

LA RSE EN PRATIQUE OU COMMENT RENDRE OPERATIONNELLE UNE REGLE IMPLICITE ?

Eric PERSAIS, laboratoire CEREGE, Université de POITIERS

Résumé : Dans un contexte de mondialisation de l'économie, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est devenue une exigence forte. Cependant, peu de gens s'accordent sur ce qui se cache véritablement derrière ce terme et il apparaît que cette responsabilité résulte plus d'une démarche de concertation permanente avec l'ensemble des parties prenantes que de résultats fixés ex-ante et de façon unilatérale par l'entreprise. En d'autres termes, la RSE s'apparente avant tout à une règle de comportement des acteurs en situation d'incertitude. Ce constat conduit l'auteur à étudier la question de la responsabilité sociétale et à s'intéresser aux mécanismes qui permettent qu'en interne, cette règle implicite (i.e. convention d'effort) opère pour, qu'au final, l'entreprise réponde aux exigences sociétales formulées par les diverses parties prenantes.

Mots clés : RSE, théorie des conventions, apprentissage sociétal, management par les valeurs, mécanismes culturels

Pendant de nombreuses années, la question de la régulation des acteurs économiques et en particulier des entreprises, relevait essentiellement des pouvoirs publics qui se devaient d'élaborer des règles (lois, règlements) et de les faire respecter sous peine de sanctions (ex : respect du code du travail ou de l'environnement). En d'autres termes, la responsabilité des entreprises relevait essentiellement du respect du Droit. Bien qu'un certain nombre d'institutions aient tenté d'harmoniser les règles légales et réglementaires au niveau international, des disparités entre pays (ex : pays industrialisés *versus* pays émergents) existent et subsisteront encore pendant de nombreuses années. Ce constat de différences substantielles au niveau des mécanismes de régulation a poussé de nombreuses entreprises, confrontées d'une part, à un resserrement des dispositifs législatifs et réglementaires dans leurs propres pays, et d'autre part, à une libéralisation des marchés, à agir de façon opportuniste et à privilégier l'économique au détriment du sociétal (ex : délocalisation vers les pays à bas coût de MO). Dès lors, la question du respect par les entreprises de principes d'éthique est devenue une question centrale. Progressivement donc, la responsabilité de l'entreprise s'est en partie déplacée du champ du légal pour concerner également les domaines de l'éthique et, par extension, du sociétal.

Ce déplacement de responsabilité n'est pas sans poser de problèmes, notamment dans un contexte de mondialisation. D'une part, la dimension éthique fait dans une large mesure appel à la réflexion et à la subjectivité de jugement (Dupuy, 1999). D'autre part, les disparités culturelles conduisent inévitablement à des interprétations différentes d'actes individuels ou

collectifs. C'est la raison pour laquelle l'éthique des affaires est généralement vue dans une perspective relativiste. La RSE, dont l'éthique constitue l'une des principales composantes, n'échappe pas à cette loi. Dès lors, elle ne peut être traduite au travers de procédures écrites qui seraient *a priori* acceptées de tous (ce qu'exclut la liberté de jugement), s'appliqueraient à tous types de situations et qui, au final, aboutiraient à des résultats systématiquement conformes aux attentes des parties prenantes non-économiques, notamment. Au contraire, la RSE s'apparente plus à une règle implicite, c'est-à-dire à une convention entre l'entreprise et ses salariés, d'une part, entre l'entreprise et ses partenaires externes, d'autre part. Dans cette recherche, nous limiterons notre champ d'investigation à cette première convention qui lie l'entreprise à ses employés (convention « d'effort » selon l'acception de Gomez, 1994).

La RSE relève en grande partie du domaine de la culture, du système de valeurs de l'organisation. Le caractère implicite de cette règle en interne n'exclut évidemment pas l'utilisation de documents écrits permettant de rendre opérationnelle la politique sociétale de l'entreprise. Les codes d'éthiques constituent, de ce point de vue, un exemple de formalisation du « contrat moral » entre l'entreprise et la société (Pesqueux, Biefnot, 2002). La réflexion éthique revêt donc un caractère hautement stratégique. Elle se pose comme une véritable prise de position de la part des dirigeants. Elle constitue également une reconnaissance de responsabilité de l'entreprise envers ses multiples parties prenantes. Les principes, règles ou normes qui en découlent, jouent le rôle de cadre de référence pour les décisions qui seront prises au sein de l'organisation. Cependant, le management par les valeurs engendre la recherche d'un équilibre entre le projet (la manière dont les différents acteurs voient l'entreprise) et ce qu'est réellement l'entreprise. Comme le soulignent Pesqueux et Biefnot (2002), *il s'agit donc de naviguer entre deux positions extrêmes : celle d'un sens « décrété » et celle d'un sens interprété compte tenu des avis des salariés. Cette approche repose donc sur l'ambiguïté de la formalisation par l'édiction d'un « informel » partagé.*

Au travers de cette contribution, nous poursuivons un double objectif. Il s'agit d'une part, de vérifier que la RSE revêt bien un caractère conventionnel et d'autre part, d'étudier les mécanismes mis en place au sein de l'entreprise et permettant progressivement d'aboutir à cette « conviction commune concernant les règles de l'effort normal », ceci plus spécifiquement dans le domaine sociétal. La première partie de cet article permettra de poser le cadre conceptuel de cette recherche, les deux autres étant consacrées à la présentation des résultats d'une étude réalisée auprès de six entreprises françaises de grande taille (deux issues du secteur de l'économie sociale, deux de l'économie capitaliste et deux du secteur public).

1. La RSE : une approche par les conventions

1.1. Cadre conceptuel de la recherche : la théorie des conventions

De nombreuses règles implicites régissent la vie en société. Dans ce domaine, les exemples ne manquent pas. L'utilisation d'une langue au sein d'un espace géographique déterminé en constitue une illustration évidente (utiliser le catalan plutôt que l'espagnol dans la région de Barcelone, par exemple) : bien qu'il s'agisse d'une règle informelle, son importance (point n'est besoin de s'en convaincre !) est néanmoins capitale car c'est ce qui permet aux hommes de communiquer, de se coordonner et d'échanger, tout en vivant en bonne harmonie. Toujours dans le domaine du langage, l'utilisation de l'anglais comme langue universelle est devenue la « norme », bien que cette « règle tacite » (*i.e.* cette « convention ») ne soit inscrite dans aucun code. D'autres exemples de ces règles implicites, bien que de moindre importance, permettent de faciliter les rapports entre les hommes et améliorent la vie en société. Dans de nombreux cas, ces usages, aussi divers soient-ils, font partie des règles de « savoir-vivre » (exemple : les vœux échangés en début d'année, les formules de politesse utilisées dans un courrier, les différentes règles de courtoisie régissant les rapports entre les individus...). Bien que la société ne puisse être exclusivement régulée par des conventions, celles-ci sont néanmoins nécessaires puisqu'elles évitent les frictions et les incompréhensions entre les individus. De surcroît, elles facilitent, voire améliorent leurs rapports, tout en venant compléter les règles de Droit régissant la vie en société.

L'intérêt porté par les chercheurs (tout d'abord les économistes, puis les gestionnaires) à ces règles implicites et à leur rôle dans le comportement des acteurs est relativement récent. En effet, le courant conventionnaliste est véritablement né dans le courant des années 80¹. Il remet en cause de nombreuses conceptions de l'économie orthodoxe, notamment en matière de coordination des agents : rationalité des acteurs, coordination exclusivement basée sur la recherche de l'optimisation et de l'équilibre entre l'offre et la demande (équilibre fixé par le système de prix). Comme le soulignent Chasserant et Thévenon (2001), le marché (lieu de rencontre de l'offre et de la demande) n'est qu'un espace de coordination particulier. Il ne peut, à lui seul, rendre compte de l'ensemble des modes de coordination des activités sociales. Bien d'autres mécanismes existent (ex : les normes, les contrats, la culture, les coutumes...).

¹ Même s'il est possible de trouver les prémices de ce courant dans les travaux de Lewis à la fin des années 60 (*Convention : a Philosophical Study*, 1969).

Parmi ceux-ci, la convention constitue une règle particulière permettant aux individus de s'accorder face à certaines situations. Elle peut alors être définie comme un *dispositif cognitif collectif qui permet à l'acteur confronté à une situation où ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne détermine l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat* (Favereau, 1989 ; Montmorillon (de), 1999). A la différence du contrat, la convention échappe à l'emprise des volontés individuelles. Elle présente trois caractéristiques principales (Batifoulier, Larquier (de), 2001) :

- *L'arbitraire*, dans le sens où il existe d'autres façons de se coordonner que celle instituée par la convention (s'embrasser plutôt que se serrer la main pour se saluer le matin).
- *Le vague de la définition*, dans le sens où il n'existe pas d'énoncé formel et universellement reconnu de cette convention.
- *L'absence de sanction*, dans la mesure où le fait de déroger à cette convention ne peut conduire à autre chose qu'à une réprobation.

La notion de convention joue un rôle particulier que nous pouvons résumer en trois points (Chasserant, Thévenon, 2001) :

- Tout d'abord, elle intervient comme un *cadre de référence* puisqu'elle agit à un niveau logique supérieur aux comportements.
- Ensuite, elle constitue un *repère commun* puisqu'elle se présente comme un savoir-résumé des pratiques collectives.
- Enfin, elle fournit un *cadre d'interprétation* puisqu'elle intervient dans les évaluations et les anticipations faites par les individus.

Deux visions de la convention peuvent être distinguées, l'une qualifiée de stratégique, l'autre d'interprétative. Dans le premier cas, la convention est vue comme le résultat d'une interaction stratégique (Lewis, 1969). Elle définit alors un ordre spontané qui émerge de l'intérêt « bien compris » qu'ont les acteurs à la suivre, tant sur le plan individuel que collectif (ex : les relais pris par les « échappés » lors d'une course cycliste). Elle n'a pas besoin de système coercitif pour exister. L'échec de la coordination constitue déjà, en lui-même, une menace de sanction. Dans la seconde approche, la convention est non seulement une règle de comportement, mais également une règle de représentation de ces comportements (Weber,

1971)². Elle présente donc une dimension normative dans la mesure où elle permet à l'individu d'interpréter et d'évaluer les situations. A la différence du premier type, la convention est nécessairement associée à l'idée de sanction sociale (ex : le port de la cravate comme pratique obligatoire dans certains milieux professionnels). L'exclusion du groupe, la désapprobation et la pression des pairs sont autant de raisons qui poussent l'individu à s'y conformer.

La question de la construction et de l'évolution des conventions est évidemment cruciale. Pourtant, Postel (2000) considère qu'il serait illusoire de rechercher ce « moment mythique » où l'on passerait d'une absence de convention à l'émergence d'une règle implicite acceptée de tous (ex : le langage adopté par les adolescents dans les communications par « SMS »). Selon l'auteur, cette naissance est progressive et il est difficile d'en distinguer les prémices. Dans bien des cas, d'ailleurs, la mémoire et la connaissance historique sont insuffisantes pour qu'il soit possible de détecter l'origine d'une convention (Lewis, 1969). Pour Liebenstein (1984), de nombreux facteurs peuvent expliquer la genèse d'une règle implicite qui sera progressivement acceptée de (et adoptée par) tous : un accident, le choix d'une personnalité forte (*i.e.* charismatique), un incident historique, le poids d'individus ou de groupes imposant une règle sur le comportement des autres. Il reste à expliquer pourquoi cet élément déclencheur se convertit par la suite en convention. Il semble que le mimétisme soit le moyen privilégié de propagation de cette règle qui se transforme progressivement en convention.

Pour Miller (1990), la conformité à une convention n'est cependant jamais acquise. Un « accident historique » peut être à l'origine de son évolution. L'existence de nombreux « mutants » (acteurs qui « ne jouent pas le jeu ») peut, par exemple, avoir pour effet de ramener le nombre d'acteurs qui respectent la convention en-dessous du seuil limite. Il s'en suit la recherche d'un nouvel équilibre et l'émergence d'une nouvelle convention. Dans cette logique, les individus ne peuvent utiliser la référence au précédent. Ils sont tenus de se projeter en imaginant l'intérêt qu'ils ont à adopter une nouvelle règle de comportement. Ils passent donc d'une perspective *backward looking* à une perspective *forward looking*.

Nous retiendrons de la notion de convention, l'axiomatique générale proposée par Gomez (1994) :

² Cité par Batifoulier et al. (2002).

- Une convention apparaît dans une situation d’incertitude radicale dans laquelle l’utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l’anticipation de l’utilité des autres agents de la population.
- Une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel.
- Elle obéit aux cinq conditions dites de Lewis (Gomez, 1994) :
 - ✓ Chacun se conforme à la convention.
 - ✓ Chacun anticipe que tout le monde s’y conforme.
 - ✓ Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
 - ✓ Il existe au moins une autre régularité alternative.
 - ✓ Ces quatre premières conditions sont *Common Knowledge*.

Nous allons désormais examiner le concept de RSE au travers du prisme offert par la théorie des conventions.

1.2.L’apport des conventions à la compréhension du processus sociétal

Le contexte de mondialisation est indéniablement propice au développement de comportements entrepreneuriaux « opportunistes ». La pression exercée par les acteurs financiers internationaux (fonds de pension, notamment) combinée à l’accroissement de la concurrence des pays à bas coûts de main d’œuvre, sont autant de facteurs susceptibles d’accélérer le mouvement de délocalisation des activités productives pour des raisons économiques et financières. Les entreprises qui transfèrent ainsi leurs activités sont soupçonnées, d’une part, de contribuer à la précarisation de populations déjà fragilisées au sein de leurs propres pays (fermetures d’usines ayant des conséquences dramatiques sur les plans sociaux et humains) et, d’autre part, de participer à l’aliénation de travailleurs peu qualifiés, dans des pays où le droit du travail est généralement réduit à sa plus simple expression. Au-delà des inévitables polémiques sur un tel sujet (délocalisation comme condition de survie de l’entreprise *versus* délocalisation comme moyen d’assurer un revenu suffisant aux actionnaires), force est de constater que la demande pour une moralisation des activités économiques s’exprime avec de plus en plus de vigueur.

Les dirigeants d'entreprise n'ont évidemment pas attendu le début du troisième millénaire pour intégrer les questions de responsabilité sociétale. Guffens (2003) brosse un panorama historique du questionnement éthique au sein des milieux d'affaires. Ce tableau retrace la chronologie de la prise en compte de l'éthique en entreprise en mettant en exergue les éléments du contexte ayant favorisé cette prise de conscience chez les décideurs (politique, économique, culturel, religieux...). De la même manière, les questions de RSE (*CSR*, soit *Corporate Social Responsibility* pour la traduction anglo-saxonne³) intéressent depuis de nombreuses années, les chercheurs en Sciences de Gestion (voir Carroll, 1999 pour un historique plus précis)⁴. C'est malgré tout à Bowen (1953) qu'il revient le mérite d'avoir fait passer ce concept dans l'ère moderne du management, grâce notamment à la publication de son livre *Social Responsibilities of the Businessman*. Par la suite, les recherches autour de la RSE se sont considérablement développées, notamment à partir des années 60. Davis (1960) insista par exemple, sur la nécessité pour le dirigeant de tenir compte de facteurs extra-économiques dans ses décisions. Mac Guire (1963), l'un des auteurs majeurs de cette période, permit de préciser ce concept en montrant que les obligations des entrepreneurs allaient bien au-delà des contraintes économiques ou légales : « *The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations* ». Pour Mac Guire, l'entreprise (et *a fortiori* son dirigeant) doit agir de façon équitable comme le ferait tout citoyen. On perçoit dans les propos de ces deux auteurs, les prémices des mouvements de la *Business Ethics* et de la *Corporate Citizenship*.

Les années 70 voient une prolifération de travaux consacrés à ce thème (par exemple Preston, Post, 1975 ; Carroll, 1979). Les notions de *Corporate Social Performance* (CSP) et de *Corporate Social Responsiveness* sont mises en lumière. Pour Sethi (1975), il convient de dissocier dans le processus qui aboutit à la performance sociétale de l'entreprise (CSP), les trois aspects que sont l'obligation (*Social Obligation*), la responsabilité (*Social Responsibility*) et la sensibilité sociétales (*Social Responsiveness*). L'obligation sociétale correspond au comportement de l'entreprise en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales. Les critères qui guident l'attitude de la firme sont donc ici essentiellement d'ordre économique ou juridique. Par contraste, la responsabilité sociétale va au-delà des

³ Nous utiliserons ici indifféremment les termes RSE et *CSR* bien que ces deux concepts fassent référence à des modèles économiques sinon opposés, tout au moins différents.

⁴ Cf à ce sujet le débat entre Berle et Dodd (1932) sur la question de la gouvernance d'entreprise (*stakeholders* versus *shareholders*) qui a conduit aux premières réflexions sur la *CSR* (*Corporate Social Responsibility*), ou encore la prise de position de Perroux en 1938 sur l'existence d'une responsabilité sociale de l'entreprise.

obligations légales. Selon l'auteur, elle nécessite que le comportement de l'entreprise soit en phase avec les normes et valeurs de la société, ainsi qu'avec les attentes de performance sur le plan sociétal. Pour lui, l'obligation relève du domaine de la proscription alors que la responsabilité concerne celui de la prescription. Selon Sethi, le troisième stade concerne celui de la sensibilité sociétale. Il s'agit de l'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins futurs. Ce niveau est celui de l'anticipation, voire du leadership sociétal.

Alors que les années 70 marquent un intérêt de la communauté scientifique pour les aspects conceptuels de la RSE, les années 80 seront plus spécifiquement consacrées aux démarches empiriques. Les chercheurs s'efforcent de résoudre les problèmes méthodologiques liés aux recherches portant sur ce concept et tentent de mettre en évidence les liens (ou, à l'opposé l'absence de relations significatives) entre la *CSR* et la performance de l'entreprise (voir par exemple, Aupperle et Al, 1985). Notons toutefois quelques contributions majeures dont celles de Jones (1980) ou Drucker (1984), le premier mettant en évidence le caractère processuel de la RSE, le second indiquant les moyens de rendre opérationnel ce concept dans l'entreprise.

La décennie suivante est celle qui marque l'intérêt de plusieurs courants théoriques majeurs pour le concept *CSR* (théorie des parties prenantes, éthique des affaires, citoyenneté d'entreprise, notamment). L'absence de définition nouvelle marque finalement une certaine unanimité sur les définitions précédentes. Parmi les contributions majeures, notons celle de Wood (1991) qui propose un modèle de *CSP* intégrant les différents aspects de la RSE : principes, processus et politiques. S'agissant des principes, l'auteur reprend les quatre aspects de la responsabilité sociétale proposés par Carroll (1979), à savoir les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire, et indique comment ceux-ci s'articulent avec les principes de légitimité sociétale (niveau institutionnel), de responsabilité publique (niveau organisationnel) et managériale (niveau individuel). Wood identifie ensuite les processus par lesquels s'exprime la sensibilité sociétale de l'entreprise (évaluation de l'environnement, management des parties prenantes et problèmes de gestion externe et interne). Enfin, l'auteur s'intéresse aux politiques et programmes développés dans le cadre de la RSE ainsi qu'à leurs résultats observables (impacts sociaux du comportement de l'entreprise, programmes utilisés par la firme pour faire face à sa responsabilité sociétale et améliorer sa réceptivité à l'égard des attentes d'acteurs externes, politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des parties prenantes). Au-delà de la mise en évidence des bénéfices d'une démarche de RSE, l'intérêt de l'approche développée par Wood vient de ce

que l'auteur met en évidence l'importance du contexte entourant la RSE. Ainsi, la responsabilité sociétale ne peut se réduire à un acte isolé (ex : financement par l'entreprise d'une action caritative). Elle est avant tout un « état d'esprit », une « philosophie » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus décisionnels et comportementaux de l'entreprise. Carroll (1991) insiste pour sa part sur l'importance de la composante philanthropique dans la démarche sociétale. En même temps, et de façon quelque peu paradoxale, l'auteur n'en fait pas véritablement la pierre angulaire d'une démarche de RSE. On perçoit finalement la volonté de l'auteur de ne pas cantonner la CSR au domaine du philosophique. Il s'agit bien au contraire de rendre opérationnel ce concept et de promouvoir une vision pragmatique en matière de responsabilité sociétale : « *The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen* ». Arguant du caractère trop vague du terme sociétal, Carroll préconise d'ailleurs d'utiliser le concept de partie prenante (Freeman, 1984) qui permet de mieux identifier les responsabilités en délimitant les groupes spécifiques devant être considérés dans une démarche de RSE.

L'intérêt suscité par la problématique sociétale au sein des milieux économiques et l'appropriation du concept RSE par des institutions politiques (ex : le Livre Vert de la Commission Européenne en 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale de l'entreprise*) marque une certaine maturité du mouvement. Cette relative banalisation du questionnement éthique ne signifie pas pour autant que ce mouvement autour de la responsabilisation des entreprises s'éteindra progressivement. A terme, la RSE deviendra inévitablement une composante normale du fonctionnement de l'entreprise, un élément-clé de sa légitimité. Comme le souligne un rapport de l'OCDE (2001), « *La responsabilité des entreprises suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et du corps social – un secteur des entreprises ne saurait prospérer si le corps social dans lequel il opère est défaillant et à l'inverse un secteur des entreprises défaillant porte préjudice au bien-être général* ». Cette vision suggère donc la nécessité pour l'entreprise de rendre compte de son comportement à la société dans son ensemble.

Le concept de RSE renvoie à quatre idées majeures (Persais, 2004) :

- La RSE marque la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique⁵ et de la citoyenneté⁶.
- Sur un plan général, la RSE procède d'une démarche volontaire, l'entreprise choisissant de sa propre initiative d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable et durable.
- Sur un plan plus spécifique, la RSE suppose que l'entreprise soit non seulement réceptive aux demandes éthiques (actuelles et futures), mais également qu'elle affirme, au travers de ses décisions et de ses actes, sa volonté de participer activement au progrès sociétal (amélioration des conditions humaines, sociales et environnementales).
- La RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité, une démarche de RSE suppose une relation permanente avec les parties prenantes de façon à définir avec eux le niveau de cette responsabilité sociétale attendue (en dehors, évidemment, du cadre légal de cette responsabilité).

Dans sa mise en œuvre en interne, la RSE semble bien relever du domaine du conventionnel. En effet, elle en présente les principales caractéristiques, à savoir :

- Le côté arbitraire : il existe ainsi d'autres façons pour les salariés de se coordonner et de rendre cohérents leurs propres comportements (ex : le respect de procédures écrites).
- Le vague de la définition : la RSE est, par nature, un concept « flou » puisqu'il est difficile de dire où commence et où s'arrête la responsabilité sociétale de l'entreprise.

⁵ Les deux principaux champs concernés par la question de l'éthique sont les domaines sociaux (relation aux acteurs sociaux) environnementaux (relation à la nature).

⁶ Nous entendons ici par citoyenneté, l'affirmation par l'entreprise de son rôle dans la vie de la cité. Dans cet esprit, l'entreprise n'a pas pour seul objectif la satisfaction des actionnaires, clients et salariés, elle participe à la satisfaction de l'intérêt général. De façon plus concrète, cette citoyenneté de l'entreprise peut s'exprimer au travers d'une implication dans la formation et l'insertion des jeunes, d'une participation à l'aménagement du territoire, d'une contribution à un développement minimisant les impacts environnementaux, d'un parrainage d'activités culturelles et sportives... Il est bien entendu que la question de la citoyenneté est également subjective par nature. Cependant, contrairement à la question de l'éthique (réflexion sur la notion de « bien » et de « mal »), la réflexion sur la citoyenneté concerne l'entreprise avant tout puisqu'il est question pour elle de considérer sa propre contribution à une évolution positive de la société (le « mieux »).

- L'absence de menaces de sanctions autres que celles qui relèveraient de l'implicite (pression de l'entourage à se comporter individuellement de façon responsable) : la règle sociale dont s'emparent les salariés résulte avant tout d'une représentation du collectif (Batifoulier, Thévenon, 2001). Le respect de la règle est donc assuré par l'adhésion aux principes qui la sous-tendent (élément clé de la culture) et non par la présence d'un quelconque système coercitif (dispositif structurel).

La RSE semble également pouvoir être confrontée à l'axiomatique générale des conventions rappelée par Gomez (1994) :

- La RSE apparaît bien en situation d'incertitude radicale : l'intérêt pour un salarié de se comporter de façon socialement responsable est indéterminé en dehors de l'anticipation de l'intérêt pour les autres de le faire.
- La RSE peut être considérée comme une régularité des comportements permettant de résoudre des problèmes de coordination identiques : face à des situations très diverses, la RSE apparaît comme un moyen de rendre les comportements tant individuels que collectifs cohérents.
- La RSE répond aux cinq conditions de Lewis :
 - ✓ Bien que l'interprétation de principes sociaux et leur expression dans les actes puisse révéler des différences de jugement individuelles, tous les salariés se conforment à la règle sociale qui constitue un élément clé de la culture organisationnelle.
 - ✓ Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts sociaux produits par chaque individu sont réduits à néant.
 - ✓ Chacun préfère une conformité générale à moins que générale : l'intérêt de se comporter de la même façon est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique (*i.e.* désordonné).
 - ✓ Il existe au moins une régularité alternative, celle qui consiste par exemple à ne pas tenir compte de facteurs sociaux dans les processus décisionnels.
 - ✓ Les quatre conditions précédentes relèvent d'un savoir commun, sans quoi il existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en œuvre.

Le cadre conceptuel étant posé, nous allons désormais aborder la partie empirique de cette recherche et vérifier que la RSE présente bien, en pratique, ce caractère conventionnel.

2. La RSE en pratique : s'agit-il d'une convention ?

2.1. Précisions méthodologiques

La première partie de ce travail, essentiellement d'ordre conceptuel, nous a permis de montrer l'intérêt du modèle conventionnaliste pour mieux comprendre le processus de mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans l'entreprise. Ainsi, dans sa dimension interne, la RSE semble pouvoir être assimilée à une « convention d'effort » entre l'entreprise et ses salariés. Il convient cependant de vérifier cette assertion en la soumettant aux données de terrain. D'autre part, il reste à étudier les dispositifs mis en place au sein de l'organisation, dispositifs qui permettent d'aboutir progressivement à cette « conviction commune concernant les règles de l'effort normal » à accomplir dans le domaine sociétal. C'est l'objectif que nous poursuivrons dans les deuxième et troisième parties de ce travail.

Le travail théorique a donc été complété par une recherche empirique. Pour ce qui concerne la collecte des données, notre choix s'est porté sur une approche qualitative puisque nous avons pour objectif, non seulement, de mettre en lumière les instruments de la démarche sociétale, mais également d'étudier leur rôle dans la modification du système de valeurs individuelles et collectives. Nous avons donc choisi de privilégier la richesse de l'information à une éventuelle reproductibilité des résultats. Nous nous situons, en effet, dans le cadre d'une démarche de recherche exploratoire. Six des dix entreprises sollicitées pour participer à la phase « terrain »⁷ ont accepté de nous livrer leur expérience en matière de management sociétal. Il s'agissait essentiellement d'organisations ayant affiché leur volonté d'inscrire leur action dans le cadre d'une économie durable et/ou responsable. Afin d'élargir la vision et de déceler d'éventuelles différences d'approche dans le domaine sociétal, nous avons choisi de mener notre enquête auprès de trois types d'entreprises : des entreprises privées actionnariales, des structures coopératives/mutualistes et des entreprises d'Etat (ou dont l'actionnaire principal est l'Etat). La collecte des données a pu être effectuée grâce à la mise au point d'un guide d'entretien synthétisant les principaux thèmes à aborder lors de l'interview. Au-delà des règles habituelles à respecter dans la construction d'un tel guide

⁷ Les entreprises sollicitées sont les suivantes (celles ayant accepté sont en caractères gras) : **La Poste**, **EDF**, **CAMIF**, **MACIF**, **MAIF**, Lafarge, **Suez**, Les 3 Suisses, Axa, **Total**.

(présentation succincte des objectifs de l'interview, entrée progressive dans le sujet de la recherche, approfondissement des thèmes centraux, conclusion avec mise en perspective des éléments clés de l'interview), deux grandes catégories de thèmes ont fait l'objet d'approfondissements :

- ✓ Celui qui concerne les dispositifs structurels mis en place pour amener les acteurs internes à se comporter conformément aux valeurs affichées par l'entreprise (organigramme, procédures, systèmes de planification/contrôle, standard sociétal éventuellement adopté par l'entreprise).
- ✓ Celui relatif aux mécanismes culturels dédiés à la démarche sociétale (documents à portée extra-économique, système d'information et de communication dédiés aux aspects sociétaux, système de veille sociétale, systèmes de recrutement, systèmes de formation sociétale, systèmes d'incitation, mécanismes de droit d'alerte).

L'objectif était non seulement de découvrir leur présence mais également de mettre en évidence leur rôle éventuel dans la construction/diffusion d'une règle implicite de comportement sociétal (*i.e.* convention d'effort). Les répondants étaient uniquement des responsables de haut niveau en charge des questions d'éthique, de développement durable ou de RSE au sein des entreprises enquêtées (Président du Comité d'éthique de **Total**, Délégué éthique et déontologie d'**EDF**, Administrateur en charge des questions sociétales, Directeur du développement sociétal et mutualiste et Responsable de la cellule Responsabilité Sociétale de la **MAIF**, Directeur développement durable de **La Poste**, Président du Conseil d'administration de la **CAMIF**, Directeur développement durable de **Suez**). Compte tenu de leur haut niveau de responsabilité, les personnes interviewées disposaient d'une vision réellement globale et approfondie de la démarche sociétale initiée et mise en œuvre au sein de leurs propres entreprises. Nous nous sommes également appuyé sur un certain nombre de documents internes, documents confiés par nos interlocuteurs (ex : codes de valeurs, codes de conduite, chartes éthiques, bilans sociétaux, rapports sociétaux...) pour compléter les données collectées au cours des interviews. Nous présentons ci-après les résultats des analyses effectuées à partir de cette recherche.

2.2. La RSE : une convention d'effort ?

Pour Gomez (1997), « *il est possible de concevoir la firme comme une convention d'effort. Les parties prenantes (...) associées à l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs...)* »

sont intéressées d'une manière ou d'une autre à la poursuite de son activité. Or, ils se trouvent dans une situation d'incertitude radicale quant à son avenir, parce que la rationalité du comportement de l'un dépend du comportement des autres ». Cette remarque semble également pouvoir s'appliquer au cas qui nous intéresse, en l'occurrence, le comportement sociétal de l'entreprise. Le salarié y apporte sa contribution dans la mesure où il suppose que ses efforts ne seront pas anéantis par des salariés qui seraient beaucoup moins enclins à s'y impliquer. De même, l'actionnaire qui est en attente d'un comportement socialement responsable de l'entreprise dont il détient des parts, ne pourra adhérer à son projet que s'il suppose les salariés suffisamment mobilisés sur ce thème. L'auteur rappelle que « *chaque effort individuel ne prend sens que par rapport à ce qui est supposé être l'effort collectif ou, plus exactement, l'effort que chacun est supposé effectuer* ». Ainsi, nous sommes bien dans une logique d'anticipation de comportements individuels et collectifs (en tant que conjonction de comportements individuels).

Le modèle conventionnaliste est un « *modèle simple des relations entre individu et environnement social* » (Gomez, 1997). La convention résulte d'une co-construction auto-organisée des règles et des individus qui y souscrivent. Cette règle ne peut être décrétée, *a fortiori* dans le domaine sociétal. Au contraire, elle exige une adhésion des individus ou des groupes qui participent à son émergence, à sa construction et à sa perpétuation. Gomez s'interroge sur l'influence que les conventions exercent entre elles. Implicitement, il reconnaît que la dimension sociale (*i.e.* sociétale, ici) relève du domaine du conventionnel : « *Ainsi est-il légitime de se demander en quoi les conventions de qualification (conviction sur le rôle social de l'entreprise) agissent sur les conventions d'effort (conviction sur le rôle de l'individu dans l'entreprise) et vice versa* ». Après avoir introduit la notion de gouvernement comme « *association d'individus libres et de règles conventionnelles qu'ils instituent en les adoptant* », l'auteur s'interroge sur l'idée même de gouverner et finalement de piloter les conventions. Pour Gomez, si gouvernement il y a, il relève plus d'une adhésion naturelle basée sur une légitimité et un intérêt perçus par les acteurs : « *Ça se gouverne en dehors de toute intervention spécifique, parce que comportements et conventions se réfléchissent et se régulent mutuellement. Il n'y a aucune autorité supérieure qui organiserait le système. Il s'auto-organise et s'autorégule, au terme de la conviction partagée par les acteurs* ». En d'autres termes, s'il existe un système de pilotage sociétal, il semblerait que celui-ci ne soit là que pour accompagner un mouvement qui serait naturel chez (ou naturellement accepté par) les acteurs concernés. Cette position est sensiblement différente de celle défendue par

Reidenbach et Robin (1991) qui parlent de l'éthique (une des composantes fondamentale de la RSE) comme d'un élément clé de la culture d'entreprise, culture qui serait planifiée et gérée de façon à être morale⁸. Ainsi, sans être totalement imposée, l'approche sociétale de l'entreprise serait probablement révélée avant d'être actée. Nous allons tenter de voir, à partir des données collectées, laquelle de ces deux visions est conforme à la réalité.

2.3. Le contexte sociétal et l'importance de sa prise en compte pour l'entreprise

Ethique, responsabilité sociétale, développement durable, autant de thèmes que les entreprises interviewées ont intégré dans leur politique de développement à long terme. Cette prise en compte de la demande sociétale, qu'elles considèrent comme une tendance lourde de l'environnement, oscille généralement entre la reconnaissance par l'entreprise d'une responsabilité extra-économique (démarche morale) et le souci de préserver les intérêts de leurs mandants (approche instrumentale). Aux entreprises qui ont fondé leur modèle sur le rejet du « tout-économique » et sur l'émergence d'un modèle d'économie alternatif, sont venues se rallier celles qui voient l'intérêt d'inscrire leur démarche dans le cadre d'une économie dite « responsable » : diminution du risque industriel, diminution du risque de confrontation avec des groupes activistes, impact positif sur l'image. Cependant, la frontière entre ces deux approches est suffisamment floue et mobile pour que l'on puisse admettre que toutes en espèrent, de façon plus ou moins directe, des retombées positives à long terme⁹. En effet, les entreprises pour qui cette démarche de responsabilité a toujours été naturelle (et relevait donc de l'implicite), font désormais savoir ce qui fonde leur spécificité et ce qu'elles font ou ont entrepris de longue date dans ce domaine (ex : les mutuelles). Finalement, le sociétal (*i.e.* l'éthique, l'environnemental, le social et l'humain) a progressivement investi la sphère de l'économique, à tel point que les entreprises n'imaginent pas pouvoir désormais dissocier performances économique et extra-économique (ou responsabilité extra-économique assumée).

L'importance de cette dimension au sein des secteurs auxquels appartiennent les entreprises enquêtées est unanimement reconnue. On admet ainsi que l'intégration des aspects sociétaux est un facteur de pérennité de l'entreprise. Cependant, bien qu'il y ait convergence

⁸ Voir à ce sujet Schneider, Barsoux, (2003, p. 319).

⁹ Même si ce n'est pas la recherche des bénéfices engendrés qui a présidé à l'initiation de la démarche.

entre les deux aspects de la performance cités précédemment, les chemins à parcourir sont généralement inversés. De façon un peu caricaturale, nous pouvons dire que les entreprises privées, qui ont démontré leur viabilité économique, ont désormais à prouver qu'elles savent agir de façon responsable. A l'inverse, les entreprises d'Etat qui ont basé leur existence sur la notion d'intérêt général ou le service de l'homme et de la collectivité doivent à présent montrer qu'elles sont économiquement viables (notamment dans une période d'ouverture à des capitaux privés).

Bien que la démarche sociétale ait un coût, les bénéfices générés sont unanimement reconnus (facteur de réduction des coûts, d'innovation, de motivation, de consensus, atout dans le cadre d'une politique de recrutement, élément positif au niveau de l'évaluation de l'entreprise par les investisseurs). La difficulté est de pouvoir concilier deux horizons temporels : les coûts s'évaluent sur le court terme (concernent généralement un exercice), alors que les bénéfices se jugent sur le long terme (une démarche de durabilité comme source d'innovation et de mobilisation des acteurs produit habituellement ses effets sur une période plus ou moins longue). C'est la raison pour laquelle il est parfois difficile de convaincre certains financiers d'« investir » dans le sociétal. L'évaluation du ROI, élément fondamental dans la prise de décision, pose généralement problème. Comme le souligne l'un des dirigeants, on sait chiffrer les dépenses, mais il est parfois difficile de chiffrer les bénéfices : par exemple, comment évaluer le coût d'une « *licence to operate* » obtenue grâce à une attitude positive de l'entreprise à l'égard de la société ?

Pour les firmes du secteur mutualiste et coopératif interviewées (2 entreprises), cette responsabilité ne se « monnaie » pas. Il faut cependant souligner que ces entités ont été fondées autour des notions de solidarité, d'humanisme et qu'elles ont toujours revendiqué une approche sociale des marchés. La RSE naît alors d'une conviction, elle est un élément de l'identité de l'entreprise, en même temps qu'un facteur de différenciation¹⁰. Quand bien-même une telle approche aurait-elle un coût, il est possible de le faire accepter aux clients. Cette « valeur ajoutée sociétale », les sociétaires y sont particulièrement attachés, aux dires des dirigeants.

Quelle(s) signification(s) les entreprises attachent-elles aux termes cités précédents (éthique, RSE, DD) ? La réponse n'est pas, loin s'en faut, simple, ni parfois « claire » et

¹⁰ Cependant, comme le souligne l'un des dirigeants, cette approche des questions sociétales n'est pas uniquement l'apanage des firmes de l'économie sociale. En effet, les entreprises privées ont bien souvent été motrices dans de nombreuses évolutions considérées comme majeures pour les pratiques de gestion (ex : GRH). A chaque fois, les convictions des dirigeants ont joué un rôle essentiel dans ces transformations.

encore moins unanime. Néanmoins, la plupart des entreprises ont tenté d'apporter des précisions sur ces différents concepts et ont indiqué comment elles les mettaient en application sur le terrain. A la notion de développement durable, concept macro-économique peu opérationnel à leur niveau, elles préfèrent généralement celui de RSE dont elles donnent globalement la signification suivante : moyen pour l'entreprise de répondre aux exigences du développement durable (*i.e.* poursuite des objectifs économiques, minimisation des impacts environnementaux, prise en compte des aspects sociaux et sociétaux dans les processus décisionnels). Selon leur activité, un éclairage ou une focalisation sur un aspect précis peut apparaître : diminution du risque pour les entreprises industrielles, participation à l'intégration sociale pour les entreprises d'Etat (...). La RSE peut donc être considérée comme un concept générique, ses contours étant, si l'on en juge par ces différences d'interprétation entre les firmes, à géométrie variable (la RSE est subjective par nature).

Les entreprises éprouvent aussi quelques difficultés à répondre à la question de savoir où commence et où s'arrête leur responsabilité sociétale. Elles préfèrent parler d'application de principes que de raisonner de façon normative en proposant un cadre fini dans lequel s'exprimerait cette RSE. On peut admettre que, plus que les concepts et leur définition, c'est avant tout l'état d'esprit qu'ils sont chargés de véhiculer qui importe. De surcroît, les démarches d'éthique, de RSE ou de DD prennent corps dans des actions qui doivent obligatoirement être contextualisées. Par conséquent, les entreprises en restent à des principes généraux qui laissent une large part à l'interprétation et la responsabilisation des acteurs face aux situations rencontrées. En ce sens, ces différents concepts (DD, RSE), tels qu'ils sont déclinés au niveau de l'entreprise, comportent une forte proportion d'implicite, ce qui nous amène à penser que la règle sociétale est bien une convention au sens de Gomez (1994).

Pour la quasi-totalité des entreprises interviewées, la RSE s'exprime au travers de la relation aux parties prenantes (PP), ce qui est cohérent avec ce que dit précédemment (*cf. supra*, les idées véhiculées par le concept RSE). Les problèmes sont cependant très divers d'une firme à l'autre et l'expression de la demande est en grande partie liée aux impacts générés ou potentiels. Par exemple, les associations de riverains d'aéroport expriment clairement leur volonté de voir diminuer les nuisances dues au transport postal aérien. La démarche d'intégration volontaire des demandes sociétales liée à une démarche de RSE amène à associer certaines PP aux différents projets de l'entreprise¹¹. Parfois, d'ailleurs, ce

¹¹ De ce point de vue, les situations de crise constituent un moyen efficace (bien que non-intentionnel) de nouer une relation partenariale avec un groupe initialement chargé de combattre l'entreprise.

dialogue est très institué et particulièrement bien rôdé (ex : les salariés, les syndicats ou encore les sociétaires dans les entités mutualistes). Cependant, bien que de nombreux groupes externes expriment une attente (ex : groupes politiques, mouvements de consommateurs, société civile, ONG), tous ne sont pas directement associés au processus décisionnel. Cela ne signifie pas pour autant que leurs demandes soient ignorées. Simplement, l'entreprise choisit ses interlocuteurs, ce qui peut la conduire à prendre l'initiative d'une rencontre et d'un futur partenariat avec un groupe d'acteurs jugé comme clé.

La démarche sociétale conduit-elle à une modification des mécanismes de gouvernance ? Oui, dans la totalité des firmes étudiées. Il faut tout d'abord noter qu'à chaque fois, cette démarche a été initiée (voulue) par le président du CA (en réponse ou non à des demandes externes), ce qui démontre l'importance de la dimension sociétale dans la politique générale de l'entreprise et son caractère hautement stratégique. Le fait que les organisations étudiées soient de grande taille et qu'elles soient, pour certaines d'entre elles, particulièrement en vue (plus forte capitalisation boursière française pour l'une d'entre elles ; impacts potentiels élevés sur l'environnement et/ou les populations) est un argument supplémentaire pour les conduire à se soucier de ces aspects au plus haut niveau de l'entreprise. La création d'un comité spécialisé (éthique, DD...) présidé par un membre du CA n'est pas systématique puisqu'elle n'apparaît que dans 3 entreprises sur les 6 interviewées et concerne dans 2 cas sur 3 des sociétés privées. Afin de donner plus de crédibilité à ce comité, on fait parfois appel à des personnalités indépendantes (1 entreprise sur les 3). Son rôle peut être, soit de se faire le relais au niveau de l'exécutif (porter au niveau de l'entreprise, les exigences de DD et de RSE), soit de vérifier la bonne application des principes édictés par la direction et généralement mentionnés dans un code de conduite. L'accès de ce comité à toutes les informations disponibles (ex : accès à l'audit sans limite ou interférence) et la possibilité qui lui est offerte d'instruire les dossiers qui lui parviennent en dehors de toute intervention hiérarchique, constituent un gage de son indépendance vis-à-vis des structures existantes. Ce comité qui est en prise directe avec la/les direction(s) exécutives concernées (DD, éthique, environnement, RSE...) rend systématiquement compte au président du CA qui est à même de prendre les mesures nécessaires pour réorienter la politique sociétale de l'entreprise, si nécessaire.

De façon générale, les salariés sont en phase avec la démarche initiée au sein de leur entreprise. Notons toutefois que dans un cas, la définition de la politique sociétale (qui s'inscrit dans la définition d'un « projet d'entreprise »), découle d'enquêtes faites auprès des

employés (*focus groups*). Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que l'entreprise et le personnel soient « sur la même longueur d'onde ». Une différence notable semble cependant se dessiner dans la façon dont la démarche sociétale pénètre l'entreprise. Dans les établissements publics ou entités de l'économie sociale, il semble que la vision défendue par la direction ne fasse que révéler des valeurs déjà présentes chez les salariés. Les notions de « service public » et d'« intérêt général » (idée que promeut indirectement le DD, notamment par le biais de la dimension sociale) restent des valeurs fondamentales pour le personnel qui n'a, dès lors, aucun mal à faire sienne la démarche sociétale de l'organisation. Pour l'un des dirigeants, « l'entreprise fournit l'étincelle et le moteur démarre ! ». Il y a d'ailleurs, selon lui, un risque que « l'offre dépasse la demande » et que l'entreprise en oublie sa mission première. Pour les entreprises de l'économie sociale, entités fondées sur le rejet du « tout économique »¹², la problématique est très proche de la précédente. Les valeurs portées de longue date par ces sociétés et auxquelles adhèrent massivement les salariés, trouvent un écho particulièrement fort dans la demande sociétale actuelle. Partant, point n'est besoin de motiver le personnel pour que l'entreprise apporte sa contribution à l'atteinte de cet objectif universel. La démarche est, au contraire, « naturelle » et tout à fait en phase avec les attentes des salariés. Cependant, l'unanimité n'est pas toujours de mise sur l'ensemble des sujets qui touchent au sociétal. Au-delà des conceptions très diverses que les acteurs internes ont du rôle de l'entreprise dans la société, tous ne s'accordent pas sur la façon d'agir pour promouvoir, au niveau de l'organisation, un développement économique durable. Finalement, comme le souligne l'un des dirigeants interviewés, « ce qui compte dans RSE, ce n'est pas tant le S (de Sociétale) que le R (de Responsabilité) ». Cette remarque conforte donc le constat précédent du caractère conventionnel de la RSE : tous y adhèrent, mais tous n'y mettent pas forcément la même signification.

A la logique « endogène » qui caractérise les entreprises publiques ou celles de l'économie sociale, il est possible d'opposer la démarche « exogène » significative des entreprises privées interviewées. L'initiative de l'approche sociétale vient systématiquement du dirigeant qui, par conviction, imprime sa vision dans l'entreprise. Dès lors, les salariés sont tenus d'inscrire leur action dans un cadre qui leur est, d'une certaine manière, imposé par le

¹² L'économie sociale renvoie à une manière différente d'entreprendre. Pour ses partisans, il s'agit de promouvoir « des formes d'entreprises qui, tout en n'étant pas du domaine public, privilégient le service rendu à la rémunération du capital et la recherche d'un profit maximal » (Alternatives économiques, 2004).

sommet de la hiérarchie. Cependant, l'adhésion des salariés peut être tout aussi forte, les préoccupations sociétales ayant évidemment une portée universelle¹³.

Cette analyse permet donc de conforter l'idée que, dans sa dimension interne, la RSE est bien une convention au sens défini précédemment. Nous allons désormais nous intéresser aux dispositifs permettant la mise en acte de la démarche sociétale de l'entreprise.

3. La RSE en pratique ou comment acter l'implicite

3.1. Les mécanismes sociétaux en pratique : la structure comme outil de cadrage des comportements

Deux dimensions de l'organisation sont généralement mobilisées pour conduire les salariés à agir, individuellement et collectivement, conformément à la ligne de conduite définie par la direction : la structure et la culture. Nous allons tenter de découvrir le rôle de chacune d'elles dans la démarche sociétale.

Sur le plan structurel, nous avons étudié, rappelons-le, les quatre principaux points que sont l'organigramme, les procédures, les systèmes de planification/contrôle et les standards sociétaux éventuellement adoptés par l'entreprise. Sur le premier aspect, deux visions s'affrontent, l'une souhaitant marquer la volonté de la direction d'agir en créant, au sein de l'entreprise, une (des) structure(s) opérationnelle(s) dédiée(s) aux aspects sociétaux (ex : direction éthique, déontologie, DD, développement social ou sociétal...), l'autre refusant quelque peu cette philosophie en arguant que la création d'un service spécifique risquerait de dédouaner l'ensemble des acteurs internes de leur propre responsabilité sociétale. Cette deuxième logique se rencontre plus spécifiquement dans les entités de l'économie sociale (1 cas) ou les entreprises publiques (1 cas également) qui, soit refusent de nommer une direction opérationnelle, soit adoptent une structure très légère au regard de la taille de l'entreprise. L'appartenance à un secteur économique particulier (industrie *versus* services) ne semble avoir aucune influence sur l'une de ces deux options. Dans le cas de l'existence d'une direction spécifique, la politique sociétale est ensuite relayée au niveau du groupe grâce à la présence de responsables ou de délégués au niveau des branches d'activité et/ou au niveau des

¹³ Les employés des entreprises privées ayant évidemment une conscience sociétale tout aussi développée que ceux des firmes publiques ou de l'économie sociale.

business units. L'objectif est de parvenir, par la constitution de ce réseau, à mettre en place une démarche cohérente et coordonnée à l'échelle de l'entreprise.

L'existence de règles de décision spécifiques pour tous les sujets/projets susceptibles d'avoir un impact sociétal n'est pas systématique. On peut, de nouveau, distinguer deux approches caractéristiques des entreprises interviewées. Dans le cas des entités de l'économie sociale (et uniquement dans celles-ci), la présence de procédures n'est pas, selon les dirigeants, utile puisque la préoccupation sociétale est constante (inhérente au système de valeurs¹⁴). Par exemple, dans la décision de mise en place d'un centre d'appel, la prise en compte de la dimension humaine¹⁵ s'est faite sans que l'on ait besoin de le spécifier ou de le vérifier *a posteriori*. Le caractère implicite du questionnement sociétal élimine le besoin de faire appel à des règles décisionnelles particulières. A l'inverse, les autres entreprises, soit ont mis en place de telles procédures (3 entreprises), soit envisagent de le faire dans un avenir proche (1 entreprise). Ce « passage au crible » des projets ayant un impact sociétal est d'autant plus important que les répercussions potentielles sont élevées (ex : implantation d'un barrage avec nécessité de reloger les populations pour l'une des entreprises interviewées). L'avis formulé par les responsables qui vérifient l'application des principes édictés par l'entreprise, n'est généralement que consultatif. Ceci dit, les décideurs finaux (généralement les membres du comité exécutif) s'appuient sur cette opinion pour prendre position sur le projet concerné.

En théorie, la présence de systèmes de planification/contrôle permet de rendre opérationnelle la politique sociétale décidée par le sommet stratégique. Dans ce domaine, la mise en place de programmes, de plans (avec définition d'objectifs), de budgets (moyens dédiés) et de procédures de contrôle (*reporting*, audits) est courante (4 entreprises sur 6). Ces systèmes, généralement considérés comme perfectibles par les dirigeants, concernent des domaines finalement très divers (ex : environnement, intégration...) ce qui tend à accréditer l'idée du caractère flou du concept RSE. La définition d'objectifs, et par conséquent l'élaboration de plans, de budgets et la mise en place de dispositifs de suivi ne semblent pas poser de problème pour tout ce qui touche par exemple à la politique environnementale. A l'inverse, d'autres aspects sont plus délicats puisque l'on se situe plus dans une logique qualitative (ex : l'éthique ou la citoyenneté). Les entreprises en restent donc aux principes

¹⁴ « Inscrite dans les gènes » ou « ancrée dans les esprits », selon les expressions des deux dirigeants concernés.

¹⁵ Exemple : réflexion visant à rendre le métier de télé-conseiller intéressant, diminution de la pénibilité du travail et décision de faire de ce métier une filière pour accéder à un métier de conseiller face-à-face (perspective d'évolution qui est bien souvent absente dans ce secteur).

d'action édictés dans les documents (ex : charte éthique, code de conduite) en admettant cette difficulté de passer, parfois, d'une politique d'engagement à une politique d'objectifs. De façon générale, ces systèmes sont utilisés, soit dans une démarche normative (logique « sanction », cas de trois entreprises), soit dans une approche incitatrice (logique « responsabilisation », cas d'une entreprise). Dans cette deuxième perspective, il s'agit avant tout de cultiver un système de valeurs préexistant. L'idée est qu'il ne sert à rien de contraindre ; au pire, faut-il convaincre en réveillant notamment certaines valeurs chez les individus.

L'adoption d'un standard sociétal constitue habituellement un moyen de normaliser les comportements individuels et collectifs. Dans ce domaine, un système est couramment utilisé, notamment pour son caractère universel. Il s'agit de la norme ISO 14001, norme concernant la mise en place d'un système de management environnemental. Quatre entreprises l'ont adoptée (2 entreprises publiques et 2 privées), principalement des entreprises ayant une activité de production (3 sur 4). L'impact environnemental potentiel constitue probablement l'un des facteurs explicatifs de l'adoption d'un tel système. A l'inverse, le volet social semble délaissé, une entreprise seulement faisant référence à la norme SA 8000 (norme relative au respect des conditions de travail). Il convient de préciser que cette entreprise de distribution intervient sur des marchés au sein desquels le risque de non-respect des conditions de travail existe. Cependant, celle-ci précise ne pas être pleinement satisfaite de la norme SA 8000 et indique qu'elle attend la sortie d'un référentiel français ou européen sur le sujet. En matière de publication d'informations sociétales, le standard GRI (*Global Reporting Initiative*), cadre de référence adopté par la plupart des entreprises internationales pour la publication de rapports de développement durable, semble faire l'unanimité au sein des milieux industriels (3 entreprises sur 3 s'en inspirent). Dans ce domaine, la loi NRE adoptée en France en mai 2001, loi qui oblige les entreprises cotées à donner dans leur rapport annuel, des informations sur leurs impacts et objectifs environnementaux et sociaux (décret d'application publié en février 2002), semble également avoir produit ses effets.

L'importance des dispositifs structurels vient d'être démontré. Attachons-nous désormais au rôle de la culture dans la démarche sociétale de l'entreprise.

3.2. Les mécanismes sociétaux en pratique : la culture et son influence sur les comportements

Les actions possibles sur la culture sont multiples. La publication de documents synthétisant les valeurs et principes sociétaux que l'entreprise entend respecter en est une. Dans ce domaine, les documents à usage interne sont les plus courants puisque cinq organisations y font mention. Dans l'une d'entre elles, les salariés reçoivent, dès leur entrée dans l'entreprise, un petit coffret qui regroupe la charte sociale internationale, les règles de bonne conduite, les chartes éthique et environnementale. Par son intégration dans l'entreprise, le salarié s'engage donc à se conformer aux valeurs et principes généraux présentés dans ces documents, charge à lui de les appliquer aux situations rencontrées dans le cadre de sa fonction. Bien qu'exposés de façon explicites, ces documents laissent une large place à l'interprétation.

Même s'ils sont moins présents que les précédents, les documents sociétaux à usage des parties prenantes externes (chartes diverses...) s'avèrent également courants (4 cas sur 6). D'autre part, de nombreuses mentions sont faites de la politique sociétale de l'entreprise dans des documents qui dépassent largement cette sphère (ex : documents commerciaux, rapports annuels, magazine consommateurs). De même, les sites internet font également une large place aux questions extra-économiques. Y sont exposés non seulement les principes de fonctionnement, mais aussi les engagements de l'entreprise pour l'avenir. Sur ce dernier point, toutefois, une entreprise déclare qu'elle préfère en rester aux actions mises en œuvre, arguant que « les promesses pourraient conduire à une certaine forme de surenchère ». En d'autres termes, cette entreprise préfère éviter tout engagement afin de ne pas avoir à se justifier si ces derniers ne sont pas tenus.

Les systèmes d'information et de communication interne font une large place aux questions sociétales dans l'ensemble des entreprises interviewées. Par conséquent, il s'agit là d'un outil privilégié pour cultiver les valeurs éthiques, environnementales ou sociales en interne. Deux niveaux sont concernés, l'individuel et le collectif. Il s'agit non seulement de favoriser l'émergence d'une véritable conscience sociétale au sein de l'entreprise (valeurs collectives), mais également d'amener les individus à intégrer cette approche tout en les convaincant de son bien-fondé (valeurs individuelles). En effet, chaque action recèle un « potentiel sociétal » et il est nécessaire que les différents acteurs s'approprient la démarche et fassent leurs les préceptes qui la sous-tendent. En matière d'information et de communication sociétale, deux canaux sont ainsi privilégiés : le support papier (journal interne, lettre du président...) et l'intranet. Ce second canal présente évidemment l'avantage de permettre un accès permanent à (et une remise à jour constante de) certaines données pour l'ensemble des

salariés. Cependant, son utilisation en tant que véritable canal de communication reste limitée. Par exemple, les salariés n'ont pas toujours la possibilité d'utiliser l'intranet pour poser des questions par rapport à des situations vécues et qui engendrent un « dilemme sociétal » (4 cas sur 6). Ces situations sont plus fréquentes qu'il n'y paraît et elles touchent l'ensemble des fonctions de l'entreprise¹⁶. On privilégie donc, notamment parce qu'il est difficile de faire autrement, un certain flou dans la démarche sociétale de l'entreprise. De fait, chaque acteur est tenu d'interpréter à sa façon, les situations auxquelles il est confronté et de décider « en son âme et conscience ». Partant, chacun fait parce que tout le monde sait « qu'il faut faire », mais personne ne sait véritablement ce que l'autre aurait fait dans la même situation. On peut donc en déduire que la mise en œuvre de la RSE soulève un « écran de fumée » entre les individus. De façon paradoxale, cet écran ne les empêche en rien d'avancer, la coordination se faisant sur la base d'anticipations supposées rationnelles du comportement des autres acteurs.

Dans la plupart des entreprises interviewées, le système de veille sociétale n'est formalisé (sauf une entreprise qui dispose d'un réseau *Public Affairs* en relation avec les organisations extérieures et les ONG). Ceci dit, cette fonction est implicitement remplie par des responsables de l'entreprise qui, soit sont impliqués dans des réseaux ou organisations chargées de promouvoir la RSE (ex : ORSE en France), soit participent régulièrement à des rencontres, colloques académiques et professionnels organisés sur ce thème. Les échanges d'information entre pairs sont un des moyens pour rester à l'écoute de ce qui se fait dans le domaine. D'autre part, les services de communication apportent parfois leur concours, notamment par la publication de lettres destinées aux responsables et qui synthétisent des informations parues sur le sujet dans la presse. Le *benchmark* sociétal devient progressivement une pratique courante, en particulier parce que cette dimension constitue et constituera de plus en plus un facteur clé de réussite sur les marchés (accès au marché financier, atout concurrentiel sur le marché des biens et services...).

La politique de recrutement est évidemment un champ privilégié, sinon pour façonner la culture, tout au moins pour faire qu'il n'y ait pas (trop) de décalage entre les valeurs des individus et celles que l'entreprise entend promouvoir. Evidemment, on touche là à un domaine sensible, celui d'une certaine forme de discrimination à l'embauche qui pourrait être perçue comme illégale. Même si les entreprises se défendent de sélectionner les candidats sur cette base, la prise en compte de cet aspect est parfois implicite (2 cas sur 6). Les autres

¹⁶ Par exemple, le DRH confronté au dilemme suivant : maintenir l'emploi des seniors dans l'entreprise afin d'éviter la mise à l'écart d'une population difficilement reclassable *versus* favoriser l'embauche de jeunes qui peinent à trouver un premier emploi.

firmes, soit préfèrent communiquer sur ce point¹⁷, sachant que les candidats sont particulièrement sensibles à la notion de responsabilité de l'entreprise, soit préfèrent « inoculer le virus » *a posteriori*, notamment par le biais d'une politique de formation adaptée. En matière d'attraction des candidats, les entreprises acceptent et poussent parfois leurs cadres à faire des interventions dans des instituts de formation reconnus (ex : Grandes Ecoles ou Universités), l'objectif étant d'attirer ceux qui sont en phase avec la logique de l'entreprise. En d'autres termes, cette opération s'inscrit aussi dans le cadre d'une démarche marketing des ressources humaines.

La politique de formation évoquée précédemment constitue, sans nul doute, l'un des principaux domaines d'action en vue de générer chez les acteurs internes, des comportements qui soient en phase avec l'orientation sociétale voulue par l'entreprise. Dans certains cas, les dirigeants considèrent que l'on entre dans leur entreprise un peu comme on « entre en religion » (3 cas). Dès lors, la formation n'a pour d'autre objectif que de cultiver ce qui existe déjà, les valeurs individuelles étant en phase avec les valeurs sociétales de l'entreprise. Dans d'autres (2 cas), il s'agit soit de faire naître une sensibilité sociétale chez des individus qui n'auraient pas forcément cette fibre, soit d'amener les acteurs habituellement sensibles à ces questions sur le plan personnel, à prendre en considération ces aspects, cette fois-ci dans le cadre de leur activité professionnelle. Les entreprises qui pratiquent des séminaires d'information reconnaissent que cette approche n'est plus suffisante et qu'il convient de passer à un niveau supérieur, celui de la formation. Cependant, dans un cas comme dans l'autre (information *versus* formation), il ne s'agit pas de donner des recettes, mais plutôt de façonner les esprits de telle manière que la prise en compte des aspects sociétaux devienne un réflexe chez tout un chacun. Encore une fois, les prédispositions des individus sont susceptibles de générer des interprétations différentes, non seulement des situations, mais également des réponses apportées par celui-ci. En d'autres termes, la zone d'incertitude qui entoure l'idée de RSE n'empêche en rien que les personnes puissent s'accorder sur la poursuite d'un tel projet. Dès lors, le résultat obtenu compte moins que la philosophie qui justifie la démarche mise en œuvre pour l'atteindre. Quoiqu'il en soit, le caractère stratégique des questions sociétales apparaît ici très clairement, puisque le temps de formation (plus ou moins directement) consacré à ce thème est fonction du niveau hiérarchique de l'individu.

¹⁷ Cf. « L'indicateur des valeurs » de l'agence *Wellcom* qui présente les valeurs qui montent dans les entreprises, notamment celles qui touchent aux aspects sociétaux (intégrité, honnêteté, transparence, responsabilité...), *Les Echos*, 15/11/04, p. 12.

La prise en compte de la dimension sociétale dans l'évaluation de la performance des individus, plus particulièrement des cadres, est également de l'ordre de l'implicite dans la quasi-totalité des entreprises interviewées (5 sur 6). Lors d'un entretien annuel, il s'agit plus d'évoquer le sujet en forme de « piqûre de rappel », que de réellement s'en servir dans une optique éventuelle de récompense/sanction des acteurs. S'agissant d'une dimension qualitative du comportement, dimension sur laquelle il est difficile de s'accorder (cf. supra), il semble délicat d'en tenir compte dans le cadre d'une procédure d'évaluation des individus (indexation d'une partie de la rémunération sur la prise en compte, au niveau individuel, de la dimension). A l'inverse, cet aspect n'est sans doute pas neutre et l'on peut imaginer que tout manquement grave aux principes édictés par la direction aurait des conséquences immédiates sur le salarié qui se rendrait coupable de tels actes (ex : versement/acceptation de « pots de vins »).

Bien que pouvant assimilés à des dispositifs structurels, les systèmes de droit d'alerte (*whistleblowing*) nous semblent devoir être classés dans la catégorie des mécanismes culturels dans la mesure où ils tendent à façonner un certain état d'esprit dans l'entreprise. Rendus obligatoires par le *Sarbanes-Oxley Act* (30 juillet 2002, loi dite *SOX*) pour les sociétés cotées aux Etats-Unis ainsi que pour leurs filiales à l'étranger, ces systèmes permettent aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et malversations comptables et financières dont ils ont eu connaissance. Ces dispositifs particulièrement controversés en France, tendent cependant à s'étendre, mais dans les limites désormais imposées par le Droit français (ex : confidentialité et non anonymat du signalement, information des salariés mis en cause « dès que les preuves ont été préservées »)¹⁸. Ces mécanismes n'existent que dans les deux sociétés privées interviewées (par système de boîte à lettres électronique). On reconnaît donc l'influence de la loi *SOX* sur ces firmes à vocation internationale. Les entreprises publiques et de l'économie sociale se défendent de telles pratiques arguant que de tels systèmes favorisent une « culture de la délation ». Les problèmes éventuels sont alors réglés, soit par voie hiérarchique, soit par l'intervention d'un tiers habilité à régler ces questions (ex : délégué éthique).

Quelque soit la position des entreprises sur les mécanismes de droit d'alerte, le débat sur la question de l'éthique n'est évidemment pas clos. Il l'est d'autant moins que chaque acteur a son opinion sur le sujet, celle-ci pouvant d'ailleurs être très partagée. Un article paru dans *les Echos* (25-26 mars 2005, p. 15) posait dernièrement la question suivante : « *Faut-il*

¹⁸ Cf. « *Condamnation d'un système d'alerte éthique* », *Les Echos*, mercredi 2 novembre 2005, p. 14. Voir également la position de la CNIL à ce sujet (*Les Echos*, supplément *L'art du management*, jeudi 24 novembre 2005, p. 9).

dénoncer en vertu de l'éthique ? ». L'on remarquera que cette phrase peut aisément être formulée dans l'autre sens sans que cela ne devienne particulièrement choquant : « *Faut-il ne pas dénoncer en vertu de l'éthique ?* » ! L'éthique, l'un des principaux piliers d'une démarche de RSE, s'inscrit donc dans une zone dont il est difficile de dessiner les contours, non seulement parce que l'individu oscille entre ses propres valeurs et celles que l'organisation entend promouvoir, mais aussi parce l'individu peut avoir une attitude très partagée sur la question. Partant, l'on s'accorde et se coordonne au sein d'une même entreprise, sur une base, sinon arbitraire, tout au moins floue et incertaine.

De façon paradoxale, les systèmes de règlement de litiges sociétaux (pris, cette fois-ci, au sens large) sont rarement ouverts à d'autres parties prenantes que les salariés (sauf dans le cas d'une entreprise). On en déduit qu'ils constituent avant tout, dans la logique de la loi *SOX*, un outil de mise en œuvre du droit d'expression des salariés. Entre la volonté affichée d'aller vers une plus grande responsabilité sociétale (qui va évidemment bien au-delà de la relation aux salariés) et les actes, il y a donc une marge qui intensifie fatalement le caractère nébuleux de la RSE.

A la question de savoir si le comportement sociétal de l'entreprise est plus une question de culture que de structure, les dirigeants semblent unanimes. L'intégration de telles considérations est moins un problème technique qu'une question de changement de comportement. On se situe donc plus dans le registre de la culture. Il est en effet difficile de tout prévoir et par conséquent, de normaliser des comportements-types en réponse à des questions sociétales prédéfinies. Il s'agit donc de fournir aux acteurs, non pas un manuel de procédures, mais plutôt une grille de lecture des événements et un mode de questionnement (système d'interpellation de la conscience) face aux problèmes sociétaux qui se posent. Cependant, les dispositifs structurels sont nécessaires et tiennent donc une place non négligeable dans l'ensemble des mécanismes sociétaux. Dans la mise en place de cette approche, il convient non seulement de jouer sur l'adhésion aux valeurs mais aussi sur le respect de la règle et l'utilisation des systèmes de gestion visant à guider les pratiques. Néanmoins, ces dispositifs (organigramme, procédures, systèmes de planification/contrôle, standard sociétal) qui ont, à l'origine, un rôle instrumental, tendent indirectement à modeler les esprits dans la mesure où il appuient et accompagnent le changement. En ce sens, le système formel (dispositifs structurels) alimente ici le système informel (mécanismes culturels). A la question de savoir si la RSE se situe plus dans la logique *value obey* que dans le registre de la *compliance*, nous sommes donc tenté de faire une réponse mesurée. S'il est

évident que le management sociétal est avant tout un management par les valeurs, on ne peut cependant nier le rôle des dispositifs structurels dans la construction de ce système de valeurs collectives. Par conséquent, ces deux dimensions tendent à se compléter.

Conclusion

Pour les responsables interviewés, la sensibilité des parties prenantes à la dimension sociétale du comportement de l'entreprise constitue indiscutablement une tendance lourde de l'environnement organisationnel. Il semble désormais admis, au sein des milieux d'affaires, que les performances économiques et extra-économiques deviendront à terme, indissociables. Les démarches d'intégration de considérations sociétales qui étaient, jusque là, bien souvent guidées par la conviction du dirigeant, laissent désormais la place à des approches plus particulièrement inspirées par la nécessité, voire par l'intérêt qu'ont les entreprises à les adopter.

Au travers de cette recherche, nous poursuivions deux principaux objectifs. Il s'agissait, d'une part, de montrer que la RSE, dans sa dimension interne, relevait en grande partie du domaine du conventionnel. Nous souhaitions, d'autre part, étudier le rôle et l'importance comparative des dispositifs mis en place au sein de l'entreprise pour aboutir à un comportement sociétal homogène de la part des employés. Après avoir exposé l'intérêt du modèle conventionnaliste pour aborder la question de la responsabilité sociétale (angle théorique), nous avons tenté de mettre en évidence le caractère conventionnel de la RSE en interne, ceci à partir de cas d'entreprises ayant adopté cette démarche (approche pratique). L'analyse nous a conduit non seulement à illustrer cette posture, mais également à mettre en évidence des différences d'approche entre les entreprises des secteurs ciblés, différences qui bien que non significatives au sens statistique du terme (recherche qualitative), n'en révèlent pas moins le caractère contingent de la démarche RSE (vision endogène *versus* exogène). Par la suite, nous avons exposé le rôle des deux dimensions organisationnelles que sont la structure et la culture dans le cadre de cette nouvelle approche des marchés. S'il est ainsi clair que les dispositifs structurels jouent, par leur côté instrumental, un rôle essentiel dans la démarche sociétale, il n'en reste pas moins que l'implantation à long terme de cette nouvelle philosophie du management est avant tout une question de valeurs (individuelles et collectives) et, par conséquent, de culture d'entreprise. Il nous a, d'ailleurs, semblé important de relever que les outils et dispositifs structurels n'étaient pas neutres dans l'évolution des

mentalités puisqu'ils tendaient à focaliser l'attention des individus sur des questions considérées comme annexes dans d'autres entreprises.

Evidemment, le choix d'une étude de cas répondait à l'ambition de départ. Il ne s'agissait pas de démontrer, voire de valider une quelconque hypothèse (logique positiviste), mais plutôt d'illustrer une posture en l'appuyant par des faits avérés et/ou interprétés (logique constructiviste). Il ne peut donc être question de généraliser les résultats obtenus au travers de cette recherche. A l'inverse, à la lumière des enseignements tirés d'une telle étude, de nombreuses pistes méritent d'être explorées. En particulier, il peut être utile d'étudier, dans une perspective processuelle, le mécanisme d'acculturation de la démarche sociétale, mécanisme qui mêle inévitablement consensus et confrontation et qui aboutit à ce qu'il convient de qualifier de « projet sociétal partagé » au sein de l'entreprise.

Bibliographie

- Alternatives Economiques, (2004), « *Entreprendre autrement* », Dossier Hors-série.
- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., (1985), « An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 2, p. 446-463.
- Batifoulier P et al., (2001), *Théorie des conventions*, Ouvrage collectif, Ed. Economica.
- Carroll A.B., (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 497-505.
- Carroll A.B., (1991), « The Pyramid of Corporate Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, July-August, p. 39-48.
- Carroll A.B., (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, Vol. 38, N° 3, p. 268-295.
- Davis K., (1960), « Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? », *California Management Review*, Vol. 2, p. 70-76.
- Drucker P., (1984), « The New Meaning of Corporate of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, Vol. 26, p. 53-63.
- Dupuy J.P., (1999), « *Ethique et philosophie de l'action* », Ed. Ellipses.
- Favereau O., (1989), « *Marchés internes, marchés externes* », *Revue Economique*, vol. 40, N° 2, mars.
- Gomez P.Y., (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Ed. Economica.
- Gomez P.Y., (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 64-77.
- Guffens E., (2003), « Ethique et entreprise : évolution et mise en œuvre de la démarche », *colloque Pekea*, 12-14 décembre, Rennes.
- Jones T.M., (1980), « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, p. 59-67.
- Leibenstein H., (1984), « On the Economics of Conventions and Institutions », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, N° 140, p. 74-86.

- Mac Guire J.W., (1963), « *Business and Society* », New York, Mac Graw-Hill.
- Miller S., (1990), « Rationalising Conventions », *Synthèse*, Vol. 84, p. 23-41.
- Montmorrillon (de) B., (1999), « *Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise* », in Koenig G. (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Ed. Economica, p. 171-198.
- OCDE, (2001), « *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics* », Ed. OCDE, Paris.
- Persais E., (2004), « Le bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'Economie Sociale », *2^{ème} Congrès de l'ADERSE*, IAE de Toulouse, 21-22 octobre.
- Pesqueux Y., Biefnot., (2002), *L'éthique des affaires*, Ed. d'Organisation.
- Postel L., (2000), *Règles et rationalité économique*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Lille.
- Preston L.E., Post J.E., (1975), « *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Policy* », Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Reidenbach R.E., Robin D.P., (1991), « A Conceptual Model of Corporate Model Development », *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, p. 282.
- Schneider S., Barsoux J.L., (2003), « *Management interculturel* », Ed. Pearson Education, 2^{ème} édition.
- Sethi S.P., (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : an Analytic Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, p. 58-64.
- Wood D.J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol 16, N° 4, 691-718.