



## La RSE est morte, vive la RNE ?

### Résumé :

---

La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept désormais établi et dont l'application est devenue difficilement contournable. Pourtant, l'originalité de son cadre juridique principalement fondé sur l'autorégulation interroge de nombreux observateurs : la frontière entre un engagement sincère et de la récupération à des fins de marketing semble de plus en plus poreuse.

Cet article conceptuel s'interroge sur les conséquences de la transition numérique sur la RSE et plus précisément sur le rôle potentiel d'une Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE). Dans le cadre d'une analyse croisée en sciences de gestion et en droit, il s'interroge sur le rôle de la *soft law* dont le développement en matière de RSE a été contesté et sur la nature du cadre normatif applicable à l'aune des évolutions numériques actuelles.

La discussion porte notamment sur les nouvelles questions entourant la RNE et sur le cadre juridique applicable qui oscille entre *hard law* et *soft law*. Au final, un cadre juridique désormais plus rigide pourrait s'avérer nécessaire pour répondre aux enjeux futurs du numérique.

**Mots-clés :** RSE, Responsabilité Numérique des Entreprises, *soft law*, transition numérique.

---



## Summary :

Corporate Social Responsibility (CSR) is now an established concept whose application has become difficult to circumvent. However, the originality of its legal framework, which is mainly based on self-regulation, raises questions for many observers: the borderline between sincere commitment and recycling for marketing purposes seems increasingly porous.

This conceptual article examines the consequences of the digital transition on CSR and more specifically on the potential role of a Digital Corporate Responsibility (DCR). Within the framework of a cross-analysis in management sciences and law, it questions the role of soft law, whose development in the field of CSR has been contested, and the nature of the applicable normative framework in the light of current digital developments.

The discussion focuses in particular on the new issues surrounding CSR and on the applicable legal framework, which oscillates between hard law and soft law. In the end, a more rigid legal framework may be necessary to meet future digital challenges.

**Keywords:** CSR, Digital Corporate Responsibility, soft law, digital transition.

---

## La RSE est morte, vive la RNE ?

### INTRODUCTION

Qualifiée « d'instrument idéologique » par Bournois et Bourrion en 2008, la « RSE est une théorie de gestion exemplaire : elle agit comme une soupape de sécurité illusoire devant permettre de refermer le couvercle de notre angoisse montante » (Naudin, 2021, p.2). La Responsabilité Sociétale des Entreprises serait-elle devenue porteuse de tous les maux de nos sociétés ? Naturellement, le constat doit être plus nuancé car cette démarche « qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes»<sup>1</sup> a ouvert de nouvelles perspectives en accord avec le développement de la (et des) société(s). En effet, la RSE s'est construite avec les révolutions industrielles, tout d'abord lors de l'application de l'organisation scientifique du travail et plus précisément du taylorisme (Taylor, 1911) qui a fondé les premières réflexions de Clark (1916) notamment sur le glissement de la responsabilité individuelle vers la responsabilité collective et les effets délétères de la

---

<sup>1</sup> Définition donnée par la Commission européenne, 18-07-2001



formulation « *business is business* » (cité par Mercier, 2010). La RSE a ensuite connu un nouvel essor lors de la tertiarisation de l'économie et Howard Bowen a posé les principes d'une RSE moderne dans son célèbre ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953) particulièrement basée sur l'éthique (Acquier et Aggeri, 2008) ouvrant la voie à une abondante littérature. La RSE « moderne » a permis de nombreuses évolutions dans une conception moins étatique (Matten et Crane, 2005) et davantage basée sur la négociation, les initiatives privées et l'influence des parties prenantes. Son développement mondial (Gendron, 2011) rend son appréhension délicate puisque son caractère multiforme et ambigu (Garriga et Melé, 2004 ; Okoye, 2009) a rapidement été source de contestation (Carroll, 1999 ; Garriga et Melé, 2004 ; Bournois et Bourrion, 2008 ; Gond et Igalens, 2018) tout comme son adaptation par les multinationales. Récemment, Naudin (2021, p.27) revient sur l'extrême fragilité conceptuelle de la RSE en ces termes : « La RSE apparaît ainsi comme une boîte prête-à-penser et prête-à-agir aisément applicable partout et qui produira toujours un résultat. ». En outre, le bien social prôné par la RSE peut rendre sa transposition délicate selon les pays (Acquier et al, 2018) en raison de facteurs institutionnels et culturels très différents. La RSE contemporaine intègre évidemment un volet social déjà présent dans les travaux de Clark, mais également un aspect environnemental (Hutchinson, 1992). Elle a toutefois tardé à prendre en compte l'aspect numérique en dépit de son impact sur son volet social (Berger-Douce, 2019 ; Merlet, 2020). Ainsi, les salariés et les organisations n'ayant pas appréhendé ce tournant numérique ont vu leurs emplois décliner, phénomène amplifié par l'avènement d'internet dont les conséquences tant sur le plan social que sur le plan environnemental a eu de lourdes conséquences (Flipo, 2021).

Le rapport de l'homme à la technologie a en effet évolué dans le temps : si durant de nombreuses années la technologie a pu imposer des contraintes, elle n'avait pas la capacité de déterminer l'organisation de travail. Désormais, la technologie génère de nouvelles interrogations puisqu'elle reconfigure le rapport au travail tant sur le plan spatial que sur le plan temporel. Ce décloisonnement est source de nouveaux enjeux : équilibre entre vie privée et vie professionnelle, autonomie au travail et risque d'isolement (Dudézert, 2018).

La révolution numérique, souvent présentée comme la quatrième révolution industrielle amènera-t-elle la RSE à se réinventer, à intégrer une nouvelle facette, voire à disparaître au profit d'une nouvelle forme de responsabilité, la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE) ? Tel est l'objet de ce papier de recherche croisant les regards des sciences de gestion et du droit sur un objet de plus en plus critiqué. En utilisant une approche narrative



(Hammersley, 2001) qui se traduit par le parcours de la littérature afin d'en tirer des axes forts et d'en donner une lecture nouvelle, ce papier assume le risque d'une lecture originale, propre à cette méthode, tout en regroupant deux champs distincts (Alversson et Sandberg, 2020).

La première partie revient sur les fondements de la RSE et ses faiblesses pointées du doigt de manière croissante par de nombreux travaux de recherche tandis que la seconde partie propose d'analyser la RNE comme une « nouvelle RSE ».

## **1. LA RSE : UN DEVELOPPEMENT PERFECTIBLE ET CONTESTE**

Le domaine de recherche de la RSE fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis des années (Acquier et Aggeri, 2008). Fruit d'un pluralisme disciplinaire incontesté, la RSE fédère une grande variété d'approches, gage de richesse, mais aussi de controverses (Pesqueux, 2011 ; Gond et Igalens, 2018).

### **1.1-UNE RSE A GEOMETRIE VARIABLE**

#### **1.1.1 Un concept ancien de plus en plus contesté**

Si l'esprit de la RSE s'est diffusé dans les milieux d'affaires dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (Capron et Quairel, 2016), la naissance du concept semble coïncider avec la publication de l'ouvrage de Bowen en 1953 introduisant la question de la responsabilité des hommes d'affaires dans le champ académique. Les héritiers de Bowen ont ensuite produit des travaux de recherche largement centrés sur les relations entre l'entreprise et la société à un niveau institutionnel. Les années 1980 entachées de multiples scandales marquent un tournant dans l'histoire de la RSE qui amorce un virage stratégique vers une conception davantage utilitariste, la RSE devenant un gage de survie pour les entreprises à l'écoute de leurs parties prenantes (Freeman, 1984). Dans cette optique, la RSE répond à des besoins de légitimation interne et externe, c'est l'approche dite du « business case » reposant sur de nombreux travaux visant à établir le lien entre RSE et performance (Orlitzky et al., 2003). L'approche dominante demeure longtemps celle d'un prisme « macro » de la RSE, ce qui n'est pas sans poser problème (Donaldson et Preston, 1995 ; Aguinis et Glavas, 2012). Ainsi, le manque d'ancrage dans les réalités organisationnelles des entreprises a contribué à enfermer la recherche dans des « débats philosophiques stériles » (Acquier et Aggeri, 2008) basés sur une conception de l'entreprise inspirée d'une boîte noire où seule la volonté du dirigeant suffit à insuffler la RSE. Or, les réalités managériales sont multiples et même si l'impulsion du dirigeant est cruciale dans la réussite du déploiement de la RSE dans les entreprises, elle n'est pas la seule



condition indispensable au succès de la cette démarche. Aussi, le courant de recherche dit de « micro-RSE » s'est développé depuis les années 2000 pour contrebalancer le déséquilibre micro/macro de la littérature en RSE (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012). Des recherches fructueuses prenant racine dans la psychologie sont désormais proposées sur les micro-fondations de la RSE à l'échelle des individus.

Pour autant, la RSE se trouve actuellement dans une situation paradoxale. D'une part, la crise de la Covid-19 a remis sur le devant de la scène l'importance stratégique de la RSE pour les entreprises sur le plan social par la multiplication des cas de mal-être des salariés isolés pour cause de télétravail imposé brutalement au printemps 2020 (Goodwill Management et al., 2021). Et d'autre part, les voix contestataires ne se sont finalement jamais tues depuis 1970 et le célèbre article de Milton Friedman dans le New York Times revendiquant que l'unique responsabilité de l'entreprise est la maximisation de ses bénéfices indispensable à sa survie et à la satisfaction de ses actionnaires. Au début des années 2000, des auteurs comme Capron et Quairel (2004) utilisaient le terme « d'utopie mobilisatrice » pour qualifier la RSE alors que les travaux dénonçant des pratiques de *greenwashing* dans les entreprises sont légion tout comme ceux insistant sur sa fragilité conceptuelle due à de multiples appellations (Michotte, 2007), autant d'illustrations des critiques envers la RSE (Pesqueux, 2011 ; Naudin, 2021).

Par ailleurs, des distorsions en matière de RSE existent entre les entreprises selon leur taille. Si les grandes entreprises se sont dotées de stratégies RSE depuis des années, les PME restent encore démunies face à ce sujet en dépit des sensibilisations nombreuses depuis des décennies. Une étude récente de 2021 menée par Goodwill Management et al. précise que les PME françaises sont encore loin d'avoir atteint une réelle maturité en matière de RSE, notamment s'agissant de la dimension environnementale. En moyenne, ces entreprises ne décrochent qu'une note de 8,8/20 dans ce domaine de l'environnement. Cette situation peut notamment s'expliquer par les contraintes réglementaires inégales pesant sur les entreprises selon leur taille. Ainsi, sans tomber dans la caricature, les grandes entreprises sont soumises à de multiples règles imposées par la loi française alors que les PME jouissent d'une plus grande liberté d'action en matière de RSE, même si cet espace de liberté tend à se restreindre ces dernières années.

Enfin, la tragédie du Rana Plaza du 24 avril 2013 met en relief « l'échec relatif des politiques classiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) » (Hatchuel et Segrestin, 2021). La situation est pour le moins hypocrite avec le développement international de principes de la



RSE, côté pile, et conjointement des mécanismes juridiques protecteurs pour les grands groupes qui parviennent à limiter voire s'exonérer de leur responsabilité, côté face.

Dans cette optique, des regards croisés entre sciences de gestion et droit permettent d'éclairer les débats actuels parfois vifs, voire les attaques visant à discréditer la RSE de manière générale.

### **1.1.2 Des grilles de lecture incontournables, mais critiquées**

La théorie des parties prenantes constitue une grille de lecture classique de la RSE dans la littérature. Dès les années 1930, les pionniers de cette théorie Dodd (1932) et Barnard (1938) cités par Mercier (2010) défendent l'idée d'un nécessaire équilibre entre les intérêts de chacun des participants à la vie des entreprises pour garantir la coopération indispensable à leur existence. Le terme de parties prenantes (*stakeholders*) est prononcé pour la première fois lors d'une conférence au Stanford Research Institute en 1963, puis largement diffusé par Freeman en 1984 pour désigner « tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette optique, l'entreprise envisagée comme un système socio-économique structuré ouvert sur son environnement, se doit de satisfaire aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. Ambition complexe à atteindre en raison de la multiplicité de ces parties prenantes et donc de leurs objectifs... C'est bien là que réside la principale critique portée à cette théorie pourtant très utilisée dans les recherches en dépit de son ambiguïté et donc de sa difficile opérationnalisation (Mercier, 2010). Si l'analyse par les parties prenantes de l'environnement des entreprises est incontournable en amont de la formation de stratégies de RSE, elle se heurte à une puissante résistance au changement de la part des acteurs directement impliqués dans ces démarches. D'où les travaux portant sur l'engagement des parties prenantes en RSE inspirés des travaux de Becker (1960) en sociologie qui continuent d'inviter les chercheurs à poursuivre leurs travaux sur le rôle des acteurs et surtout leur(s) responsabilité(s).

Traduction maladroite de la CSR (Corporate Social Responsibility) d'origine anglo-saxonne, la RSE s'inscrit dans des modèles sociaux et économiques différents dans le contexte français (Acquier et Aggeri, 2008). D'ailleurs certains auteurs comme Desbarats (2013, 2018) appellent à une intervention du législateur. Autrement dit, la RSE suppose une responsabilisation des individus qui suppose à son tour une intervention légale dans le but de



fournir aux acteurs la capacité d'être responsable (Postel, 2019). En effet, la RSE et son application dépendent notamment des règles institutionnelles ou du degré d'implication de l'Etat. A ce titre, la théorie néo-institutionnelle (TNI) est largement mobilisée dans les travaux sur la RSE pour comprendre les comportements des entreprises. Intégrant dans son analyse un équilibre de relations visant à rétablir le rapport de force entre les entreprises et les institutions, la TNI est cependant contestée en raison des marges de manœuvre limitées laissées aux firmes (Huault, 2004). En résumé, la TNI selon DiMaggio et Powell (1983) se fonde sur une construction centrée sur le concept d'isomorphisme institutionnel évoluant dans un champ organisationnel donné. L'isomorphisme institutionnel est défini par l'homogénéisation des comportements des organisations et se décline en trois formes d'isomorphisme (coercitif, mimétique et normatif). Cadre théorique fécond pour les sciences de gestion, la TNI n'est pas exempte de critiques parfois virulentes. Ainsi, Dumez en 2016 évoque la notion d'hypocrisie organisationnelle sans doute exacerbée par les tensions actuelles dans le contexte de la Covid-19 imprégné d'incertitude omniprésente. Les entreprises se retrouvent écartelées entre des injonctions encore plus paradoxales qu'en situation de normalité avec pour résultat des actions parfois difficilement justifiables.<sup>2</sup> L'institutionnalisation de la RSE renvoie implicitement à la question des outils à disposition des entreprises. Dans cette optique, la question des fondements de la RSE à l'aune des normes interroge le cadre réglementaire de la RSE basé sur de la *soft law*.

## **1.2 LA NORME COMME FONDEMENT DE LA RSE: UNE QUESTION DE DROIT ?**

### **1.2.1 Retour sur le développement d'une *soft law* pour la RSE**

Datant des années 1930, la *soft law* est un concept issu de la *common law*. Ainsi, Lord Mc Nair l'utilise « pour désigner le droit en forme de propositions ou principes abstraits, en opposition (au) *hard law* qui est le droit concret, vécu ou opératoire, issu de l'épreuve judiciaire » (Abi-Saab, 1993, p.60). De cette définition originelle, la pratique et la littérature ont progressivement remodelé ses contours et sa portée afin d'en faire une forme souple de régulation sociale (Hachez, 2010). C'est ainsi que la *soft law* s'est propagée sur le plan international à une intensité proportionnelle au retrait de l'Etat providence vers un Etat plus minimaliste dans un contexte mondial de dérégulation (Laperche et Uzunidis, 2011). Le succès des règles de *soft law* repose sur d'incontestables avantages. Ces dernières permettent

---

<sup>2</sup> Exemple en novembre 2021 de la tentative de l'entreprise Ascoval de délocaliser sa production en Allemagne en raison d'une flambée des prix de l'énergie et au détriment de l'emploi des salariés



une nouvelle forme de communication entre les parties prenantes afin de fonder une autorégulation, voire même une autodiscipline adaptée à chaque entreprise. En outre, ces règles de droit souple sont parfaitement en adéquation avec les évolutions très nombreuses sur le plan international. Enfin, la *soft law* peut parfaitement servir les entreprises qui vont alors devoir appliquer des principes plus en adéquation avec leurs intérêts (Lonneux, 2016).

La RSE trouve naturellement dans ce cadre souple et agile, le moyen de se développer. Par exemple, la réalisation de chartes suppose une discussion, une collaboration entre différentes parties prenantes qui vont réaliser un acte co-construit et donc d'application facilitée. Ainsi, l'entreprise démontre une prise en compte des acteurs de l'intérieur et de l'extérieur (Laperche et Uzunidis, 2011). Naturellement cette construction permet aussi de valoriser l'image de l'entreprise (Lonneux, 2016). Il faut toutefois relever que la *soft law* a pourtant fait l'objet de doutes tant sur le plan juridique (Hachez, 2010 ; Weil, 1982) qu'en matière de sciences de gestion (par exemple en ce qui concerne la norme ISO 26000 : Cadet, 2015). L'effectivité de ce droit et notamment son caractère peu ou pas contraignant selon les auteurs (Hachez, 2010) laisse supposer que les acteurs économiques bénéficient d'une liberté d'action très éloignée des standards du droit positif (ou *hard law*).

Cependant, la RSE n'est pas exclusivement soumise à ce droit souple. Des dispositions de *hard law* trouvent application en la matière même si elles s'avèrent largement minoritaires dans les faits. Le développement de la *soft law* est donc encadré par de la *hard law* mais assez « mollement ». En effet, et en cohérence avec leur tradition de régulation, les pouvoirs publics français ont initié un encadrement normatif des démarches des RSE (Desbarats, 2013) dès 2001 avec la Loi dite NRE (Nouvelles Régulations Economiques) imposant des contraintes en matière de transparence. Dans son sillage, plusieurs lois dont les Lois Grenelle (2010), et plus récemment la loi PACTE en 2019 ont été votées en France, favorisant une convergence normative sous la forme d'un corpus réglementaire, a priori hétérogène, mais créant des lignes directrices. Les dispositions de *hard law* ayant trait à la RSE ont toujours été intégrées dans des lois diverses. Autrement dit, aucune loi spécifique n'a été créée en matière de RSE ! L'ambition apparente de l'Etat est d'inciter les entreprises à contribuer à la diffusion de la RSE au sein de leur sphère d'influence, reconnaissant de fait leur rôle clé dans ce processus (Desbarats, 2018). Au final, on ne peut que constater un certain désengagement de la part des pouvoirs publics dont le rôle serait désormais plus incitatif que coercitif.



### 1.2.2 Débats autour des limites de la *soft law*

Certaines institutions internationales ont permis la diffusion de la *soft law* notamment en matière de RSE, probablement pour freiner une évolution trop capitalistique du monde des affaires. Ainsi, et sans avoir vocation à l'exhaustivité, plusieurs initiatives sont à relever comme le programme Global Compact sous l'égide de l'ONU (2000) à destination des entreprises et des organisations non lucratives. Celui-ci est fondé sur dix principes universellement reconnus en matière de droits de l'homme, d'environnement, de normes de travail et de lutte contre la corruption, mais il n'impose aucune contrainte réelle à ses participants si ce n'est la rédaction régulière d'un rapport d'activité constatant les progrès de l'entreprise rédigée par elle-même ! Sur le plan européen, le Livre vert publié en 2001 par la Commission européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » a clairement affirmé la prévalence du *soft law* sur le *hard law* dès l'introduction en incitant les entreprises à promouvoir cette responsabilité « en contractant de leur propre initiative des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires ». Enfin, et après plusieurs années de négociation entre 92 pays et 42 organisations internationales, la norme ISO 26000 (norme internationale de RSE) est publiée en novembre 2010. Si cette norme a permis de se mettre d'accord sur une vision partagée de la RSE (Gendron, 2011), elle est également source de vives controverses. Non certifiable, l'ISO 26000 risque de n'être qu'un vœu pieux pour de nombreux acteurs (Cadet, 2015).

Sur le plan national, on relève quelques mesures de *hard law* telles que la loi n°77-769 du 12 juillet 1977 imposant aux entreprises de plus de 300 salariés la réalisation d'un bilan social ou encore certaines dispositions de la loi NRE de 2001 notamment en matière de reporting extra-financier. Nous ne pouvons constater, au-delà du fait que ces dispositions ne s'adressent qu'à des entreprises de taille importante, que la *soft law* demeure la technique juridique privilégiée en matière de RSE, confirmant « que le droit a de manière constante cherché à éviter de s'immiscer dans les choix de gestion ou de les évaluer » (Hatchuel et Segrestin, 2021, p.671). Certains textes viennent en réaction à des drames humains à l'instar de la loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance mais son champ d'action limité aux grandes entreprises et un mécanisme de sanction existant mais peu dissuasif interroge sur sa portée.

Au-delà des déclarations marquantes mais peu coercitives, à l'instar du principe de citoyenneté dans l'entreprise énoncé par les lois Auroux (1982), nous assistons à la multiplication des labels RSE (qu'ils soient internationaux ou non, thématiques ou sectoriels), la création d'observatoires dédiée à l'instar de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale



des Entreprises (ORSE) et par voie de conséquence d'agences de notation extra financières dont l'actualité est marquée par de nombreux rachats faisant d'ailleurs craindre une position dominante des entreprises américaines sur ce secteur<sup>3</sup>. Enfin, les dispositions récentes de la loi PACTE apparaissent clairement plus incitatives que directives (Morales, 2019).

Face à cette évolution, des voix s'élèvent pour critiquer une « prolifération de normes » (Gond et al, 2013) et la profusion d'autres outils tels que les labels RSE ont fait l'objet de vifs débats dans le contexte français. Un rapport parlementaire<sup>4</sup> et un avis de la Plateforme nationale RSE publiés en février 2021 dénoncent la jungle des labels en matière de RSE et prônent une simplification du dispositif pour le rendre plus crédible aux yeux des acteurs devenus sceptiques. Au final, le « jeu » de la norme va révéler en réalité une stratégie de l'entreprise tantôt offensive tantôt défensive (Pesqueux, 2011) et quelquefois éloignée des objectifs annoncés.

La compliance pourrait être une solution à cette inflation de normes, accentuée par l'évolution technologique récente. Cependant, cette technique de gestion permettant d'obtenir une internalisation des normes (Frison-Roche, 2021) est ambivalente car les entreprises afin de respecter les normes attendues créent elles-mêmes des normes...Créant une inflation normative au carré (Bouthinon-Dumas, 2019) !

Les mutations numériques bousculent les principes applicables à la RSE. Ce constat a été confirmé par les nouvelles interrogations récemment cristallisées par la pandémie de la Covid 19 et le déploiement massif du télétravail. La gestion des données personnelles, la place de l'IA ou encore les conséquences environnementales du numérique (Flipo, 2021) sont autant d'exemples de ces nouveaux enjeux. Face à cela, nous pouvons légitimement nous interroger sur le caractère suffisamment contraignant des principes de *soft law* régissant la RSE pour endiguer des problématiques nouvelles, dont certaines semblent échapper à tout pouvoir étatique. Ceci alors qu'une partie de la littérature (Postel, 2019) appelle de ses vœux une régulation plus coercitive. La « vieille RSE » (Pesqueux, 2020) doit-elle se réinventer avec une régulation fondée sur un cadre plus strict ?

## **2 LA RNE OU LA « NOUVELLE » RSE ?**

### **2.2 MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET CADRE REGLEMENTAIRE**

---

<sup>3</sup> <https://www.lefigaro.fr/economie/ces-agences-qui-voient-au-dela-de-la-simple-performance-financiere-20200723>

<sup>4</sup> Dit Rapport « Chapron, Dubost, Imalahaeyene »



### 2.2.1 Nécessité d'une prise en compte des impacts de la transition numérique

Les contours de la RNE ou *Corporate digital responsibility* ont été dressés par Lobschat et al. (2021). A leur lecture, nous pouvons constater des différences avec la RSE, car l'évolution numérique entraîne un changement (Grésin et Michaud, 2019) devant être pris en compte et qui dépasse les fondements classiques de la RSE. Selon la plateforme RSE (2020), une entreprise numériquement responsable doit répondre à plusieurs enjeux majeurs :

- la responsabilité réglementaire liée à la protection des données et au respect du RGPD et des réglementations sectorielles ;
- la responsabilité éthique liée aux logiciels relatifs à l'intelligence artificielle ;
- la responsabilité sociétale relative à la gestion des données, à la transformation des modes de travail, au partage des données à l'inclusion de toutes et tous ;
- la responsabilité environnementale liée à l'utilisation des données dans la prise en considération des impacts environnementaux des activités des entreprises.

L'Etat semble accorder une importance particulière à cette nouvelle dimension, ce qui peut expliquer le soutien que deux ministres, Barbara Pompili, ministre de la transition écologique et Cédric O, secrétaire d'Etat chargé de la transition numérique et des communications électroniques, ont accordé à la remise des prix des trophées du numérique du 16 décembre 2021. Les quatre catégories étant d'ailleurs très proches des enjeux sus évoqués par la Plateforme RSE : le numérique et l'environnement, le numérique et son impact social, l'accessibilité des services numériques et la stratégie des organisations et le numérique responsable<sup>5</sup>.

Nous proposons de dresser un état des lieux de ces quatre enjeux à l'aune d'une revue de littérature illustrée de quelques expériences pratiques issues d'organisations, ce qui nous permettra également de montrer la modification desdits enjeux au regard de ceux inhérents à la RSE.

### 2.1.2 Un cadre réglementaire réinventé

La RSE étant source de *soft law* (Lacheze, 2007), nous sommes fondés à nous interroger afin de savoir si cette tendance se confirme en matière de RNE. Le droit français se contente de fixer, à ce jour, un cadre normatif minimal en matière numérique pour ce qui concerne les rapports inhérents aux salariés et à l'activité économique. A ce jour, la protection des données fait l'objet d'un arsenal législatif imposant et d'une autorité dédiée, la CNIL, une autorité

<sup>5</sup> <https://tropheesnr.institutnr.org/>



administrative indépendante garante de la protection des données à caractère personnel. Force est de constater que le droit français est minimaliste si l'on excepte quelques dispositions en matière de devoir de loyauté quant aux systèmes de géolocalisation ou encore, et c'est le domaine le plus abouti, de protection des données à caractère personnel notamment des salariés.

Hormis ces textes lesquels, le droit ne semble qu'assez peu s'intéresser à la dimension économique d'une responsabilité numérique. Ainsi la Plateforme RSE semble confiner la responsabilité réglementaire « à la protection des données et au respect du RGPD et des réglementations sectorielles » (Plateforme RSE, 2020 p. 172). La RGPD, d'origine européenne, fixe une réglementation plus contraignante qui est d'ailleurs saluée comme un cadre juridique important permettant de concevoir des normes spécifiques à la RNE (Lobschat et al, 2021). Cependant, certains auteurs jugent que son existence, même couplée avec la présence de la CNIL, ne fonde que des actions timides et que les règlements ne sont, finalement, appliqués que par les acteurs de bonne foi (Charolles, 2019).

La *hard law* « régaliennne » existe, mais elle apparaît assez limité face aux nouveaux enjeux du numérique. Face à ce constat, le développement des accords-cadres internationaux ou européens (Capron, 2013) ne serait-il pas une solution aux rôles variables des Etats ? Ce type d'accords qui réunit les partenaires sociaux au niveau européen émet des dispositions qui sont bien souvent des objectifs à atteindre. A ce titre, l'accord cadre des partenaires sociaux sur la numérisation du 22 juin 2020 en est un excellent exemple. En effet, il fixe quatre enjeux majeurs : les compétences numériques et la sécurisation de l'emploi, les modalités de connexion et de déconnexion, l'intelligence artificielle et le maintien du contrôle humain ainsi que le respect de la dignité humaine et la surveillance. Pour parvenir à répondre à ces enjeux, l'accord prévoit plusieurs étapes risquant d'allonger la prise de mesures concrètes : une exploration conjointe afin d'instaurer un climat de confiance, une évaluation des mesures possibles qui précède l'adoption de stratégies pour la transformation numérique avant l'adoption de mesures concrètes et des actions de suivi.

Ce type d'appel à la négociation entre partenaires sociaux des Etats membres incite toutefois à la prudence. A titre d'exemple, le communiqué de presse de M. Ricordeau, secrétaire national de la CFDT, en date du 23 juin 2020 relève que « face à la crise sanitaire de la COVID 19 qui a généralisé en Europe le télétravail contraint, jamais les questions de la sécurité et de la gestion des données, de l'utilisation des outils numériques, des conditions de travail n'ont nécessité à ce point d'être réglées en France et en Europe et négociées dans les branches et



sur les lieux de travail ». Il ne manque pas de le conditionner « par de meilleures conditions de travail et des perspectives professionnelles ». Ainsi, la réussite de cet accord demeure hypothétique et le risque d'un accord a minima n'est, malheureusement, pas à exclure.

Le dialogue social peut être une solution pour instaurer de la *hard law* en matière de RNE, ce qui permettrait un passage du normatif au coercitif (Klarsfeld et Delpuech, 2008) apparaissant nécessaire au regard des aspects sociétaux de la transition numérique précisés dans la section suivante.

## 2.2 MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET ASPECTS SOCIÉTAUX

### 2.2.1 Aspects éthiques

La question éthique s'étant déjà posée dans le cadre de la RSE, il est nécessaire de se demander si la mutation numérique développe de nouvelles interrogations en la matière.

A ce propos, la société Sopra Steria Next a lancé une consultation originale entre le 3 et le 15 juillet 2019 qualifiée d'enquête « quali-contributive »<sup>6</sup> auprès d'un échantillon test sur trois thématiques, avec pour objectif de cerner la signification du concept d'éthique numérique dans le cadre du nouveau monde digitalisé dans lequel nous vivons. Les résultats se structurent autour d'une réponse synthétisée en 4R : réguler, réprimer, réparer et refonder (Sopra Steria, 2019). Il convient de s'intéresser à ces 4R afin de comprendre ce qui est attendu en matière d'éthique numérique par les participants :

- La régulation : il ressort de cette enquête que la RGPD est une première étape mais que l'Etat doit davantage intervenir et fixer un cadre plus rigide ;
- La répression : corollaire de l'attente précédente, les sanctions sont envisagées à l'égard de ceux qui ne respectent pas le cadre social envisagé par le biais potentiel d'une police du numérique ;
- La réparation notamment des externalités négatives causées par le digital ce qui fonderait les bases d'une confiance numérique ;
- La refondation à travers un alignement des intérêts de tous et une transformation servant le bien commun ;

Cette enquête soulève une interrogation majeure, à savoir : quelle est la place de l'Etat dans le développement numérique ? Alors que la RSE repose principalement sur des règles qualifiées de *soft law*, il ressort de cette enquête une demande de davantage d'interventionnisme de la

<sup>6</sup> <https://www.soprasteria.fr/services/conseil/perspectives/ethique-ethique-numerique>



part de l'Etat. Pourtant, la responsabilité numérique offre un cadre nettement plus contraignant qu'en matière de RSE : les règles inhérentes à la RGPD, la loi informatique et liberté du 6 janvier 1978 modifiée, la mise en place de la CNIL sont autant d'éléments visant à prouver que l'éthique en matière numérique est désormais davantage conditionnée par des règles de *hard law*. Elles apparaissent cependant aujourd'hui assez limitées. Il convient donc de s'interroger pour savoir si l'Etat à travers la règle de droit doit intervenir en matière d'éthique. Ce lien entre le droit et l'éthique des affaires en matière de RSE a fait rapidement fait l'objet de controverses: certains jugeant que l'intervention étatique est nécessaire (Leonet, 1995), là où d'autres estiment qu'une indépendance existe entre la sphère juridique et l'éthique (Lascoumes, 1995). L'élaboration d'un « droit tendre » (Loneux, 2016) en matière de RSE a renforcé une certaine distance entre les règles juridiques contraignantes et l'éthique appliquée qui, au final, dépendait de l'aspiration du dirigeant au travers d'initiatives personnelles qui pouvaient être valorisées par l'obtention d'un label ou même un prix.

Parmi les sujets clés de la transition numérique, la place de l'IA fait régulièrement l'objet de discussions, voire d'inquiétudes. En la matière, une réglementation des pratiques est souhaitable au regard des enjeux sociaux et éthiques même si Bertaud du Chateau et Delisle considèrent que « les défis soulevés par les algorithmes ne trouveront pas une réponse dans la seule loi. Au contraire, ils appellent à une mobilisation, une attention et un questionnement toujours renouvelés de la part de l'ensemble de la société civile pour piloter un monde complexe, ce à quoi la loi ne saurait suffire » (2019, p. 76).

Ainsi, la RNE supposerait une intervention étatique plus volontariste et intrusive, mais cela induirait un accord international. En effet, les pratiques des GAFAM pourraient-elles être encadrées par une législation nationale isolée ? La réponse est négative et, en extrapolant un peu, une *hard law* nationale trop contraignante en matière d'éthique pousserait éventuellement certaines de ces sociétés à réaliser une « délocalisation juridico-numérique ».

### **2.2.2 Aspects sociaux**

La responsabilité sociale, troisième volet des enjeux de la RNE nous interroge sur la place du numérique dans notre société et son rapport à l'humain. Nous pouvons constater qu'au cours de ces dernières décennies, de profondes modifications de l'activité professionnelle sont intervenus (Berger-Douce, 2021 ; Gresin et Michaud, 2019 ; Dejoux et Léon, 2018) en raison de l'essor du numérique. Le télétravail en est une illustration notamment dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a généré un déploiement sans précédent des outils digitaux entraînant d'ailleurs des conséquences négatives sur la santé des salariés (Robert et



Vandenberghe, 2021). Ces profondes évolutions interrogent sur son adaptabilité à la société. Certains auteurs mettant en garde contre un « absolutisme technologique » (Bobillier-Chaumon, 2021) au sein duquel l'homme ne serait plus qu'un supplétif de la machine. Les enjeux sont nombreux et nous nous bornerons à nous interroger sur un point qui nous semble aller au-delà des considérations qui étaient jusqu'alors propres à la RSE : l'évolution des emplois et la stratégie des organisations en la matière.

Sur ces questionnements, nous pouvons nous interroger sur les conséquences d'une modification notable ayant eu lieu au cours de ces dernières années : le courant de la RSE politique qui se trouve désormais à l'épreuve de la société numérique (Acquier 2019). En effet, le maintien des emplois et, plus largement, la stratégie des organisations peuvent être influencés par la dimension politique des entreprises. Ce courant est apparu sous l'influence de deux paramètres : 1/le pouvoir grandissant des entreprises, surtout les multinationales, 2/ le recul de l'Etat dans de nombreux pays. Puisque certaines organisations ont des pouvoirs quasi-étatiques (Acquier, 2019), les tenants de cette pensée cherchent donc à orienter les missions de l'entreprise au-delà des objectifs financiers et économiques vers un rôle public et citoyen (Palazzo et Scherer, 2008), cette vision a cependant été critiquée (Gendron, 2014).

Ces principes démocratiques n'en sont pas moins sujets à caution. Le progrès technique pourrait détruire des emplois, ce qui mécontenterait les salariés et les décideurs politiques, mais arriverait à plus facilement à convaincre des actionnaires...Vieux débat qui doit désormais être repensé à l'aune des avancées de l'IA. A ce titre, le plan d'investissement public-privé dans la recherche en IA et en informatique quantique de 1 milliard de dollars lancé en 2020 aux Etats-Unis est assez révélateur<sup>7</sup>. Les interrogations sur des débats démocratiques et une gouvernance partagée sont devenus légitimes : en effet, comment concilier des engagements financiers si importants avec des doutes nombreux quant à cette évolution: en matière de RH (Giniaux-Kats et al, 2021), en médecine (Le Coz, 2020) ou encore dans le domaine militaire (Le Goff, 2019). De fait, le rôle public et citoyen des organisations concernées semble d'ores et déjà amoindri.

Pourtant, le concept d'entreprise à mission (Acquier, 2019) laisse entrevoir une réelle modification de la prise en compte du vote sociétal et environnemental. La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises dite loi PACTE prévoit des

---

<sup>7</sup> Léna COROT : « Les Etats-Unis investissent 1 milliard de dollars dans la recherche en IA et en informatique quantique », publié le 27 août 2020. <https://www.usine-digitale.fr/article/les-etats-unis-investissent-1-milliard-de-dollars-dans-des-centres-specialises-dans-l-ia-et-l-informatique-quantique.N997429>



mesures destinées à renforcer le développement des sociétés à l'aune des évolutions notamment numériques. L'intérêt social de l'entreprise est structuré par la mise en place de trois paliers destinés à renforcer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Un premier palier applicable à toutes les entreprises, modifie le Code civil pour qu'elles "prennent en considération" les enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de leurs activités. Un deuxième palier introduit la possibilité, pour les sociétés qui le souhaitent, de reconnaître une « raison d'être » qui pourra être inscrite dans leurs statuts. Ce nouveau concept, facultatif, correspond à un projet entrepreneurial à long terme, censé donner un sens profond au travail de chacun. Et le troisième palier a trait à une reconnaissance du secteur de l'ESS et une clarification du périmètre des entreprises éligibles à ce statut.

Les premières modifications statutaires ont une rédaction très large<sup>8</sup>. Ceci semble logique puisque désormais ces mentions sont opposables aux dirigeants comme le souligne le Conseil d'Etat : « Cette disposition n'est pas dépourvue de portée normative dans la mesure où, pour les entreprises qui en auront fait ce choix, l'inscription dans les statuts obligera à s'y conformer » (avis CE sur le projet de loi Pacte, 14 juin 2018, p.39, n°105). Nous pouvons donc imaginer que les sanctions classiques en matière juridique puissent trouver une application : action en responsabilité à l'initiative des associés ou de la société contre le dirigeant, révocation de celui-ci, action des tiers à l'égard de la société autant d'éléments de *hard law*). A l'inverse, une rédaction trop précise risquerait d'encadrer la société dans un périmètre trop étroit et de la priver d'une évolution, sauf à recourir à une nouvelle modification statutaire.

La reconnaissance des entreprises à mission était souhaitée par certains auteurs (Segrestin et Hatchuel, 2018), et désormais l'article 1835 du Code civil énonce que la raison d'être est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». La loi PACTE rompt donc avec l'idée qu'une entreprise n'a lieu d'être que pour produire, et lui permet de faire publiquement état des objectifs environnementaux et sociaux qu'elle se fixe.

Ces nouvelles mesures semblent aller vers une prise en compte davantage centrée sur un intérêt commun, évidemment fort bienvenues dans le cadre de l'évolution numérique en

---

<sup>8</sup> A l'exemple d'Atos, pionnière en la matière : « Notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel. » <https://atos.net/fr/raison-detre>



cours. Pour autant, elles remettent en cause nos théories de l'entreprise et appellent à la recherche de cadres juridiques alternatifs pour les entreprises innovantes et responsables de demain (Segrestin, Hatchuel et Levillain, 2021).

### 2.2.3 Aspects environnementaux

Acquier (2019) souligne que les recherches en management s'intéressant aux relations entre entreprises et société ont occulté la thématique du rôle et environnemental de la technologie (Flipo, 2021). Si les entreprises ont développé une forte appétence sur le volet environnemental de la RSE par de nombreux biais différents et notamment le mécénat (Montargot, 2019), la RNE se trouve confrontée à un dilemme : la technologie peut-elle être contraire au respect de l'environnement alors que le progrès technique et notamment le numérique sont censés réduire l'impact environnemental ? La réalité est à nuancer et le risque de *greenwashing* numérique existe. Le *greenwashing* ou écoblanchiment est une méthode de marketing consistant à communiquer au public en utilisant une argumentation écologique trompeuse. Dans le domaine académique, ce concept a été largement étudié en lien avec le volet environnemental de la RSE (Chanson et Tite, 2018) et les divers abus dans la « communication verte » ont entraîné l'adoption d'une loi le 3 avril 2021 qui interdit, dans une publicité, « d'affirmer à tort qu'un produit ou un service est neutre en carbone » ou « dépourvu de conséquences négatives sur le climat ». Il convient de relever un retour du droit objectif ou *hard law* puisque des sanctions sont prévues et elles sont de deux ordres. La première est financière et pourra atteindre 80 % des dépenses engagées en communication. La seconde, réputationnelle, car l'entreprise devra communiquer sur le fait de s'être fait sanctionner pour *greenwashing*.

Cet état de fait semble également exister sur le plan numérique puisque peu d'entreprises analysent l'impact environnemental de leurs outils numériques. Par ailleurs, l'ensemble de leurs produits et services destinés initialement à « sauver le monde » ne font pas l'objet d'une réelle balance avantages/inconvénients sur le plan environnemental, des auteurs qualifient cela également de *greenwashing* (Bordage, 2019). Pourtant, diverses organisations sensibilisées à cette dimension environnementale dans le domaine du numérique ont pris des engagements. Ainsi le groupe BPCE, Banque Populaire et Caisse d'Epargne, a signé le 8 octobre 2020 la charte Numérique responsable réalisée par l'Institut du Numérique Responsable, en partenariat avec le Commissariat général au développement durable (CGDD) du Ministère de la Transition écologique et solidaire, le WWF, l'ADEME et la Fing (*think tank* de référence sur les transformations numériques). Le groupe, « conscient de l'impact du



numérique sur l'environnement, notamment responsable de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre s'engage à optimiser les outils numériques pour limiter leurs impacts environnementaux et leurs consommations ; développer des services accessibles pour tous, inclusives et durables ; diffuser des pratiques d'achats et d'usages numériques éthiques et responsables ; contribuer à rendre le numérique mesurable, transparent et lisible et encourager à l'émergence de nouveaux comportements et valeurs »<sup>9</sup>. La BPCE a, par ailleurs, été distingué en recevant le trophée dans la catégorie « Stratégie des organisations et le numérique responsable » lors de la remise des prix des trophées de l'Institut du Numérique Responsable le 16 décembre 2021 qui vient reconnaître les engagements du groupe qui ambitionne, par exemple réduire de 15% le bilan carbone de son informatique et d'améliorer de 10 % l'efficacité énergétique de ses datacenters.

La RNE interroge donc sur ses conséquences qui semblent dépasser le cadre de la RSE. La récente réforme de la loi PACTE, l'évolution des accords-cadres européens laissent supposer un cadre plus contraint que la *soft law* principalement appliquée en matière de RSE. Les enjeux sont différents (place de l'IA, protection des données personnelles...) et nécessitent une protection accrue des personnes juridiques. Sans renier les initiatives personnelles ni le rôle des partenaires sociaux, les pouvoirs publics ne semblent avoir guère le choix et vont devoir délaissier leur rôle incitatif pour, à nouveau, créer de la *hard law*.

## CONCLUSION

Croisant des regards en sciences de gestion et en droit, ce papier de recherche visait à questionner la RNE présentée comme la « nouvelle RSE ». Partant du constat d'une profonde remise en cause de la RSE et de son relatif échec à se diffuser dans les organisations en dépit d'une profusion d'outils et de dispositifs déployés depuis de nombreuses années, il nous semblait indispensable de repenser la notion de RSE. En raison de l'importance de la transition numérique actuelle et de ses forts enjeux pour notre avenir à tous, des acteurs privés et publics défendent le concept de RNE comme le futur souhaitable de la RSE.

Certes, nous manquons de recul sur la RNE encore largement méconnue des entreprises. Par ailleurs, si, selon Naudin (2021, p.29), la RSE « participe au maintien d'une réalité imaginaire illusoire et a pour finalité d'écarter les questions de fond. [...] En tous cas, dans les faits,

<sup>9</sup> <https://newsroom.groupebpce.fr/actualites/le-groupe-bpce-signe-aujourd'hui-la-charte-numerique-responsable-80e3-7b707.html>



l'émergence conceptuelle dans les années 70 et la popularisation rapide ces dernières années de la RSE n'ont en rien freiné l'accélération continue (Rosa, 2012) de notre chute, bien au contraire ». Alors, la vigilance est de mise pour éviter que la RNE ne tombe dans le même type de travers !

Ce papier conceptuel offre des pistes de recherche intéressantes. Ainsi, du point de vue du droit, il conviendrait de discuter de la place réelle de la RNE à l'avenir. Simple gadget supplémentaire ou réelle évolution ? Parmi les signaux faibles qui peuvent nous faire réfléchir, citons à titre d'exemple la RGPD qui est coercitive et donc de la *hard law* alors que la législation entourant actuellement la RSE est principalement issue de la *soft law*. Une évolution possible de la RSE vers la RNE semblerait induire un changement : un retour prévisible de la *hard law* ? La RNE serait alors un terrain propice du développement du droit objectif qui va aller au-delà des normes de gestion (Hatchuel et Segrestin, 2021).

Une autre piste porterait sur la proposition d'une opérationnalisation de la RNE pour confronter les écrits encore à dominante théorique aux réalités pragmatiques des acteurs de terrain, notamment les PME qui semblent encore à avoir du chemin à faire (Goodwill et al., 2021). Enfin, sur le plan des sciences de gestion, le rôle majeur des convictions managériales comme fondement de l'engagement en matière de RSE, notamment des PME, n'est plus à démontrer (Bon et al., 2013). Aussi, des travaux portant spécifiquement sur le niveau des managers seraient les bienvenus pour challenger la RNE à l'aune des interactions entre acteurs.

## REFERENCES

- Abi-Saab, G. (1993). Éloge du 'droit assourdi'. Quelques réflexions sur le rôle de la *soft law* en droit international contemporain *in* Nouveaux itinéraires en droit. Hommage à François Rigaux, Bruxelles, Bruylant.
- Acquier, A. (2019). La grande entreprise technologique : durabilité, politique et science-fiction. *Entreprise et histoire*, 2019/3, n°96, 94-105.
- Acquier, A. & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180, 131-157.



- Acquier, A., Carbone, V. & Moatti, V. (2018). « Teaching the sushi chef », Hybridization Work and CSR integration in a Japanese multinational company. *Journal of Business Ethics*, 148 (3), 625-645.
- Aguilera, R.V., Rupp; D.E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organization, *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.
- Alverson, M & Sandberg, J (2020). The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews, *Journal of Management studies*, 57(6), 1290-1304
- Barnard, C.I (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes. @GRH, 2019/4, 33, 91-118.
- Berger-Douce, S (2021), Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? , *Revue internationale P.M.E*, 34 (2), 100-120.
- Bertaud du Chazau, J. & Delisle, E. (2019). Enjeux éthiques du numérique dans le secteur social : rôle et réflexions de la CNIL. *Vie sociale*, 2019/4, 28, 65-76.
- Bobillier-Chaumon, M. E. (2021). Technologie émergente et transformations digitales de l'activité : enjeux pour l'activité et la santé au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 27 (1), 17-32.
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P. & Van der Yeught, C., (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96, 179-197.
- Bordage, F. (2019). *Sobriété numérique : les clefs pour agir*. Buchet-Chastel. Paris.
- Bournois, F. & Bourrion, C. (2008). Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 14 (33), 7-25.
- Bouthinon-Dumas, H. (2019). La compliance: une inflation normative au carré ? *Management & Avenir*, 110 (4), 109-129
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. *Happer & Brothers*, New-York



- Cadet, I. (2015). L'ISO 26 000 watching, un risqué lié au statut de la norme ISO 26000. *Revue de l'organisation responsable*, 10, 16-36.
- Capron, M. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Capron, M. et Quairel, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : La Découverte.
- Capron, M. et Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.
- Caroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268–295.
- CCE (2001), « *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Commission des communautés européennes, Bruxelles 2001.
- Chanson, G & Tite, T. (2018). Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot : le cas VEOLIA. *Recherches en sciences de gestion*, 128, 59-80.
- Charolles, V. (2019). Illusions et vérités du big data. *Le débat*, 2019/5, n°207, 132-140.
- Clark, J.M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *The journal of political economy*, 24 (3), 209-229.
- Conseil d'Etat. (2018). Avis sur un projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises. Séance du 14 juin 2018, n° 394599-395021.
- Dejoux, C. & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers. A l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Londres. Pearson.
- Desbarats, I. (2013). La RSE à la française, entre incitations et contraintes. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, p.183-198, Paris, Armand Colin.
- Desbarats, I. (2018). La RSE « à la française » : où en est-on ?, *Droit Social*, n°6, 525.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, 147- 160.
- Dodd, E.M. (1932). For Whom Corporate Managers are Trustees? *Harvard Law Review*, 45 (7), 1145-1163.
- Donaldson, T. & Preston, L.E., (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 1 (20), 65-91.
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. Paris. La Découverte.
- Dumez, H. (2016). *L'hypocrisie organisationnelle*. Paris. Editions Sciences Humaines.



- Flipo, F. (2021). *La numérisation du monde: un désastre écologique*. Paris. Editions L'échappée.
- Frison-Roche, M.A (2021), *Les outils de la compliance*, Paris : Dalloz
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gendron, C. (2014). L'entreprise citoyenne comme utopie économique : vers une redéfinition de la démocratie ? *Lien social et Politiques*, 72, 57-74.
- Gendron, C. (2011). ISO 26000 : mondialiser la responsabilité sociale et l'engagement des entreprises à l'égard du développement durable, *in RSE, Entre Globalisation et développement durable*, (dir.) Barthe N. et Rosé J.-J., *De Boeck*, 223-237.
- Giniaux-Katz et al. (2021). Reprendre le contrôle de l'intelligence artificielle dans l'emploi. *Economie politique*, 92, 44-53.
- Gond, J.P. ; Igalens, J. & Bres, L. (2013). Rendre compte du social. *Revue française de gestion*, 237, 201-226.
- Gond, J.P. & Igalens, J. (2018), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : PUF.
- Goodwill Management, Bakertilly Strego, Lucie et MAIF, (2021). La RSE dans les PME : Etat des lieux et passage à l'échelle, étude publiée en septembre 2021 : <https://goodwill-management.com/etude-maturite-rse-pme>.
- Gresin V. J. & Michaud. Y. (2019). *Mutation numérique et responsabilité humaine des dirigeants*. Paris. Odile Jacob.
- Hachez, I. (2010). Balises conceptuelles autour des notions de « source de droit », « force normative » et « soft law ». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65, 1-64.
- Hammersley (2001). On 'systematic' reviews of research literatures: a narrative response to Evans & Benfield. *British educational research journal*, 27(5), 543-554
- Hatchuel, A. et Segrestin, B. (2021). Devoir de vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? *Droit et Société*, 106 (3), 667-682.
- Huault, I. (2004). *Institutions et gestion*, Paris : Vuibert.
- Hutchinson, C. (1992). Corporate Strategy and the Environment. *Long Range Planning*, 25(4), 9-21.
- Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1, 3, 53-64.



- Lacheze, A. (2007). Ce que la responsabilité sociale fait au droit : l'exemple de la grande distribution. *Droit et société*, 2007/2, 66, 385-410.
- Laperche, B. & Uzunidis, D. (2011). Responsabilité sociale et profit. Repenser les objectifs de l'entreprise. *La revue des sciences de gestion*, 2011(1), 111-120.
- Lascoumes, P. (1995). Droit et éthique des affaires. L'évidence de leur indépendance. *Revue éthique des affaires*, 3, 14-15.
- Le Coz, P. (2020). Ethique et intelligence artificielle. *Annales d'Endicronologie*, 81 (4), 129
- Le Goff, R. (2019). L'IA au risque d'une confiscation du pouvoir par les algorithmes. *Revue défense nationale*, 820 (5), 55-58.
- Leonnet, J. (1995). Éthique ou éthiques des affaires. Sources et règles de droit. *Revue éthique des affaires*, 3, 6-9.
- Lobschat, L et al (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of business research*, 112, 875-888.
- Loneux, C. (2016). La Responsabilité Sociale des Entreprises comme *Soft Law* : Formes et enjeux de régulation, de dialogue et de frontières. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique des parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? *Management et avenir*, 2010 (3), 142-156.
- Merlet, J (2020), « Transformation numérique, innovation et responsabilité sociale des entreprises », thèse de doctorat, *Economie et finances, Rennes I*.
- Michotte, E., (2007), « Une approche sociologique de la construction sociale de la responsabilité sociales des entreprises : une proposition de recherche », *Revue de l'Organisation Responsable*, 2 (3), 30-39.
- Montargot, N. (2019). Le mécénat environnemental, levier d'action d'une stratégie RSE : le cas de LEA Nature. *Gestion 2000*, 36 (1), 37-58.
- Morales, M. (2019). La loi Pacte et la prise en compte des considérations sociales et environnementales en droit des sociétés. Une réforme en trompe l'œil ? *Revue juridique de l'environnement*, 44 (2), 339-351.
- Naudin, M., (2021). « La RSE perçue comme un objet imaginaire pris dans une dynamique de formation substitutive – Une illustration exemplaire de la performativité idéologique du



management », *Actes du colloque IP&M et ESDES – Université catholique de Lyon : Vers la matérialisation de la Responsabilité Sociale, individuelle et collective*, 1<sup>er</sup> et 2 avril.

Okoye, A. (2009). Theorizing Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89, 613-627.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L., (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 103-141.

Palazzo, G. & Schererer, A.G. (2008). Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation. *Academy of Management Review*, 33 (3), 773-775.

Pesqueux, Y. (2020). Les modifications des fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) après l'accord de Paris de 2015 et la pandémie de Covid-19 de 2020. *Innovar, Estudios Organizacionales*, 30 (78) 49-60.

Pesqueux, Y. (2011). La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, 34, 37-55.

Plateforme RSE (2020). Responsabilité numérique des entreprises. L'enjeu des données. *France stratégie*.

Portes, A., N'Goala, G & Cases, A. S. (2020). La transparence numérique: dimensions, antécédents et conséquences sur la qualité des relations clients. *Recherche et applications en marketing*, 35 (4), 73-104.

Postel, N. (2019). Pour une économie politique de la responsabilité. *Sociologie du travail [en ligne]*, 61 (2).

Robert, V. et Vandenberghe, C. (2021). L'anxiété liée à la COVID : une analyse de ses effets en milieu de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 27 (1), 3-16.

[Rosa, H. \(2012\). \*Aliénation et accélération.\* Paris : La découverte](#)

Ricordeau, Y. (2020). Accord sur le numérique en Europe : une avancée à concrétiser par le dialogue social national. *Communiqué de presse de la CFTD*, n°49 du 23 juin 2020.

Segrestin, B., Hatchuel, A. & Levillain, K. (2021). When the Law Distinguishes between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1-13.

Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2018). Reconnaître l'entreprise en droit : la proposition de « Société à Mission ». *Trivium [En ligne]*, 28 | 2018, mis en ligne le 30 juillet 2018.

Sopra Steria (2019). Éthique numérique, confiance et responsabilité d'entreprise. Etude du 9 septembre 2019.

Weil, P. (1982). Vers une normativité relative en droit international ? *Revue générale de droit*

Mis en forme : Police :Italique



*international public*, 86, 6-47

XXXI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

