE »...

Gabriel Saint-Lambert<sup>1</sup>

Désormais, l'arrivée du printemps est annoncée non seulement par les hirondelles mais aussi par les rapports développement durable des grandes entreprises. Elles communiquent beaucoup aujourd'hui sur le thème du développement durable, par la publicité notamment, pour séduire un public de plus en plus attentif au destin de la planète et au bon comportement des entreprises. Elles sont nombreuses à mettre en ligne sur internet leurs « codes de bonne conduite » et à se lancer dans des démarches éthiques en tentant de mobiliser leur personnel. Le développement durable est mis à contribution pour fédérer le personnel sur des thèmes comme la lutte pour la préservation de l'environnement ou l'aide humanitaire, en partenariat ou non, avec des ONG. Périodiquement, elles sollicitent une notation sociale et environnementale ou sont évaluées par les agences de notation extra-financière sur demande des investisseurs....

Après quoi courent donc les entreprises, en mobilisant au passage managers et communicants et en dépensant des budgets importants, sur le front du développement durable, appelé aussi dans le milieu entrepreneurial Responsabilité sociale de l'entreprises (RSE) ? En praticien du domaine, on fera ici l'hypothèse que le développement durable (vs RSE) « tombe à pic ». C'est un peu la divine surprise, pour des directions d'entreprises, en particulier des grands groupes internationaux, aux prises avec une grave crise de légitimité vis-à-vis de leur environnement externe et une perte de leadership, à l'interne, vis-à-vis de leurs salariés pour qui le travail, qui structure encore leur identité, ne fait plus sens. On s'intéressera notamment à la RSE comme tentative de réponse à la quête de légitimité de l'entreprise, avant de poser la question de la communication sur le développement durable et ses paradoxes.

### Concepts mous pour temps durs

On ne compte plus les définitions du développement durable... La définition fondatrice (rapport Brundtland en 1987) indique que « le développement durable est un mode de développement apte à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité de

---

<sup>1</sup> Pseudonyme d'un cadre supérieur exerçant dans l'une des directions centrales d'un groupe international dont le siège social est situé en France.

répondre aux besoins des génération futures ». Définition qui pose plus de questions qu'elle n'apporte de contenu. Et d'abord, de quel développement s'agit-il? Celui du modèle capitaliste fondé sur l'accumulation ? Celui, linéaire, de Rostow : du mode traditionnel à la société de consommation de masse ? Celui de la théorie de la dépendance, expliquant les difficultés du développement des pays du Sud par les pillages coloniaux ? La question, à vrai dire, n'a jamais été au cœur des préoccupations des fondateurs : chercheurs en environnement, ONG, mouvements écologistes. La dimension sociale du développement durable est née de la pression exercée par les pays du Sud lors du sommet de Rio de 1992, mais la dimension environnementale était première. Le caractère économique, social et environnemental du concept reste déséquilibré en faveur de l'environnement pour ces raisons historiques; on l'a encore vu lors du Sommet de la terre de Johannesburg.

Le côté « durable » de ce développement est encore plus énigmatique. Il s'agit d'une traduction approximative de « sustainable ». Dans la traduction française de l'agenda 21 de Rio, on trouve quatre fois « soutenable », sept fois « viable » et 51 fois « durable ». Pas étonnant que chacun y aille de sa définition. Pour le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, « le développement durable doit permettre de développer la qualité de vie tout en préservant la capacité de support des écosystèmes ». Pour la Banque mondiale, « un développement est durable s'il laisse aux génération futures autant d'opportunités de se développer, voire plus, que celles que nous avons reçues des générations précédentes ». Pour la Commission européenne (1992), un développement « soutenable » doit être promu par « une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social, dans le respect de l'environnement et sans compromettre les ressources indispensables à l'activité humaine ». Malgré ces flous, les « experts en développement durable » des très rentables cabinets-conseils des entreprises ont en fin de compte retenu l'idée simple du trépied : un « développement » socialement équitable, économiquement viable et écologiquement soutenable ». Le développement durable, à la fois fin et moyen, est un « mode d'action politique »<sup>2</sup>. Il faut souligner encore que notre pays vient d'introduire le développement durable au fronton de sa Constitution et qu'il s'est doté d'une stratégie développement durable en juin 2003 après avoir installé en janvier de la même année un Conseil national du développement durable. Le gouvernement compte aussi dans ses rangs un ministre du domaine, même si ses prérogatives sont limitées. Enfin, *last but not least*, on observera que les experts adjoignent de plus en plus fréquemment au concept de développement durable le principe de précaution<sup>3</sup>.

Comme le développement durable, la RSE souffre d'une définition floue. Le « R », de responsabilité, s'interroge notamment Michel Capron<sup>4</sup>, renvoie-t-il à une obligation (droit français) ou à un engagement volontaire (common law) ? Si « responsabilité » signifie assumer ses actes et leurs conséquences en acceptant d'en répondre, le premier terme de la proposition renvoie à « responsibility », mais le second réfère à « accountability » au sens de

---

<sup>2</sup> Il vise « un équilibre harmonieux, l'optimum entre les objectifs (ou contraintes) économiques, sociaux et environnementaux ; en conformité avec certaines règles de bonne gouvernance et de démocratie, notamment les principes de précaution, de responsabilité, d'équité, de participation aux décisions et d'intégration préventive ; pour aujourd'hui et pour demain, c'est à dire sans hypothéquer les droits des générations futures, ce qui oblige à une réflexion et à une évaluation ». Nous reprenons cette formulation de Jacques Bregeon dans l'ouvrage « Tous responsables » de Jacques Igalens ( Editions d'organisation, 2004 )

<sup>3</sup> On lira avec intérêt et bonheur la critique féroce du principe de précaution par Jean-Pierre Dupuy qui plaide pour un catastrophisme éclairé : ce n'est pas l'absence de certitudes scientifiques qui est un frein à l'action de prévention de la catastrophe écologique qui menace la planète, « c'est l'impossibilité de croire que le pire va nous arriver » ( Jean-Pierre Dupuy, *Petite métaphysique des tsunamis*, Le Seuil, 2005).

<sup>4</sup> Michel Capron, Françoise Quairel, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2003

la reddition comptable. Or, on ne précise pas le sens de l'usage. Le « S » pose également problème. Dans le concept anglo-saxon de Corporate social responsibility (CSR), social signifie sociétal..., ce qui englobe l'environnement. Le français « global » aurait été plus approprié, mais il signifie « mondial » aux USA.... Quant à « corporate » (groupe aux USA), sa traduction par « entreprise » (business aux USA) est, elle aussi, contestable. Aux Etats-Unis, le concept de CSR est ancien. Apparue lors du New deal sous la forme du « social audit », il s'est développé dans les années 50 et 60 à travers « l'entreprise morale », guidée par l'éthique.

Pour bien appréhender la RSE, il est utile de l'aborder par la création de valeur à long terme pour l'entreprise, en posant deux questions : pour qui ? (les seuls actionnaires ou l'ensemble des parties prenantes ?) et comment ? (en n'intégrant pas dans le résultat les « externalités » négatives, c'est à dire, la pollution, l'épuisement des ressources, les dégâts sociaux ou bien en lançant des politiques volontaristes dans ces domaines ?). S'interrogeant, sans trouver de réponse évidente, sur le point de savoir si la RSE est un modèle organisationnel d'origine anglo-saxonne, Yvon Pesqueux, professeur en sciences de gestion au CNAM<sup>5</sup>, résume ainsi les attributs de la RSE, à la lumière de la définition de la commission spécialisée de l'ONU :

- Mise en œuvre de certifications, notamment l'ISO 14000
- Définition de codes de conduite, articulés ou non avec le premier élément,
- Conception de l'activité de l'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 (prise en considération des résultats sociaux et environnementaux au même titre que les résultats financiers),
- Développement des « initiatives volontaires »,
- Mise en place de stratégies « win-win » entre entreprise et société.

Si la RSE n'est pas un modèle organisationnel, elle se présente plutôt, selon lui, comme un thème de gestion avec une dimension symbolique et imaginaire, voire idéologique. Comme thème de gestion, elle donne l'illusion de la nouveauté, s'inscrit dans la durée et fédère des pratiques disparates préexistantes en leur donnant une cohérence formelle (commerce équitable, commerce éthique, marketing éthique, fonds de placement éthiques, investissement socialement responsable, rapports développement durable, audits éthiques...). De nouvelles méthodes apparaissent, comme la notation sociale et environnementale ou la « gouvernance » orientée parties prenantes accompagnée d'une « théorie des parties prenantes ». Des « musts » se distinguent comme la « Danone way » que le petit monde de la RSE se passe sous le manteau comme un modèle à imiter. En tant qu'idéologie, la RSE fonctionne à la simplification, à l'incantation, voire à l'aveuglement dans le déclasserement des catégories du politique. « Mais que fait donc l'Etat pour protéger les espèces en voie de disparition, alors que le WWF, grâce aux millions qui lui sont versés par Lafarge, le fait si bien ? », remarque Yvon Pesqueux. Elle fonctionne aussi à la distinction entre facteurs « amis » et « ennemis » : « Mieux vaut jouer au basket sur les panneaux Auchan que d'y être caissière ».

Ce n'est pas un thème de gestion *sui generis*. Outre ses antécédents, il découle des pratiques, assez courantes dans les grands groupes, d'éthique des affaires, de charity business et des interactions avec les aspirations de la société : mouvements consumériste, citoyen, alter-mondialiste avec la prégnance de la problématique Nord-Sud. Yvon Pesqueux conclut

---

<sup>5</sup> Conférence du 20 octobre 2004 à l'ANVIE

son analyse sur les ambiguïtés de la RSE, qui nous semblent particulièrement flagrantes (même si pour l'auteur elles sont nécessaires à la production de sens) : entre le discours et la réalité, l'ambition et la lourdeur des procédures. Se référant à Michel Foucault, il souligne que la plus grande ambiguïté réside dans « 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 et l'institutionnalisation de l'entreprise ».

Selon nous, la RSE ne relève pas d'un choix de la part des grandes entreprises (les PME, dans leur quasi-totalité, sont encore hors champ). Elle est une tentative de réponse à une triple contrainte. Celle d'abord de l'accroissement de la réglementation (qualité, hygiène sécurité, environnement, finances). Celle ensuite de la pression des citoyens-consommateurs : plus ou moins portée par les ONG, les mouvements citoyens et les associations de consommateurs. Celle enfin de la défiance généralisée des individus, mais aussi des gouvernants des collectivités nationales et locales vis-à-vis des grandes entreprises (dont le chiffre d'affaires peut dépasser celui des Etats en développement et dont l'implantation peut être planétaire). Cela induit une exigence de preuve de la légitimité des entreprises à « opérer », comme disent les anglo-saxons (« licence to operate »). D'où cette question de la légitimité qui est au cœur de la réussite de la RSE comme thème de gestion au début de ce siècle. Les sciences de gestion et la sociologie peuvent nous aider à déchirer un pan du voile.

## **RSE : une tentative de réponse à la quête de légitimité de l'entreprise**

Dans son outillage, la RSE propose notamment un mode de gouvernance tenant compte des parties prenantes. La « théorie des parties prenantes », pilier de la RSE, formalise une conception de la gestion de l'entreprise capitaliste qui permet de sortir du dialogue singulier actionnaire/manager pour tenir compte de l'environnement élargi de l'entreprise. Cette théorie, née aux Etats-Unis dans les années 60 à partir d'un bon mot d'étudiants : glissement sémantique entre « shareholder » (actionnaire) et « stakeholder » (porteur d'enjeu/ partie prenante/ partie intéressée), s'est développée dans les années quatre-vingt<sup>6</sup>. Les professeurs de sciences de gestion anglo-saxons ont, depuis lors, beaucoup publié sur le sujet. Des luttes fratricides les opposent quant à la définition de ce qu'est une partie prenante (« un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise »). Même chose quant à la justification de la théorie par la légitimité ou le pouvoir et surtout à propos de l'identification et du classement des parties prenantes. Des confrontations homériques ont eu lieu entre tenants de différentes approches : normative (légitimité intrinsèque des parties prenantes), descriptive (identification des parties prenantes en fonction de leur influence sur l'organisation), instrumentale (sélection des parties prenantes selon leur possibilité d'influencer la performance de l'entreprise en fonction de critères sociaux et écologiques).

Les sciences de gestion françaises posent, en revanche, de bonnes questions sur le paradigme parties prenantes/société civile. Maria Bonnafous-Boucher<sup>7</sup>, considérant la théorie

---

<sup>6</sup> RE Freeman, *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>7</sup> Maria Bonnafous-Boucher, « Société civile et parties prenantes » in *Décider avec les parties prenantes* Sous la direction d'Y. Pesqueux et de M. Bonnafous-Boucher, *La Découverte*, 2006. Nous ne partageons pas en revanche ses vues sur le « capitalisme patrimonial salarié » comme cadre nouveau de la mise en œuvre de la théorie des parties prenantes. L'intrusion des fonds de pension et de l'actionnariat salarié dans le capitalisme patrimonial classique ne nous semble pas encore suffisant pour changer fondamentalement la donne.

des parties prenantes comme le nouveau paradigme qui remplacerait la théorie de l'agence, en proposant que la cohésion sociale soit le nouveau fondement normatif de l'entreprise, s'interroge sur le fait de savoir s'il y a équivalence ou seulement similitude entre parties prenantes et société civile, la première d'entre toutes les parties prenantes. Se référant à la philosophie du droit de Hegel, il y a d'après elle une grande différence entre la dépendance des parties prenantes vis-à-vis de la firme et celle de la société civile vis-à-vis de l'Etat. « L'argument majeur étant que l'Etat permet aux membres de la société civile de réaliser leur liberté alors que la firme affirme sa liberté d'exercice et de développement sans que la liberté des parties soit une nécessité pour elle.<sup>8</sup> Comme le souligne Maria Bonnafous-Boucher, « dans le cas de la société civile, les intérêts sont totalisables dans un universel qu'est la société civile. Cette totalité des divergences entre intérêts ne trouve sa paix qu'avec l'Etat. Or l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes ne totalise pas les intérêts divergents dans un moment dépassant ceux-ci ». La firme gouverne donc sans pouvoir totaliser les intérêts divergents des consommateurs, des fournisseurs, des actionnaires et des salariés. « Elle ne peut que les reconnaître et hiérarchiser son action vis-à-vis d'eux. Inversement, les parties prenantes ne sont pas à même de se constituer comme entité intégratrice des divergences : quoi de commun entre un fournisseur négociant avec la Direction des achats la qualité de son produit et un consommateur contestant la qualité d'un produit ? »

Il n'existe pas d'instance de médiation « susceptible de donner une existence cohérente entre les parties et d'articuler leurs intentions », remarque Maria Bonnafous-Boucher. Peut-on voir un cadre de cohérence de la médiation avec les parties prenantes dans la loi française sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE du 15 mai 2001 ; décret d'application du 20 février 2002) qui impose aux entreprises cotées de publier des informations, que l'on trouve désormais dans les rapports développement durable, sur la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ? Rien n'est moins sûr. Les études publiées par des agences indépendantes notent la qualité discutable des informations restituées (lorsque la loi est appliquée : voir plus bas l'analyse des aspects communication). La mise en œuvre de la grille de reporting GRI (Global reporting initiative, conçue par des ONG, le programme des Nations Unies pour l'environnement et des syndicats ; la plus couramment utilisée par les multinationales) oublie l'un de ses principes fondateurs : l'élaboration du système de reddition environnementale et sociale en commun avec les parties prenantes. Celles-ci sont très rarement consultées lors de l'élaboration des indicateurs.

En outre, le système de vérification des rapports développement durable par les commissaires aux comptes est trop embryonnaire pour offrir de bonnes garanties aux parties prenantes. Au niveau mondial, on ne trouve que des incitations (aucune règle contraignante) : les entreprises peuvent ainsi adhérer au Global compact de l'ONU (dix principes se référant aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption), suivre les prescriptions des principes directeurs de l'OCDE à l'intention

---

<sup>8</sup> Chez Hegel, les individus (qui participent de l'Etat extérieur/vs l'Etat politique, organisateur) sont reliés à l'Etat par le droit positif qui enregistre à un moment donné les tensions des classes sociales, « second fondement de l'Etat après la famille », en outre, « l'intérêt personnel est relié à l'universel » ; les individus étant « les membres utiles d'une communauté fondée sur le principe universel du travail ». La société civile, réalisation d'un but immanent, est en fin de compte « un mécanisme des libres vouloirs qui se manifeste comme système doté d'une force de contrainte propre ». Selon Hegel, c'est l'organisation en corporations qui permet aux intérêts particuliers de prendre corps à un méta-niveau, sous la forme d'associations de toutes sortes. « Les intérêts partiels apparaissent, comme toujours, déjà sociaux. Ils renvoient à des régularités et à des régulations institutionnelles qui mettent à distance les intérêts en les groupant dans des réseaux extérieurs de solidarité relativement autonomes. C'est ici que la société civile montre qu'elle est un Etat extérieur ».

des entreprises multinationales (1976/ 2000) ou ceux de l'OIT (déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale ; 1977/ 2000). Mais, les entreprises ne sont en rien contraintes de répondre aux attentes des parties prenantes, sinon, comme elles l'entendent et à leur rythme, pour gérer leur risque de réputation.

Ainsi ont-elles recours à des « notations extra-financières » en sollicitant une agence *ad hoc* : dans ce cas de figure, l'agence de notation sociale et environnementale agit comme un consultant et l'entreprise, propriétaire de sa notation peut, ou non, la publier. L'entreprise peut aussi faire l'objet d'une enquête effectuée par une agence de ce type pour le compte d'un investisseur (dont les considérations sont plus souvent une approche d'évaluation des risques à moyen terme que purement éthique). Ces agences d'un nouveau type, s'érigeant en médiatrices des parties prenantes, ont des référentiels différents, non stabilisés, conçus en dehors de celles-ci. Leurs méthodes peuvent être très empiriques ( revues de presse en l'absence de coopération de l'entreprise notée, par exemple...), leur indépendance est contestable (le capital de Vigéo est constitué en bonne partie par les entreprises cotées au CAC 40...) et les barrières entre conseil et audit externe, floues. On sait ce que vaut le concept de « muraille de Chine » après les derniers scandales Enron et Parmalat. En outre, elles ne rendent compte à personne, s'étant elles-mêmes auto-déclarées protectrices des intérêts de la société civile...

Quant à la médiation par l'organisation d'un partenariat avec les ONG, elle est embryonnaire en France. Elle se heurte, en effet, au manque de reconnaissance de leur rôle, en raison de la tradition révolutionnaire (depuis la loi Le Chapelier) refusant la représentation des corps intermédiaires. Les ONG jouissent pourtant, actuellement, du meilleur capital de confiance de toutes les institutions : il y a un facteur dix, selon les plus récents sondages d'opinion, entre elles –au pinacle – et les entreprises, clouées au pilori de la défiance, en compagnie des gouvernants et des journalistes. Cependant, peu nombreuses et peu puissantes en France (y compris en nombre d'adhérents), elles peinent à trouver le bon positionnement. Certaines, comme les Amis de la terre, s'isolent dans une contestation peu productive, d'autres, comme le WWF ou la FIDH, sont à la limite de l'instrumentalisation . En effet, les partenariats qu'elles concluent avec les entreprises peuvent comporter un volet de conseils payants, voire de réalisation, pour leur compte, d'audits sociaux rémunérés dans des pays en développement. Enfin, certaines ONG, considérant qu'elles représentent, non seulement la société civile, mais aussi les générations futures, ont tendance à écarter les gouvernements des Etats, dans le jeu qu'elles ont instauré avec les entreprises : ce qui permet à certains gouvernements de se dégager, à bon compte, de leurs responsabilités. En conclusion de cette critique de la théorie des parties prenantes, citons Françoise Quairel<sup>9</sup> : « La théorie des parties prenantes est une théorie de la gestion des dilemmes, elle ne transforme pas le cadre de la gouvernance d'entreprise, elle le complexifie ».

Après les sciences de gestion quel peut être l'apport de la sociologie dans ce domaine ?<sup>10</sup> « Terre de changement », l'entreprise selon Renaud Sainsaulieu, était appelée à

---

<sup>9</sup> Françoise Quairel, « De l'usage des parties prenantes : vers un nouveau mode de gouvernance », intervention à l'ANVIE, 20 octobre 2004

<sup>10</sup> Rappelons que l'entreprise n'est vraiment devenue un objet sociologique, du moins en France, que depuis les recherches conduites par Renaud Sainsaulieu ( Cf L'entreprise, une affaire de société, Presses de Sciences Po, 1990) et Denis Segrestin à la fin des années 1980. Le champ de l'entreprise était alors occupé par des approches sociologiques considérant celle-ci comme une sorte de décor socialement neutre, soit du champ de la lutte des classes (la sociologie du travail), soit de celui des jeux stratégiques des acteurs (la sociologie des organisations). Dès ses prémisses, la sociologie de l'entreprise s'est construite en prenant en considération le rôle de celle-ci dans la société. Question liminaire, en reprenant les catégories de F Tönnies (*gemeinschaft/gesellschaft*), élargies par M Weber (*communalisation/sociation*), ou celles d'E Durkheim (*communitas/societas*), l'entreprise est-elle

devenir une institution centrale de la société. Vision prophétique puisque nous la retrouvons aujourd'hui au centre de la vie sociale et que son modèle de gestion est imité par l'Etat et les collectivités territoriales. Une institution qui a pris des coups, après la période d'« enchantement » des années 1980, avec la mise en place de modèles gestionnaires en phase avec les réajustements structurels imposés par la division internationale des activités productives et de services et la mise en concurrence planétaire du travail. Une institution qui correspond de moins en moins, au fil du temps, au modèle coopératif sainsaulieusien<sup>11</sup>. David Courpasson<sup>12</sup> définit de son côté l'entreprise comme un projet de domination : une structure d'autorité et de légitimité érigée en bureaucratie libérale paradoxale. L'auteur, revisitant la sociologie des organisations et de l'entreprise, fonde une sociologie politique du management des organisations libérales (grandes et moyennes) à partir notamment de Weber, de Tocqueville et de Montesquieu.

Selon lui, les gouvernants avouent peu ou prou leur impuissance à guider les organisations se contentant d'adapter celles-ci à une contrainte externe de plus en plus prégnante et en perpétuelle évolution. Ils souffrent, selon lui, d'une véritable défaillance de souveraineté : « L'argument du non-choix et de l'impuissance banalisant à l'extrême l'argument de la fatalité, empêche les organisations de prétendre influencer sur les contours de la société de demain ». La légitimité des gouvernants s'en trouve gravement fragilisée puisqu'elle n'est plus fondée que sur leur aptitude à maîtriser la production des règles permettant de faire face aux contraintes venues d'ailleurs<sup>13</sup>. Quant aux gouvernés, ils sont, selon l'auteur, dans une attitude d'« acceptation désenchantée du monde » : « Les communautés molles de l'organisation libérale favorisent les effets de coordination rationnelle entre les personnes mais s'opposent aux effets de cohésion. Les personnes n'y recherchent ni accords ni appartenance, mais survie ».

Selon les études les plus récentes des sociologues<sup>14</sup> de langue française, c'est bien la question du sens au travail qui est actuellement déterminante<sup>15</sup>, notamment pour nombre de

---

une société, donc un univers de règles, de rationalité et de conflits, ouvert sur l'extérieur, ou une communauté fondée sur l'appartenance, unie autour de ses héros, de ses rites et de ses mythes, fermée aux influences externes ? Les deux répondent les sociologues de l'entreprise. Celle-ci serait fondée sur une interaction dynamique entre le sociétaire et le communautaire, la communalisation parachevant le processus de sociation ; au lieu de lui être opposé), reposant sur les potentialités de création institutionnelle des acteurs en présence. Pour résumer, cette sociologie - qui a beaucoup investi l'entreprise depuis lors et fait progresser la compréhension de ses dynamiques internes et externes- considère, dès sa naissance, que l'entreprise « ne peut exister que par la prise en compte conjointe de l'« intérieur » et de l'« extérieur », (c'est-à-dire) de son rapport à la société ». « Dépassant l'articulation classique – surtout en gestion – entre l'entreprise et son environnement, il me semble que nos travaux montrent comment l'entreprise s'inscrit dans un milieu, mais aussi dans quelle mesure elle peut, d'un point de vue social, être un vecteur de changement de la société », concluait alors B Ramanantsoa.

<sup>11</sup> Renaud Sainsaulieu, lui-même, quelques années avant sa disparition, ne fustigeait-il pas « l'économie mondialisée, nouvelle figure de la fatalité », ajoutant : « face à tant de changements, les gouvernants d'entreprise ont perdu la légitimité absolue du capitalisme...mais ils viennent aussi de perdre la connivence des technocrates et militants qui ne trouvent plus de croissance économique pour justifier le partage du pouvoir ». Il en appelait alors à la démocratie dans une entreprise « devenue société de sujets », mais aussi vouée à devenir « l'une des médiations-clés de l'invention des sociétés de l'avenir ».

<sup>12</sup> David Courpasson, *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF, 2000

<sup>13</sup> Il qualifie le régime politique de l'organisation libérale de « despotisme assoupli » à partir du concept de « despotisme doux » de Tocqueville (centralisation du pouvoir politique et souveraineté de chacun sur sa destinée) et du despotisme défini par Montesquieu (sans son aspect répressif ; la communauté asservie étant affaiblie et consentant à obéir aux règles finalement protectrices de l'organisation managériale libérale).

<sup>14</sup> Colloque organisé par le CERSO (Paris Dauphine), le GEPECS (Paris 5), le LCS (Paris 7) et le LISE (CNAM/CNRS), en collaboration avec l'AISLF et l' AIS : Exister dans l'entreprise, Paris 23-24 septembre 2005 Université Paris 5 Sorbonne.

<sup>15</sup> Fabienne Hanique, *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet*, Erès, 2004

salariés de la grande entreprise mondialisée contemporaine (les jeunes notamment). Les « collaborateurs », comme on dit maintenant, « ne savent plus à quel sens se vouer », comme l'affirme Vincent de Gaulejac<sup>16</sup>. La mise en œuvre de l'idéologie gestionnaire - mélange d'injonction hétéronome à l'autonomie et de contrôle tatillon de procédures contraignantes, alors que le lien entre œuvre et reconnaissance devient illisible – se traduit, selon les observateurs de l'entreprise, par des symptômes bien connus (stress, sentiment de harcèlement, désillusion, fatigue d'être soi) mais aussi par un sentiment d'inexistence sociale. Phénomène d'autant plus grave que le travail reste un élément-clé de structuration de l'Homme social, même si les fils de l'identité au travail et hors du travail sont de plus en plus entrelacés<sup>17</sup>.

« L'individu livré à lui-même » de Durkheim ( les collectifs de travail ayant tendance à se dissoudre), semble donc souffrir non seulement d'un manque de reconnaissance dans l'entreprise, mais aussi d'un sentiment d'injustice sociale. Le modèle sainsaulieusien « affinitaire » (celui de la trajectoire individuelle pour tirer, seul, son épingle du jeu) semble devenir largement dominant, suivi par celui de la « résistance », sous de nouvelles formes, individuelles et collectives, de « retrait » (de l'absentéisme au freinage)<sup>18</sup>. Pour Eugène Enriquez<sup>19</sup>, les modes de gestion dominants requièrent des salariés de la grande entreprise, qui ne choisissent ni la voie de la résistance ni celle de la submersion par le stress, de s'adapter en vivant dans l'instant : des « hommes radars » s'instrumentalisant eux-mêmes et instrumentalisant les autres, à la manière de l'idéal-type de « l'individu apathique » de Sade. Un bilan un peu sombre, on en conviendra (certains sociologues placent l'entreprise en 1788....).

Manque de légitimité externe, déficit de leadership interne de la grande entreprise mondialisée : formulons une hypothèse, en même temps qu'un appel pressant à aller plus loin, à destination des chercheurs en sciences sociales, toutes disciplines confondues. La RSE, en tant que mise en œuvre du concept de développement durable dans l'entreprise, ne serait-elle pas actuellement utilisée par les dirigeants des grands groupes – et leurs conseils ne sachant plus à quelle théorie se vouer - comme une idéologie de dernier recours. Le modèle friedmanien<sup>20</sup> étant rejeté par les salariés comme par les citoyens, la RSE ne serait-elle pas, tous comptes faits, une manière de « sauver les meubles » ? En gros : faire croire que l'objectif fondamental de l'entreprise est de s'intéresser aux hommes et au destin de la planète...mais très largement en faisant semblant...C'est ici que nous retrouvons la communication d'entreprise.

---

Hélène Weber, *Du ketchup dans les veines*, Erès, 2005

<sup>16</sup> Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil, 2005

<sup>17</sup> Intervention de Bernard Eme (LISE CNAM/CNRS) Colloque cit

<sup>18</sup> Intervention d'Isabelle Francfort, colloque cit

<sup>19</sup> Intervention au colloque cit

<sup>20</sup> Pour Milton Friedman, économiste néo-classique, une entreprise n'a de comptes à rendre qu'à ses actionnaires et son seul but est de faire des profits; elle ne peut avoir de personnalité propre et l'affubler d'un caractère citoyen, voire d'un sens éthique n'a aucun sens.

## La communication « RSE » et « développement durable » des entreprises: l'effet Canada dry

Le plus récent bilan sur le reporting développement durable des entreprises françaises ne mâche pas ses mots. Il est pourtant établi par une agence-conseil des entreprises notées dans ce bilan et primées dans une sorte de palmarès des meilleurs rapports de développement durable (ce qui peut alerter sur le « petit monde » du développement durable...). Ce bilan titre : « La couleur du reporting, le goût du reporting, mais est-ce du reporting ? »<sup>21</sup>. Le constat d'Elisabeth Laville, de l'agence Utopies, est inquiétant : même si elle se félicite des progrès des meilleurs (« mais qu'en disent les parties prenantes ? »), elle remarque : « Les rapports sont encore peu lus, peu utilisés pour comparer les entreprises ou servir d'aide à la décision et globalement jugés trop peu crédibles. Faute d'aborder de manière transparente les dilemmes et les enjeux les plus pertinents pour l'activité, les rapports de développement durable risquent de manquer leur but...c'est ce que nous avons appelé cette année...le syndrome Canada dry ». Les entreprises sont appelées, en conclusion de ce bilan, à développer « des processus capables de restaurer la confiance : vérifications externes, intégrations d'avis critiques des parties prenantes, certification adaptée ».

Les rapports développement durable ne sont pas les seuls vecteurs de la communication « responsabilité sociale » des entreprises. Les entreprises déploient de gros moyens pour séduire l'opinion de leurs beautés responsables : internet, vidéos, brochures de luxe et publicité, notamment. Très curieusement, cette communication « tous azimuts » à gros budget semble, en première approche, peu maîtrisée, en termes de techniques de communication : rapports développement durable, pourtant déchiffrables par le seul cercle limité des spécialistes, édités en format « grand public » sur papier glacé (mais souvent non diffusés au personnel, une cible pourtant privilégiée, parce que trop onéreux...), sites internet non segmentés par cibles, affichage publicitaire souvent éthéré et déconnecté de la réalité donc peu crédible, etc. Les communicants d'entreprise et les agences, si pertinents et professionnels dans les autres domaines, auraient-ils perdu leur savoir-faire dans celui du développement durable ?

La réponse est peut-être à rechercher du côté de la répartition actuelle du capital des grandes entreprises entre valeur matérielle et immatérielle : actuellement, la valeur immatérielle –le « goodwill »- représente 70% du total (elle était de 30% avant la deuxième guerre mondiale). Cette débauche de moyens de communication, tous azimuts et toutes cibles confondues, sans trop regarder, ne serait-elle pas la conséquence de la conscience qu'ont les directions des grandes entreprises de jouer leur existence sur le terrain de la responsabilité sociale et environnementale ? En quelque sorte, communiquer dans ce domaine reviendrait à ériger des pare-feux préventifs contre le risque majeur du goodwill : le risque de réputation. Toutes les entreprises ne sont pas soumises de la même manière à ce risque. Celles dont les activités ont un impact environnemental ou social direct y sont directement confrontées. Pas étonnant que les majors de la chimie ou des industries extractives soient les plus gros communicateurs dans le domaine du développement durable « tous azimuts ».

---

<sup>21</sup> Etat du reporting sur le développement durable 2005 - Version française de l'étude Global reporters (Sustainability/ PNUE), Agence Utopies

En conclusion, nous reprendrons les interrogations de Renaud Sainsaulieu, dans le dernier ouvrage qu'il avait écrit avant sa disparition<sup>22</sup>, sur le statut de l'entreprise en tant qu'« institution intermédiaire entre l'Etat et la famille, entre la culture et le pouvoir, entre le passé et le futur ». Pour lui, « faire vivre de l'institution dans les milieux productifs, c'est produire de la société dans un monde libéral en déficit d'institutions politiques et culturelles ». Croyant à la fonction socialisatrice de l'entreprise en tant qu'institution intermédiaire comblant le vide laissé par le déficit des institutions de socialisation primaire traditionnelles, le fondateur de la sociologie de l'entreprise lançait aux institutions productives le défi suivant : « Le défi des institutions intermédiaires est celui de la démocratie pour toutes les sociétés confrontées aux pressions des changements économiques d'inspiration libérale. Le problème qui demeure est celui d'être tout à la fois citoyen et acteur de la production, reconnu comme membre de la société et comme contribuant possible aux orientations d'avenir ». Il appelait, en conclusion, à « trouver les voies efficaces d'une dynamique de légitimation des institutions intermédiaires, car c'est dans cette ressource des activités productives que doit s'inventer concrètement plus d'égalité sociale, plus de compréhension entre les hommes et plus de mobilisation sur des projets d'avenir, puisque les citoyens, consommateurs et salariés, s'y vivent aussi comme acteurs de réalisations collectives ».

Ce beau défi n'est malheureusement pas relevé par la RSE, telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui dans les grandes entreprises. Ce « thème de gestion » est-il susceptible de relégitimer l'entreprise ou n'est-il, définitivement, qu'une technique de manipulation destinée à faire accepter le « froid calcul égoïste » des multinationales ? La question est loin d'être résolue....

---

<sup>22</sup> Renaud Sainsaulieu, *Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires*, 2001, Desclée de Brouwer