

La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales

Mourad Attarça

Maître de Conférences

Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

LAREQUOI, laboratoire de recherche en

management

47, boulevard Vauban - 78047 Guyancourt

mourad.attarca@quoi.uvsq.fr

Thierry Jacquot

Maître de Conférences

Université Nancy 2

GREFIGE – IAE Nancy

13, rue Michel Ney - 54037 Nancy Cedex

thierry.jacquot@univ-nancy2.fr

Résumé :

Le thème de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) est à la mode. Le succès de cette notion auprès des dirigeants d'entreprise traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durables. Au-delà des finalités affichées, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises correspondent-elles véritablement aux valeurs véhiculées par le concept de la RSE ? Nous étudions dans cet article la diffusion des principes de la RSE au sein des entreprises à travers leurs discours. Il s'agit de repérer les éléments de convergence et de divergence entre les approches théoriques de la RSE avec les préoccupations manifestées par les entreprises en matière de responsabilité sociale. Nous abordons dans une première partie la variété des thématiques valorisées dans les travaux académiques. Dans un deuxième temps, nous analysons les préoccupations affichées par les équipes dirigeantes en matière de RSE, telles qu'elles sont communiquées aux diverses parties prenantes de l'entreprise. Sur la base d'un échantillon d'entreprises européennes, nous étudions la rhétorique mise en œuvre et les représentations que le discours de la RSE véhicule. Nous confrontons, dans une troisième partie, les préoccupations théoriques et les "postures" managériales en matière de RSE.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, Discours, Management stratégique

Introduction

Le thème de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) est à la mode : auprès des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique. La notion de la RSE vient s'ajouter à des nombreux autres concepts (entreprise citoyenne, management sociétal, éthique des affaires, développement durable...) qui renvoient peu ou prou à la même idée : l'entreprise doit être considérée comme une institution sociale dont les activités s'inscrivent dans la vie de la Cité et qui, à ce titre, est responsable vis-à-vis de tous les autres acteurs de la société. Le succès de cette thématique n'est vraisemblablement pas dû au hasard. Nos sociétés modernes sont à la recherche de nouveaux repères face aux bouleversements qu'elles connaissent : menaces sur les ressources écologiques, accélération du rythme des innovations technologiques, mondialisation et globalisation des économies, développement de la société de l'information, globalisation des marchés financiers, etc. L'émergence de la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise fait également écho à l'évolution de la répartition des pouvoirs au sein de nos sociétés : concentration du pouvoir économique entre les mains de grandes firmes multinationales, recul du pouvoir des puissances publiques, développement de l'économie financière au détriment de l'économie réelle, accroissement de l'écart entre les pays les plus riches et les pays les plus pauvres, etc. Comme le souligne Buccholz (1996), il y eut prise de conscience collective que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société et au progrès social : destruction de l'environnement, insécurité dans le travail, discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux, etc.

Le développement de la notion de RSE peut ainsi apparaître comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles -économiques, sociales, écologiques- permettant un meilleur-être, une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société. L'idée de développement durable incarne cette volonté de définir de nouvelles règles de vie commune. Il s'agit de *"répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire les leurs"* (rapport Brundtland, Nations-Unis, 1987), mais aussi de concilier, protection de l'environnement naturel (*Planet*), développement social (*People*) et développement économique (*Profit*). Du point de vue des entreprises, la RSE se traduit par *"l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes"* (Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises, 2001). Une des manifestations les plus remarquables de la prise en compte par les firmes des enjeux sociétaux est la multiplication des chartes éthiques, des codes de bonne conduite et autres codes de valeurs qui sont adoptées par les d'entreprises (Alpha, 2004). L'appropriation par les dirigeants et les managers du vocabulaire issu de la RSE semble également indiquer une certaine adhésion aux valeurs de responsabilités sociales. Cela traduit la volonté des entreprises de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durables. Ainsi, pour certains dirigeants, la responsabilité sociétale est vécue comme une nouvelle contrainte, alors que pour d'autres, il s'agit d'une opportunité pour créer une image valorisante et manifester un certain volontarisme social.

Pourtant, au-delà des finalités affichées, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises correspondent-elles véritablement aux valeurs véhiculées par le concept de la RSE ? En effet, la mise en avant des grands principes d'entreprise citoyenne, de développement durable ou d'éthique des affaires révèle également des effets de mode et un certain "marketing sociétal". Quelle est alors la part du discours et des stratégies symboliques dans les engagements sociétaux des entreprises ("éthique ou cosmétique" pour reprendre l'alternative célèbre mise en évidence par P.F. Smets) ? Et, au-delà, comment l'entreprise gère-t-elle les contradictions potentielles entre les intérêts économiques et les attentes sociales des différents stakeholders ?

Nous nous proposons dans cet article d'étudier la diffusion des principes de la RSE dans les entreprises à travers leurs discours. Il s'agit de repérer les éléments de convergence et de divergence

entre les approches théoriques de la RSE avec les préoccupations manifestées par les entreprises en matière de responsabilité sociale. Dans un premier temps, nous aborderons la variété des thématiques valorisées dans les travaux académiques. En effet, le concept de RSE recouvre des thématiques et des problématiques très diversifiées : relations sociales, conditions de travail, protection de l'environnement, développement durable, entreprise citoyenne, etc. Cette première partie de notre contribution visera à faire le point sur les orientations de la RSE telles qu'elles sont développées dans les travaux académiques. Dans un deuxième temps, nous analyserons les préoccupations affichées par les équipes dirigeantes en matière de RSE, telles qu'elles sont communiquées aux diverses parties prenantes, et leur valorisation sélective. Sur la base d'un échantillon d'entreprises européennes, l'étude de la rhétorique mise en œuvre et des représentations que le discours de la RSE véhicule, conduira à comparer les orientations des entreprises en matière de RSE au regard des orientations académiques actuelles. Nous serons ainsi en mesure, dans une troisième partie, de porter un jugement critique sur la convergence des préoccupations théoriques et des "postures" managériales.

1. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : principes, concepts et limites

1.1. Principes théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de la responsabilité sociale - ou sociétale¹ - de l'entreprise (RSE) est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe. Les activités économiques de l'entreprise peuvent se traduire par des externalités négatives pour l'ensemble de la société : pollution, chômage, pauvreté, insécurité, etc. Cette théorie -ou cette doctrine- se veut une réponse aux thèses défendues par plusieurs auteurs sur le pouvoir disproportionné dont disposent les entreprises et leurs dirigeants dans nos sociétés modernes (Bearle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Mills, 1956)². Ainsi, de part le pouvoir dont elles disposent, les entreprises ont des obligations morales vis-à-vis de la société : *le pouvoir (économique, financier, technologique...) implique la responsabilité* (Frederick, 1994).

L'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes, dans sa version normative. L'entreprise -par l'intermédiaire de ses dirigeants- a l'obligation morale de répondre équitablement aux demandes de toutes ses parties prenantes : actionnaires, consommateurs, riverains, société civile en général, pouvoirs publics, etc. (Freeman et Evan, 1990). Le concept de RSE renvoie à une vision de l'entreprise dont la finalité ne serait pas celle d'accumuler des richesses au profit de ses seuls actionnaires mais de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes. Les intérêts de l'entreprise doivent être ainsi des intérêts éclairés (*enlightenment*) c'est-à-dire des intérêts raisonnables et équilibrés (Frederik, 1994). Une entreprise socialement responsable a ainsi nécessairement une approche à long terme de ses objectifs, de sa stratégie et de ses bénéfices. Le principe théorique de la RSE postule par ailleurs qu'un comportement responsable n'est pas incompatible avec une meilleure performance financière. Un comportement socialement responsable permet de créer un environnement institutionnel favorable à l'exercice des activités économiques de l'entreprise. Frederik (1994) précise qu'une acceptation volontaire des principes de responsabilités est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante des pouvoirs publics. Par ailleurs, un comportement responsable de l'entreprise se traduit par une plus grande stabilité économique, sociale, et politique, et donc par un niveau plus bas de la critique sociale envers le système d'entreprise privée.

1.2. Emergence de la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Dans la lignée des travaux de Bowen (1953), la notion de RSE a progressivement émergé dans les années 1970 comme problématique managériale. Cette évolution a été encouragée par les réflexions

sur les externalités des activités techniques et économiques des firmes (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975). Plusieurs phénomènes expliquent l'intérêt grandissant des managers, mais aussi des responsables publiques et des responsables de la société civile, pour la notion de RSE.

1. Ces vingt dernières années ont été marquées par de nombreuses catastrophes écologiques consécutives à des accidents industriels (Bhopal, Exxon Valdez, Amoco-Cadiz ...) ainsi que par de nombreuses controverses -éthiques, sanitaires ou sécuritaires- : OGM, brevetabilité du vivant, accès des pays les plus pauvres aux médicaments anti-sida.... Ces différentes situations ont posé le problème du développement technique, de la production de masse et, finalement, d'une économie de marché fondée sur la seule notion de profit.
2. Les années 1980 ont été marquées par le mythe de l'entreprise comme nouveau creuset des valeurs de la société : performance, richesse, croissance, modernité, innovation, excellence, etc. Le pouvoir acquis par les entreprises a été d'autant plus important que, au même moment, nous avons assisté à un recul des institutions traditionnelles telles que l'Etat (dérégulation, privatisation des services publics...), l'Eglise voire la famille. L'entreprise a acquis une nouvelle légitimité. La période "pour vivre heureux, vivons caché" est désormais révolue. Les conséquences de la crise économique du début des années 90 (vagues de licenciements consécutives aux dépôts de bilan et aux restructurations) ont brisé quelque peu le mythe. Un renversement des valeurs a ainsi été observé. Les citoyens sont ainsi devenus en même temps plus méfiants et plus exigeants vis-à-vis de l'entreprise³. Ces sentiments ont été exacerbés par plusieurs scandales économico-financiers ou politico-financiers (Enron, WorldCom, Elf, crise financière en Asie ou en Argentine...). Les citoyens réclament ainsi aujourd'hui de plus en plus de transparence et sont plus sensibles -par exemple dans leur comportement d'achat- à la notion de responsabilité : honnêteté des dirigeants, respect de l'environnement, respect des salariés, respect des consommateurs, etc.
3. Le pouvoir - réel ou supposé - acquis par les entreprises et les dirigeants des grandes entreprises ces dernières années a engendré l'émergence d'un contre-pouvoir incarné par des groupes d'intérêt civils (associations de consommateurs, associations écologistes, organisations humanitaires, mouvements altermondialistes, scientifiques) mais aussi par les médias. Ce phénomène se traduit par l'accroissement de la pression sociétale sur les entreprises. Ces groupes d'intérêts contribuent à la médiatisation des controverses technico-économiques, à la mobilisation des opinions et des pouvoirs publics. La société civile réagit ainsi plus spontanément aux plans sociaux, aux délocalisations et dénoncent les pratiques des dirigeants (chantage, abus de biens sociaux, pratiques des "patrons voyous"...). L'action des médias et des groupes d'intérêt civils peut conduire les entreprises et leurs dirigeants à changer leurs pratiques, à modifier les conditions d'exercice de leurs activités⁴ voire à abandonner certaines activités⁵.
4. Ces dernières années ont été marquées par une prise de conscience collective à l'échelle mondiale - largement impulsée par les scientifiques et les écologistes - des dangers de la destruction des ressources naturelles rares : aquatiques, minérales, forestières, énergétiques, animales, etc. Les sommets mondiaux de Rio ou de Kyoto ont contribué à une plus grande prise en compte de la notion de RSE par les grandes entreprises à l'échelle mondiale.
5. La mondialisation de l'économie et les logiques de globalisation ont également contribué à une plus grande prise en compte des enjeux sociétaux par les firmes multinationales. Elles ont également accentué les pressions sociales sur les entreprises. En s'attaquant à des marchés à l'échelle mondiale, en délocalisant ou en ayant recours à des sous-traitants dans des pays sous-développés, les firmes multinationales sont parfois confrontées à des réalités socio-politiques originales : nécessité de négocier avec des Etats (par exemple pour réaliser des investissements directs), nécessité de participer plus activement à la vie sociale (éducation, formation...), prise en compte de problématiques sociétale (co-développement, dumping social...).

Plusieurs tendances lourdes confirment la portée de la notion de RSE pour les entreprises. Le développement des filières de commerce équitable atteste par exemple de la sensibilité -certes

relative mais réelle- des citoyens-consommateurs à des facteurs non économiques mais plutôt d'ordre sociétal (échange Nord-Sud, pauvreté dans le monde, dignité des producteurs de matières premières...). Dans une certaine mesure, le succès grandissant des filières de produits biologiques ou issus d'une agriculture raisonnée relève de la même logique : besoins de sécurité, de transparence, rejet des modes de consommation de masse, etc.

Le développement des agences de notation sociale (Vigeo, Core Ratings, Sam...) ainsi que celui des fonds de placement éthiques (*investissements socialement responsables*) soulignent également la prise en compte du comportement sociétal de l'entreprise dans les choix des actionnaires⁶. La performance de l'entreprise n'est pas seulement jugée selon des critères financiers ou économiques, mais aussi selon des critères relatifs à son comportement sociétal. Les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes deviennent alors une donnée objective dans l'appréciation de la performance. Différentes initiatives publiques ont achevé de donner à la RSE un caractère stratégique pour les entreprises. A l'échelle internationale, le programme *Global Compact*, lancé par les Nations Unies en 2000 a pour objectif de promouvoir au sein des entreprises des pratiques respectueuses de l'environnement et des droits de l'homme. En 2001, la Commission européenne a publié un *Livre vert* visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. Toujours en 2001, le Parlement français a adopté des dispositions concernant la RSE dans la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques. Cette loi prévoit l'obligation pour les entreprises cotées de la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Elle impose également la publication de certaines informations relatives à la politique sociale et environnementale de l'entreprise dans ses rapports d'activité annuels. Ces différentes initiatives publiques engendrent, sinon de nouvelles contraintes légales à respecter en terme de RSE, du moins une dynamique favorable aux firmes qui prennent en compte les dimensions sociétales et environnementales de leurs activités.

1.3. Les différentes dimensions de la Responsabilité Sociale de l'entreprise

Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. L'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). La définition de A. Carroll, considérée comme fondatrice des approches théoriques de la RSE, a été affinée par Wood (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise :

- d'une part, la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale ; L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir ;
- d'autre part, la responsabilité en terme de conséquences (*outcomes*) de ses activités ; Ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs concernés directement et profondément par les décisions de l'entreprise) ou de ses parties prenantes secondaires (acteurs concernés indirectement par les activités de l'entreprise) ;
- enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers. Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

L'approche de Wood est complémentaire à celle de Carroll. Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood.

Tableau n°1 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise*

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (<i>community</i>)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

* : tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B. Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991)

1.4. Comportements stratégiques face aux demandes sociales

Une entreprise peut être confrontée, simultanément ou successivement, à différentes demandes sociales. Pour Carroll (1979), il existe un vaste spectre de réponses possibles pouvant être apportées par une entreprise à une problématique sociale ou sociétale (*social issues*), quelle que soit la nature de la responsabilité sociale en jeu (économique, légale, éthique ou philanthropique). Le comportement ou l'attitude sociale de l'entreprise (*corporate social responsiveness*) peut aller du refus de réponse aux demandes sociétales (comportement réactif de défiance) à l'anticipation de ces demandes (comportement proactif d'accommodation) (Oliver, 1991). La typologie proposée par Oliver permet d'identifier cinq stratégies de réponses aux enjeux sociétaux : la défiance, l'évitement, le compromis, l'acceptation ou la manipulation. Capron et Quairel-Lanoizel (2004) proposent de distinguer deux catégories de comportements ou de logiques stratégiques en matière de RSE ⁷ :

- d'une part, les *stratégies substantielles* : l'entreprise modifie réellement ses objectifs, adapte ses méthodes de travail et son organisation de manière à répondre aux valeurs de la société et à la demande sociale. Cette stratégie rejoint l'esprit de la RSE où l'entreprise cherche effectivement à concilier ses propres intérêts économiques avec ceux de ses différentes parties prenantes. Cette stratégie peut résulter d'un comportement proactif où l'entreprise anticipe la demande sociale (exemple de Body Shop ou de Ben & Jerry). Cette stratégie peut également découler d'une attitude réactive lorsque l'entreprise réagit positivement à une pression et adapte ses objectifs et ses moyens (exemple de Shell ou Ikéa). Quelle que soit la nature de l'attitude, l'intégration entre les préoccupations sociales de l'entreprise et ses choix stratégiques économiques (produits, positionnement...) est forte ⁸ ;
- d'autres part, les *stratégies symboliques* : l'entreprise s'approprie opportunément la notion de RSE mais sans les fondements de son comportement (objectifs de développement, rentabilité, produits, méthodes, organisation...). Ce type de stratégie est centré sur l'image et la réputation.

Cela passe par la politique de communication institutionnelle de l'entreprise, sa politique de communication commerciale ou encore les stratégies de discours de leurs dirigeants envers les acteurs. Les stratégies symboliques intègrent des comportements de défiance, d'évitement ou de manipulation. Les stratégies symboliques peuvent également se traduire par un engagement limité en matière de RSE. Selon Capron et Quairel-Lanoizelé (2004), il peut s'agir, par exemple, d'initiatives à caractère philanthropique déconnectées de la stratégie économique de l'entreprise⁹. Il peut aussi s'agir d'initiatives faiblement intégrées à cette stratégie économique (utilisation de papier recyclable, de véhicules propres ...). L'objectif de ces initiatives est moins la prise en compte réelle de certains enjeux sociétaux que de servir de support à une politique de communication externe ou de motivation du personnel.

L'instrumentalisation par certaines entreprises de la RSE, l'utilisation symbolique de cette notion, peut conduire à une forme de manipulation des citoyens, des consommateurs et des autres parties prenantes sociales. Le "marketing social" devient un instrument de communication pour se prémunir de la pression des parties prenantes sociétales. Nous sommes alors plus proche de la *cosmétique* que de l'*éthique*. Paradoxalement, ces comportements peuvent avoir des effets inverses de ceux recherchés et contribuer à renforcer, au contraire, le sentiment de méfiance des citoyens vis-à-vis des entreprises. Ils peuvent également souligner les limites théoriques de la RSE.

1.5. Les limites de la notion de RSE

Les approches théoriques de la RSE suscitent de nombreux questionnements, aussi bien sur le plan conceptuel, sur le plan des idées véhiculées, que sur le plan pratique et managérial.

Les approches de la RSE sont critiquées pour leur caractère normatif, reposant plus sur des postulats idéologiques que sur hypothèses vérifiables. Il s'agirait donc plus d'une idéologie, d'un ensemble de croyances et d'une vision subjective de l'entreprise idéale que d'une véritable théorie. Par exemple, l'hypothèse selon laquelle la performance sociétale de l'entreprise implique la performance économique n'est pas toujours vérifiée (Aupperle et alii, 1985). Les tenants du libéralisme économique et du laissez faire considèrent ainsi que les principes de la RSE relèvent d'une idéologie subversive car elle remet en cause les fondements même du capitalisme, en particulier le principe de la propriété (Coelho et alii, 2003). Pour l'école libérale, la finalité de l'entreprise est de créer des richesses et de faire du profit, et non pas de s'engager dans des problèmes de société¹⁰ : "*la responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à accroître ses profits*" affirme M. Friedman¹¹. Mettre sur le même plan, les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes de l'entreprise reviendrait, selon les représentants de cette école de pensée, à renier les droits légitimes des propriétaires. La RSE attribuerait par ailleurs aux entreprises des responsabilités qui doivent relever des seuls pouvoirs publics¹² (Etat, collectivités territoriales, autorités supranationales).

A l'inverse, certains auteurs reprochent au courant de la RSE de servir de théorie alibi au capitalisme mondialisé. Vogel (1991) ne voit ainsi dans la RSE qu'une doctrine visant à concilier, à long terme, les intentions du capitalisme (faire du profit) avec ses conséquences sur la société (économiques, sociales, environnementales...). Il ne s'agit pas tant de remettre en cause la légitimité du profit mais de la redéfinir dans un sens qui tient compte du *bien public* ou de l'intérêt général (d'où la notion d'*intérêt éclairé*). C'est surtout, pour l'auteur, une tentative d'humaniser la vision que la société a de l'entreprise, et de doter les managers de motivations morales et éthiques leur permettant de transcender des réflexes égoïstes (la recherche du gain). L'auteur est sceptique sur les dimensions morales de la notion de RSE, dans les pratiques managériales réelles. Il craint une utilisation sélective de la notion de RSE qui consisterait, par exemple, pour les dirigeants, à ne prendre en compte les demandes de la société que lorsque celles-ci ne remettent pas en cause fondamentalement les intérêts des actionnaires. La RSE ne serait alors qu'un habillage vertueux de comportements qui

resteraient inchangées, afin de réduire la pression sociale qui pèse sur l'entreprise¹³ ou bénéficier d'un effet d'image et de réputation. Cela renvoie à l'utilisation symbolique, voire cynique¹⁴, par les entreprises de la notion de responsabilité sociale.

La problématique que pose l'approche théorique de la RSE est celle de la compatibilité entre la logique marchande et financière de l'entreprise, avec la logique sociale et éthique. L'hypothèse centrale -ou le postulat- du concept de RSE est que le respect de certaines valeurs morales ou éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise en tant qu'institution (Post, 2003). La performance -à long terme- passe par la résolution du paradoxe rentabilité / responsabilité sociale, et donc nécessairement par des changements dans les méthodes de travail et les systèmes de valeurs. La notion de confiance (entre l'entreprise et ses parties prenantes) peut permettre de résoudre ce paradoxe en contribuant, par exemple, à la construction d'un avantage concurrentiel de différenciation (p.e. Body Shop, Ikéa, Shell). Les comportements d'entreprises privilégiant l'approche symbolique et/ou discursive de la RSE relèvent de stratégies opportunistes qui, *a priori*, ne visent que des résultats à court terme (p.e. Vivendi).

Une autre critique habituellement adressée aux approches théoriques de la RSE est relative à la difficulté de leur opérationnalisation (Gond, 2003 ; Griffin, 2000). Celle-ci est exacerbée par l'ambiguïté des concepts utilisés (par exemple la notion de partie prenante) et la multiplication des définitions (responsabilité sociale, performance sociale, développement durable, comportement, entreprise citoyenne...). Certaines conséquences du succès - voire de l'effet de mode - de la notion de RSE peuvent toutefois contribuer à réduire les difficultés d'opérationnalisation. Le développement des standards internationaux (p.e. ISO 14001 et ISO 14031 pour la gestion et l'évaluation de la performance environnementale), des systèmes de normalisation (p.e. SD 21000 de l'AFNOR ou AA 1000 pour la stratégie de développement durable et environnementale) ainsi que les différents référentiels des institutions publiques internationales (Global Compact, OIT...) contribuent à formaliser les démarches managériales de mises en œuvre de stratégies intégrant la RSE.

La multiplication des normes et des standards, d'origine publique ou privée, non nécessairement convergents (Beaujolin, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizel, 2004), pose d'autres types de problèmes à l'opérationnalisation de la RSE : celui du reporting en matière de RSE et du contrôle et de la performance sociétale de l'entreprise. Les initiatives individuelles des entreprises en matière de RSE posent également le même problème. C'est le cas, par exemple, des codes de conduites ou des codes éthiques (Alpha, 2004)¹⁵ adoptés par de nombreuses entreprises que ce soit dans le cadre d'un comportement opportuniste ou dans le cadre de véritable stratégie sociétale intégrée. Plusieurs tentatives de normalisation du reporting social existent comme le *Global Reporting Initiative* (impulsé par les Nations Unies) au niveau international ou les dispositions de la loi NRE en France. Toutefois, ces initiatives sont encore loin de constituer un cadre suffisamment pour apprécier objectivement et réellement la performance sociétale des entreprises¹⁶.

2. La RSE en représentation : vocabulaire et thématiques managériales

2.1. Le processus méthodologique : l'analyse lexicale et thématique des rapports d'activité

1) Les messages présidentiels de 85 entreprises européennes : un support représentatif du discours sociétal

Les rapports annuels d'activité constituent sans conteste un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial et institutionnel. Au sein de celui-ci le message introductif apparaît comme une synthèse formalisée de ses différentes formes, lieux et

destinataires. C'est un support homogène et représentatif des perceptions et préoccupations des dirigeants destiné directement ou non à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, partenaires économiques et sociaux, pouvoirs publics, médias...). Parmi les parties narratives de ce document, la lettre des présidents a mobilisé de nombreuses recherches. Elle constitue la partie la plus lue au sein du rapport annuel d'activité (Courtis, 1982), la plus importante comme source d'information et d'appréciation mais aussi comme critère de décision. Nombreuses sont les recherches effectuées par des cabinets d'étude qui ont d'ailleurs souligné le caractère attrayant et stratégique de ces messages. Même si investisseurs et actionnaires en constituent les principaux destinataires, les autres parties prenantes de l'entreprise sont susceptibles de prendre connaissance de ce document (presse, salariés, partenaires, clientèle, etc.). Compte tenu de cette hétérogénéité des lecteurs, il n'est pas toujours évident de choisir la nature des informations à divulguer en priorité face à des exigences souvent perçues comme contradictoires (attentes de rentabilité financière pour les actionnaires et attentes sociales ou sociétales pour le personnel ou la collectivité).

Par souci méthodologique et d'homogénéisation, nous avons analysé les lettres de présidents de 85 entreprises françaises, allemandes et anglaises éditées en langue anglaise¹⁷.

2) Le traitement scientifique des discours : la statistique lexicale et l'analyse thématique qualitative

L'analyse des messages présidentiels a permis d'aborder les fonctions explicites et implicites du discours de la RSE. L'étude du vocabulaire véhiculé dans ces messages aborde le contenu manifeste de l'information émise puis autorise ensuite à poursuivre la recherche des conditions de production et l'approfondissement du contenu des discours. Si la lexicologie est l'étude scientifique du vocabulaire, la lexicométrie (ou lexicographie) est un ensemble de méthodes de statistique lexicale comparative (Lebart et Salem, 1994). Ces outils exploratoires de connaissance de l'entreprise concernent des logiques de comportements mais aussi de représentations. Menées conjointement, elles permettent d'appréhender les signifiés et non les signifiants des mots prononcés. C'est en portant l'attention sur des mots pleins (mots pivots situés dans leur contexte d'apparition), dont la fréquence est l'indice d'un noyau sémique, que l'on peut en apprécier la signification¹⁸. Soulignons que cette approche inductive des phénomènes est délicate à mettre en œuvre¹⁹.

Cette étude statistique (réalisée à l'aide des logiciels Spad.T et Tropes) va de pair avec l'étude qualitative visant à dégager des catégories de sens, autrement dit, les thèmes homogènes de nos discours. En effet, cette opération de déstructuration puis de restructuration des textes impose un certain nombre de règles faites de prudence et de rigueur (Jacquot, 2004). Le traitement automatique du vocabulaire engendre un certain nombre de problèmes (polysémie, homographie, équivalence sémantique) et nécessite d'apporter des solutions techniques avant tout traitement quantitatif (levée des ambiguïtés, examen du contexte d'apparition, regroupement, dissociation, sélection). Pour pallier ces problèmes relatifs aux mots, nous avons également effectué une analyse thématique. Celle-ci ne doit pas être considérée comme un outil méthodologique mais doit être davantage présentée comme un processus (Boyatzis, 1998).

En définitive, le répertoire de la RSE (composé de plus d'une centaine de mots pivots dans notre étude) ainsi que le tableau de contingence contenant leurs occurrences par texte (862 occurrences, soit une dizaine en moyenne), constituent le matériau de base pour l'analyse de la structure et du contenu du discours sur la responsabilité sociale ainsi que de ses variations dans le temps (entre le milieu des années 1970 et le début des années 2000).

2.2. La variété du langage de la RSE : entre une vision objective et une vision symbolique

Le langage sur la RSE met en évidence des termes liés aux problèmes auxquels nous sommes confrontés au niveau planétaire et les thèmes liés à la politique de l'entreprise. Le support analysé

n'est pas un support de la RSE (chartes, codes de conduites ou partie RSE des rapports d'activité) ni un support de la communication commerciale. Il est destiné aux différents acteurs et en particulier les actionnaires. C'est donc un discours "commun" qui doit tenir compte des contradictions possibles entre la logique financière et économique, et la logique sociale et sociétale.

Tableau n° 2 : Le vocabulaire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (fréquences pour 100 textes)

Acceptab(le-ilité) (/ risques) admissible	5	Moral(e-ité)	0
Arme(s-memnt)	0	Nation	1
Attentes, Besoins (des consommateurs)	31	Nature(l)	1
Bienfaisance (charité)	1	Norme(s), Standard(s)	14
Capital(isme-iste) / système	0	Nucléaire	4
Chômage	0	Nuisances	0
Citoyen(neté)	9	Obligations (juridiques ou morales)	4
Climat(ique) / changements	5	Opinion (publique)	5
Code(s) de conduite, Chartes	6	Paix – pacifier	0
Communauté(s), Collectivité	13	Partenaires sociaux, représentat° du personnel	16
Communication interne	2	Participation, investissement, engagement ... / pers	81
Confiance	36	Parties prenantes, Acteurs, Agents (économiques ou so	1
Consomm(ation-érisme), Demande	47	Pauvre(té)	0
Consommateurs	27	Pénurie - Appauvrissement (ressources)	0
Corruption	0	Pérennité - Durabilité	0
Délocalisation	0	Planète - Terre	1
Dérégulation (/ marchés)	7	Politique (des Etats)	9
Destructions, Dommages (sur l'environnement)	0	Pollution	0
Développement durable	0	Population (en général)	13
Développement (/ personnel)	2	Pratiques (de gestion, "bonnes" pratiques)	18
Développement, croissance (économique)	21	Principes (de gouvernance)	9
Devoir (le)	1	Professionnalisme	6
Discrimination (/travail)	0	Programme, plan, contrat, projet internes	21
Droits (de l'Homme, du travail, des actionnaires)	2	Accord, consensus interne	8
Effet de serre	2	Promotions / personnel	2
Embauches	9	Protection, préservation (environnement, travail...)	5
Emissions (réduction ... gaz)	5	Prosperité – Profits (en général)	11
Emploi	1	Proximité / clients	5
Energ(ie-étique)	21	Public (le, rendre public)	2
Enfants (jeunes...)	2	Qualité (en général et des produits)	54
Engagement (s'engager à... / entr.)	9	Règle(s)-ment-mentaire)	18
Environnement(al), Ecologie	33	Relations (internes), négociation	1
Epidémie	0	Réputation, Reconnaissance, Image	15
Equité (sociale)	0	Respect	1
Etat, Gouvernements ...	27	Responsabilité (sociale : / acteurs et l'environnement)	13
Ethique, moralité	1	Comptes (rendre) répondre de ses actes/Accountability	6
Extinction (d'espèces)	0	Ressources, Réserves, Richesses (naturelles)	5
Fondation(s)	1	Restructur(er)-ations) / l'entreprise ou l'industrie	45
Formation (personnel)	16	Risque(s)	20
Gouvernance	16	Salaires, Rémunérations	24
Grèves, Conflits (internes)	0	Sécurité et santé (dans l'entreprise)	8
Guerre, Conflits	0	Santé, Bien être (/population en général)	5
Honnêteté	0	Satisfaction (des consommateurs)	9
Huma(in-nisme)	4	Sécurité (/population en général)	6
Idéologi(e-que)	1	Sociéta(l-ux), Social	2
Inégalité(s), différences, disparités (sociales)	0	Solida(rité-ire)	0
Intérêt (général)	0	Sponsoring	1
Investissement (social, environ.)	1	Stocks options	8
Justice, injustice	0	Survie (des espèces)	0
Législation - Lois - Juridique - Droit	9	Transparence	13
Légitim(e-ité)	0	Travail (dans l'entreprise)	100
Libéralis(ation-isme)	9	Travail des enfants	0
Lobby(ing)	0	Tax(es-ation) / environnement	2
Mécénat	0	Valeurs (de l'entreprise)	6
Migration	0	Vie - Vivants (êtres) – Vivable - Viabilité	1
Mondialisation	4	Vocation, missions, rôle	22

Le répertoire identifié (cf. tableau n°2) est à la lumière des représentations classiques de la RSE (il recouvre les préoccupations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires - cf. 1.3.) mais présente quelques divergences par rapport à l'importance relative accordée à certaines représentations dans la littérature. Quelques constats :

- Si les fréquences sont représentatives des préoccupations dominantes de leur locuteur, force est de constater l'importante de la logique sociale interne et du souci de valoriser les diverses parties prenantes (cf. infra, le poids respectif des différentes thématiques du langage).
- Il comprend des termes spécifiques et des termes associés à d'autres préoccupations en relation avec la RSE (la politique sociale notamment mais aussi l'environnement économique).
- Le langage de la RSE subit, comme le discours académique (Mercier, 2004), des effets de mode (le terme de développement durable est absent à la fin de la décennie précédente où l'on parlait avant tout de responsabilité sociale, de protection de l'environnement, de citoyenneté ou de gouvernance).
- Le langage de la RSE "en action" s'attache avant tout à véhiculer une image valorisante de l'entreprise et il a tendance à occulter les contraintes et difficultés liées au respect de cette responsabilité : les nuisances occasionnées par l'activité, les questions sensibles de la politique sociale (licenciements, discrimination), la régulation du système capitaliste, les pratiques commerciales déloyales (positions dominantes, ententes), la corruption...
- Il illustre aussi les deux aspects de la dimension sociétale telle qu'elle est vécue par l'entreprise : les contraintes qui pèsent sur leur gestion et l'appréciation d'éléments qu'elle ne peut maîtriser (l'environnement mondial, la situation de la planète, les règlements...), d'une part, et les aspects plus volontaristes rentrant dans une logique de choix d'autre part (la politique sociale, les actions prises pour l'environnement, les règles de bonne gouvernance).

Si les entreprises, en quête de légitimité et de confiance (Capron et Quairel-Lanoizel, 2004), semblent privilégier l'autorégulation par rapport à la réglementation, rien ne permet de dire, à partir de ces résultats, si la vision volontariste repose avant tout sur des éléments concrets ou bien si elle relève simplement d'une volonté ou d'une stratégie de communication. Les documents illustrent d'ailleurs souvent un langage éthique qui donne l'illusion de l'engagement sans que celui-ci soit réellement effectif (Alpha, 2004). L'étude qualitative permettra d'appréhender ces phénomènes par l'analyse de la rhétorique employée. Ainsi, le répertoire met également en avant la disparité des représentations liées aux éléments objectifs et celles liées à des éléments plus symboliques et normatifs de la RSE. Ce caractère symbolique et normatif met en évidence les limites de la notion de RSE lorsqu'elle repose sur des postulats idéologiques (cf. 1.5). Rappelons qu'il s'agit ici du langage des directions générales devant répondre de leurs actes avant tout devant leurs actionnaires et non d'un discours institutionnel ou interne. La valorisation des aspects normatifs permet ainsi de ne pas révéler de contradictions éventuelles entre les politiques et les performances financières et sociales.

2.3. Les thématiques du discours sociétal dans les messages présidentiels : des préoccupations croissantes, diversifiées mais sélectives

Le cabinet Alpha a étudié les thèmes abordés par les entreprises au sein de trois familles de documents types présentant la dimension éthique de l'entreprise multinationale : les Codes de conduite (à respecter et pour se protéger - 38%), les Chartes éthiques (pour mobiliser les salariés et les partenaires autour d'une "cause" - 53%) et les Principes et valeurs (expression de la vocation, d'une philosophie et de la culture pour fédérer - 49%). La diversité des sujets abordés est assez importante²⁰. Ils recouvrent la plupart des préoccupations et niveaux de performances (économiques, sociales et environnementales) qui définissent la notion de développement durable. Cependant la moitié des entreprises seulement (contre 80% pour l'étude du cabinet Alpha) traitent, dans leur message introductif, de thèmes sociaux et sociétaux. Les auteurs soulignent que la qualité et l'exhaustivité des informations sont d'un niveau moyen et ne donnent qu'une vision limitée de la politique effective mise en place par l'entreprise. Parmi les thèmes sociaux abordés, les chartes et codes de conduites mettent davantage en avant les questions d'égalité et de discrimination, les droits collectifs ou le travail des enfants. Par contre, les messages présidentiels valorisent davantage la mobilité et les

compétences du personnel, la politique de formation et les thèmes de la GRH en général (gestion des effectifs, des rémunérations, etc.). L'organisation du travail et les questions de santé et de sécurité semblent abordées de manière sensiblement proche dans les deux types de supports.

La mesure statistique du langage peut difficilement s'appuyer sur cette typologie de thématiques transversales. Aussi, en retenant le vocabulaire significatif de la RSE et d'autres thématiques non représentées par ce répertoire (les différentes catégories d'acteurs et les diverses caractéristiques de l'environnement), il est possible d'effectuer des comparaisons statistiques au travers de cinq périodes d'observation. Ainsi, on peut présenter la diversité du vocabulaire qui structure le langage de la RSE en l'articulant autour de thématiques homogènes - associées aux diverses parties prenantes - illustrant trois types de préoccupations générales : 1) Le management et la valorisation des acteurs 2) les parties prenantes internes et la politique sociale et 3) les parties prenantes externes et l'influence des facteurs environnementaux.

1) L'attitude managériale et la valorisation des parties prenantes de l'entreprise

L'attitude managériale offre des représentations variées qui entretiennent des relations étroites avec les principes de la RSE. Elle exprime les valeurs et le comportement des dirigeants selon diverses thématiques traduisant "les styles de management", "les valeurs et l'esprit d'entreprise" et "la valorisation des acteurs". Le premier groupe illustre l'expression des principes de direction à travers la présence du pouvoir, les pratiques plus relationnelles de direction (le partage des responsabilités) et, à un degré moindre, la fonction mobilisatrice des dirigeants. Le second groupe de thèmes traduit la volonté d'affirmer des valeurs, souvent subjectives, que l'on veut partager, une culture, voire un esprit ou une philosophie. Ces thèmes ont connu une progression exceptionnelle au cours des années 1980 au détriment du langage gestionnaire plus technique. Cette évolution illustre les envolées lyriques si présentes dans les discours depuis le début des années 1980 même si on assiste à un retour à plus de rationalité. Elle met en évidence la forte présence de la direction et de ses principes de management.

Tableau n° 3 : L'évolution de la fréquence des thèmes de la dimension "principes de management" dans les discours (Fréquences pour 100 textes sur les 5 périodes)

LA DIMENSION SOCIETALE dans les messages : poids des thèmes structurants le langage	Milieu 70s	Début 80s	Fin 80s	Début 90s	Fin 90 - déb. 2000
L'ATTITUDE MANAGERIALE	193	182	244	274	364
Le Style de management	138	104	126	142	246
Présence du pouvoir / direction des affaires	100	45	60	65	192
Pratiques relationnelle de management	34	45	45	55	44
Mobilisation et Animation	4	13	21	22	11
Les valeurs et l'Esprit d'entreprise	55	78	118	132	118
La Qualité, l'Excellence	36	59	88	91	74
L'Esprit, la Culture et les Valeurs	19	20	30	42	44
LA VALORISATION DES ACTEURS	143	145	164	174	250
Valorisation du personnel	22	54	72	82	132
Engagement, Motivation, Dynamisme / personnel	13	38	49	48	101
Compétences et Professionnalisme du personnel	9	16	23	34	31
Satisfaction du besoin des clients	32	34	45	47	45
Fidélité des actionnaires	19	32	27	32	49
Préoccupation / société (public, nation, citoyenneté)	70	26	20	12	24

Les thématiques relatives à la valorisation des acteurs sont caractéristiques du contexte du discours présidentiel. Les messages sont destinés aux diverses parties prenantes internes et externes dont on souhaite orienter les comportements ou du moins les perceptions de l'entreprise. Ils mettent en évidence l'attention qui leur est portée et le souci de les associer dans la réflexion. Cette composante est en croissance continue. Ainsi, les dirigeants louent avant tout (ou recherchent), et de façon plus affirmée dans les derniers messages, l'engagement du personnel mais aussi leurs compétences et leur professionnalisme, la fidélité des actionnaires, la satisfaction des besoins des clients et la

préoccupation envers la société dans son ensemble. Ces thématiques visent à affirmer et développer le sentiment d'appartenance.

Le thème de "la préoccupation sociétale" met ici en évidence des évolutions contrastées. Très élevé dans les années 1970 et reposant uniquement sur l'évocation de l'intérêt national et l'influence des politiques publiques, ce thème chute brutalement et reprend de l'ampleur à la fin des années 1980 en s'appuyant sur de nouvelles valeurs. L'entreprise citoyenne abandonne l'idée de Nation (un des termes autrefois dominant et qui a quasiment disparu) et veut épouser des valeurs universelles de la population. Le concept de citoyenneté (engagement de l'entreprise dans la vie de la cité) est en lui-même relativement récent en France. D'autres valeurs sociétales, illustrant le devoir moral que se donne l'entreprise vis-à-vis de son environnement, apparaissent de manière parcellaire dans les messages (la Sécurité, la Solidarité, la vie sociale, le bonheur, la protection de l'environnement – cf. *infra*). L'importance prise par les valeurs humanistes (voire spirituelles), qui dépassent le rôle habituel de l'entreprise, est une caractéristique majeure de la nouvelle tendance du discours managérial.

2) Les parties prenantes internes et la politique sociale

Bien qu'ils ne constituent pas les destinataires de référence, les membres de l'entreprise sont les acteurs dominants du discours managérial (devant les actionnaires et les clients). Depuis une quinzaine d'année, le personnel est davantage présenté comme un partenaire. L'intégration des parties prenantes internes a fortement progressé à la fin des années 1990. Ces évolutions confirment l'importance accordée à l'Homme (terme plus valorisant, comme la notion d'Equipe et de collaborateurs, qui se substituent aux notions de Personnel ou de Salariés). Parallèlement, les structures représentatives prennent une place grandissante : l'entreprise veut ainsi se montrer socialement responsable.

Tableau n° 4 : L'évolution de la fréquence des thèmes de la dimension "acteurs internes et GRH" dans les discours (Fréquences pour 100 textes sur les 5 périodes)

LA DIMENSION SOCIETALE dans les messages : poids des thèmes structurants le langage	Milieu 70s	Début 80s	Fin 80s	Début 90s	Fin 90 – déb. 2000
LES PARTIES PRENANTES INTERNES	123	162	197	168	318
Personnel, Employés, hommes, salariés	77	100	123	94	229
Equipes	26	24	36	40	49
Cadres, Collègues, Collaborateurs	17	32	34	31	22
Structures représentatives	4	6	4	4	14
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	196	209	145	138	266
La Gestion du Potentiel humain	128	104	83	66	204
Gestion des effectifs	70	66	41	40	58
Politique de rémunération et des carrières	32	9	21	6	46
Travail dans l'entreprise	26	29	22	19	100
La Politique sociale	68	105	62	72	64
Plans, Accords, Projets, Relations internes	15	28	23	23	31
Formation, Communiqué, Social, Sécurité, Dév. hommes	53	77	38	49	33

La GRH déploie une rhétorique différente des autres politiques fonctionnelles et l'information émise est sensible pour la communauté humaine qui peut y déceler des contradictions. Il ne s'agit pas seulement de diffuser des performances valorisantes ou mobiliser les ressources internes mais de diffuser des informations illustrant une conception déterministe (la gestion du potentiel humain) ou une attitude plus politique et volontariste (la politique sociale dans l'entreprise).

Le discours sur la gestion du potentiel humain est très présent au début des années 1980, notamment concernant la gestion des effectifs (en raison des problèmes d'emploi, des restructurations industrielles et des plans sociaux), et reprend de l'ampleur avec la notion de travail et la question des rémunérations. La politique sociale traduit une attitude plus volontariste et subjective. Les acteurs internes sont évoqués non en tant que potentiel à gérer mais en tant que ressources à animer. Ce thème

a suivi des évolutions conjoncturelles²¹. Si la GRH apparaît à la fois conditionnée et contrainte par le contexte (début des années 80), symbolique et euphorique (fin des années 1980) ou plus modestement volontariste (années 1990), elle illustre la nature des relations humaines dans l'entreprise. Cette tendance apparaît parfois davantage du domaine de la rhétorique que de l'action effective.

3) Les parties prenantes externes et l'influence des facteurs environnementaux

Les parties prenantes externes prennent également une importance grandissante dans le discours managérial²². Les évolutions mettent en évidence l'extension du champ des acteurs (une nébuleuse d'adversaires partenaires), la focalisation sur les actionnaires et les clients et la croissance du discours sociétal. La progression significative des références à la population et à la préoccupation environnementale illustre la volonté d'affirmer une légitimité sociale.

Même si la présence de ces acteurs est sélective (les concurrents et les fournisseurs sont peu évoqués) elle a plusieurs significations. Elle peut traduire la reconnaissance de leur responsabilité dans l'évolution des performances ou de l'environnement ainsi que leur influence dans la prise de décisions. Elle manifeste également la volonté de démontrer l'étendue du champ de la réflexion stratégique. En troisième lieu, cette présence met en évidence la volonté de valoriser les acteurs dans le but de rechercher leur confiance, leur adhésion et d'orienter leurs comportements à l'égard de l'entreprise. Ainsi, elle peut caractériser une dépendance ou une volonté d'associer certains acteurs à la réflexion stratégique. Les parties prenantes sont simultanément, ou alternativement, des adversaires et des partenaires dotés d'une capacité d'action qui conditionne l'évolution de l'entreprise.

Tableau n° 5 : L'évolution de la fréquence des thèmes de la dimension "acteurs externes et environnement" dans les discours (Fréquences pour 100 textes sur les 5 périodes)

LA DIMENSION SOCIETALE dans les messages : poids des thèmes structurants le langage	Milieu 70s	Début 80s	Fin 80s	Début 90s	Fin 90 - déb. 2000
LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	286	254	284	283	535
L'Etat	166	77	31	19	27
Clients	53	77	108	106	141
Actionnaires	43	41	85	75	279
Partenaires	6	27	29	48	34
Concurrents	11	22	23	21	19
Fournisseurs	4	7	6	8	21
Population	3	3	3	6	14
LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX	600	321	289	254	424
Environnement Economique	304	128	55	64	114
Environnement Financier et monétaire	134	95	126	69	161
Environnement Concurrentiel	47	60	65	44	87
Environnement Politique et Social	113	37	42	64	28
Environnement Naturel (écologique)	2	1	2	14	33

L'analyse de l'évolution des références aux acteurs externes montre de profonds bouleversements mais une cohérence d'ensemble : hausse des parties prenantes externes, présentées comme des partenaires, au détriment de l'Etat et de ses diverses représentations (pouvoirs publics, gouvernement, administration...). L'Etat qui constituait l'acteur le plus présent dans les messages présidentiels jusqu'au début des années 1980 n'apparaît plus que comme un acteur marginal. Cette tendance forte s'explique par la libéralisation de l'économie mais aussi par un changement de comportement des entreprises. A la fin des années 1980, l'entreprise a affirmé son rôle économique et social face à l'Etat et a conquis sa légitimité en s'affranchissant (dans les discours) de sa tutelle économique, statutaire ou morale. Elle manifeste ainsi sa volonté d'autonomie vis-à-vis de la politique nationale (cf. le thème "environnement politique") et parfois remet en cause l'Etat dans son rôle économique moteur (présenté comme élément perturbateur) ou par ses facteurs de freinage (charges, pratiques non concurrentielles, bureaucratie, dirigisme) qui apparaissent comme autant de contraintes au jeu du

marché, à la liberté d'entreprendre et à l'équilibre de la vie sociale. Même si elle peut se féliciter de l'aide que peuvent apporter les organismes publics (aides publiques, mesures de relance).

Cette autonomie de gestion revendiquée ne concerne pas seulement la sphère économique : les dirigeants exigent à la fois plus d'autonomie dans l'organisation des relations internes et dans les nouveaux rapports qu'ils entendent tisser avec la société. L'entreprise, se considérant désormais comme "citoyenne", affirme de nouvelles ambitions et se doit d'intervenir comme telle dans les affaires de la Cité.

On observe, parallèlement une très forte croissance des actionnaires. Destinataires privilégiés de ces communications, ils deviennent omniprésents. Parties prenante ubiquistes (à la fois dedans et dehors), les dirigeants vantent leur stabilité, leur confiance et leur fidélité et affichent depuis peu une volonté de transparence et l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance. Le poids respectif des thématiques illustrant les différents facteurs environnementaux confirme le développement du discours sociétal. Si les statistiques montrent la place prise désormais par l'environnement financier et monétaire ainsi que le retour des facteurs économiques, on observe aussi (depuis le début des années 1990) l'apparition forte et soudaine de la préoccupation écologique (cf. "l'environnement naturel"). Ce résultat manifeste la prise de conscience des effets de l'activité économique sur l'environnement, il peut aussi traduire l'affichage d'une volonté, voire un engagement réel au service de sa préservation.

2.4. La rhétorique de la RSE : argumentation économique, sociale, sociétale et idéologique

L'identification du vocabulaire ne permet pas de relever les logiques d'argumentation. L'étude du contexte d'apparition des formes identifiées, suivie d'une analyse de contenu thématique de nature qualitative (au regard du contexte de communication), nous autorisent à mettre en évidence la rhétorique de la RSE et de la structurer autour de quelques thèmes récurrents.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les thématiques développées dans les théories sur la RSE peuvent s'articuler autour de la notion de triple résultat (*triple bottom line*) : économique, social et environnemental. Cette typologie ne répond qu'imparfaitement à la diversité des rhétoriques identifiées. Aussi, il semble préférable d'illustrer le discours de la responsabilité sociale en structurant les diverses préoccupations et motivations selon quatre postures rhétoriques.

Tableau n° 6 : Les motivations du discours sociétal

L'expression de la responsabilité économique :

- La contribution au développement économique de la zone d'implantation (national, régional, local...) ;
- La contribution au développement économique des parties prenantes et le respect des principes de saine concurrence, de gouvernance et de transparence.

L'expression de la responsabilité sociale :

- La préoccupation et la politique sociale interne ;
- La qualité des relations avec les partenaires commerciaux et les acteurs de la société.

L'expression de la responsabilité environnementale :

- Le souci / la volonté de préserver l'environnement naturel (maintien des écosystèmes) ;
- La préoccupation des conséquences humaines de l'activité (santé, sécurité...).

L'expression d'une responsabilité politique ou symbolique (idéologique)

- L'appropriation et la diffusion de valeurs humanistes ;
- La diffusion d'opinions sur la situation politique nationale ou internationale.

1) L'expression de la responsabilité économique

L'expression de la responsabilité économique peut s'exprimer de deux façons. D'une part, l'entreprise souhaitera démontrer que son activité contribue au développement économique (du pays, de la région ou de sa sphère locale d'influence). Les performances financières classiques permettent alors de faire

partager les fruits de la croissance et de la profitabilité aux acteurs de l'environnement. Ainsi, British Petroleum (cf. *infra*), par sa vocation, en tant qu'entreprise citoyenne responsable, affirme contribuer au progrès économique par son respect de l'environnement, son travail pour l'avenir, sa recherche de profitabilité et la réponse aux besoins des populations (en terme de production et de diffusion d'énergie). Par ailleurs, l'entreprise met en avant le partage les fruits de sa croissance avec ses investisseurs. La responsabilité économique c'est aussi le respect des principes de saine concurrence et, de façon plus prégnante ces dernières années, la qualité des relations avec les actionnaires, l'éthique professionnelle ou l'honnêteté. La nécessité de rendre compte (*accountability*), la transparence -et la confiance attendue en retour- sont devenues ainsi des notions récurrentes au même titre que l'expression des principes de gouvernance et des bonnes pratiques (BOC, Pilkinton).

BP (UK)

Your board is committed to **the best principles of corporate governance**. (...) This gives us a new opportunity to define **our role**. ... our approach must also **reflect the needs of the nations** in which we work. Many are young and still adjusting to the **economic rules** - such as **profit** - that we follow. We must go gently, **be constructive and plan for the long term**. This approach influences the way we respond to other topics too. Concern on **environmental issues** is growing, and we aim to be **responsible citizens** of our small **planet**. ... BP is ready to listen and talk to those who approach these issues from a different perspective. We ask that they understand our position as a commercial company, our need to find, produce and distribute the **energy** the world needs, to **contribute to economic progress**, and to achieve a **good return for our investors**.

BOC (UK)

Governance - We pay great attention to effective **corporate governance** and the requirements of proper **accountability** and disclosure. We met the principal requirements of the **codes** from the Cadbury and Greenbury **committees** and our strong and knowledgeable team of non-executive directors plays an essential role in this area. Earlier this year the Hampel committee completed its work and published its recommendations, which are now incorporated into the Combined **Code of Principles of Good Governance and Code of Best Practice**. (...)

Pilkington (GB)

We have created three global businesses with simpler reporting lines and **clearer accountabilities**. **Common standards and best practices** are being applied everywhere we operate. Simplicity will improve efficiency.

2) L'expression de la responsabilité sociale

L'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise est principalement orientée vers les préoccupations humaines internes et la politique sociale (Mannesmann). Les dirigeants veulent démontrer la qualité des relations de travail au sein de leur société, présentent ou justifient les mouvements d'effectifs et la gestion des rémunérations, louent les mérites de leur politique de formation, de promotion, de santé et de sécurité au travail. La politique sociale est souvent justifiée par les performances économiques. Plus rarement ces deux dimensions sont mises en parallèle (Lafarge). Parfois, de façon plus subjective, l'entreprise voudra démontrer que l'engagement des employés est dû à leur respect ou au souci de leur bien être, voire de leur développement personnel. La prise de conscience de cette responsabilité sociale se traduit également, dans les discours, par le souci de la qualité des relations avec les partenaires commerciaux -fournisseurs ou clients- (EBS) et les acteurs sociaux (Thyssen, Amec). On retrouve les thèmes consuméristes classiques (la qualité et la sécurité des produits, l'information des consommateurs) mais aussi le respect des acteurs locaux (la culture, les nuisances) et de la société en général (droits de l'homme). Il arrive ainsi que l'entreprise mette en avant le souci de la situation sociale extérieure ou sa contribution à un meilleur environnement social au travers de thèmes tels que l'emploi, la formation, la santé ou le bien être des gens (EBS).

Mannesmann (D)

Our **employees** are the engine of our **Value Increase Process**. Management in the VIP is management through **agreement of targets**, through **motivation** and through **delegation**. Working in the VIP is **working together in a team**. In **attracting new employees** and **promoting the careers** of our executives, we will in future seek to make the **human resources** at Mannesmann even more international.

Lafarge (F)

Integrating more than **18,000 new employees** and entering the new sector of roofing constituted an enormous challenge for the Group. The success of the integration owes much to **the dedication of our teams**, to whom **I must pay tribute**. Their **success** has not only been **financial** ... but also **human**, with Redland teams...

Eridania Béghin-Say (F)

Our customers expect a strong commitment from us for the development of ingredients to meet their changing needs. For **manufacturers**, this involves bringing the desired characteristics to their finished products. For **consumers**, it means contributing to better nutritional balance and to greater **well-being**.

Amec (UK)

In addition to its **responsibilities** to shareholders, AMEC is also **sensitive to its responsibilities to its employees and the many communities** in which it operates. The year under review saw further **progress in the management of health and safety and environmental** issues with increased resources...

Thyssen (D)

Management, works councils and employees once again **cooperated constructively** and with a sense of **responsibility**.

3) *L'expression de la responsabilité environnementale*

Cette responsabilité s'exprime par la volonté de préserver l'environnement naturel (le souci du maintien des écosystèmes) voire de participer activement à l'écologie (Daimler Benz, Glaxo Wellcome, RMC). Cette thématique concerne la consommation des ressources naturelles, la production de gaz, la lutte contre la pollution (Valéo)... Il s'agit de démontrer une anticipation des éventuels problèmes (les changements climatiques par exemple) car il est rarement fait état de la réparation de dommages que l'activité aurait pu occasionner. Cette attitude volontariste veut s'inscrire dans le mouvement mondial impliquant les Etats (conférence de Kyoto par exemple) ou faisant appel à l'initiative responsable, davantage que dans le respect des principes et lois réglementant les pratiques des entreprises (Ciments français).

Daimler Benz (D)

We are dedicated to helping move **people** and products by road, rail, in the air and on water - efficiency, comfortably, affordably and in **environmentally-friendly ways**. (...) Just as we are a **corporate citizen** of Germany, so we are also a **corporate citizen** wherever we have major plants and investments. ... We have far-reaching programs to demonstrate and communicate **our social and environmental responsibility** to these communities. Concern for the **environment** is an integral part of the way we do things at Daimler-Benz. ... Our products are designed with the **potential environmental impact** they will have throughout their lifecycle in mind - and this includes the **recycling** phase at the end of each product's life. Our factories worldwide have been built to the most modern **environmental standards**. ... research that will translate into **groundbreaking environmental technologies**. We act on the **environmental issue**. We don't just talk about it : ... **reduce the CO2-output** of future vehicles. ... **saves up to 10% of fuel consumption** in aircraft. ... new benchmarks in eco-efficiency.

Glaxo Wellcome (BG)

Throughout the world, we have continued to lay emphasis on the need for our operating companies to **act as good corporate citizens** and to **respect the environment**. An internal Chairman's Award Scheme, launched in 1997, invited examples of **good corporate citizenship programmes**, including those involving employee participation, to be submitted to an independence panel. Good progress is being achieved with three long-term projects through which Glaxo Wellcome wishes to make a serious **contribution to pressing problems of world health**.

Valéo (F)

The automotive industry, ever more sensitive to issues such as **the protection of the environment economizing energy and global warming**, all subjects of the recent **international climate conference held in Kyoto**, is developing **new types of fuel-efficient, low-emission vehicles**, notably hybrids.

Ciments français (F)

We have continued **our efforts for the environment investments to control and reduce emissions, use of alternative fuels**, providing a **double benefit** through the complete **elimination of certain waste materials and low costs energy**, neighborhood residents committees covering the use of our plants and restoration of our quarry sites. We strongly believe that **the voluntary agreements with local authorities and responsible initiatives undertaken with residents achieve more for the environment than do legislation and taxation**.

Le souci de l'environnement peut se manifester également par la préoccupation affirmée des conséquences humaines de l'activité et notamment à partir des questions de santé publique et de sécurité (Glaxo, Péchiney).

4) *L'expression d'une responsabilité idéologique / politique ou symbolique*

Au-delà de son rôle économique traditionnel et des préoccupations liées aux conséquences de son activité, l'entreprise peut parfois s'octroyer un rôle de représentant de la cité doté d'une capacité et d'une légitimité à s'approprier et à diffuser des valeurs humanistes et universelles (la solidarité, le bonheur...). La RSE est ici avant un discours et non un acte destiné à valoriser l'image et la réputation de l'entreprise. Cette vision symbolique ou idéologique de la responsabilité peut se traduire par la diffusion d'opinions sur la situation politique nationale ou internationale (cf. Veba) : la politique économique gouvernementale, la mondialisation, la construction européenne, le libéralisme, les conflits... La responsabilité politique peut aussi s'exprimer par la participation à la vie de la cité. Le sens de cette vision sociétale peut conduire à des actions de mécénat ou de bienfaisance. Ainsi Siebe met en avant ses actions philanthropiques qui sortent de son cadre habituel d'intervention (l'enfance en difficulté ou l'Art).

Danone (F)

Commitment to the dual goals of business success and corporate citizenship, ... We have always drawn strength from our corporate culture and the personal qualities of the **men and women** making up our business. And we will continue to do so. In the future, we will be building on **shared values** that include an **openness to new ideas and change, enthusiasm, the will to win and humanism. We center our concerns on people as fellow workers, customers and citizens.** Today we have set out on a new course. Yet these same **values** and this same **commitment to people** are more than ever **essential to our mission.**

Veba (D)

German energy policy should also aim to increase the competitiveness of the German power industry. Instead, it is limiting its focus to **nuclear** phase-out. We believe this is wrong-both for the power industry and the German economy as a whole ; nevertheless, **we accept the primacy of parliament. We give our responsibility vis-à-vis our shareowners, employees and customers priority over political consensus.** We are therefore seriously determined in opposing current **political movements** in this area in their attempt to place special burdens on the **energy industry for ideological and fiscal reasons.**

Siebe (UK)

Our work in the community

During the year we continued our **support for charities** and the **work of local communities** around the world. In the United Kingdom this included support for the **Thames Valley Hospice**, the NSPCC and the **Choral Partnership of St. George's Chapel, Windsor.** Around the world we continued to provide work experience for **students** and we also partnered courses at many colleges, particularly in the United States, including summer **programmes for disadvantaged students. Children's hospitals** also benefited from **sponsorship** as did local orchestras and arts foundations.

Dire c'est légitimer l'action. Légitimité du dirigeant lorsqu'il fait valoir le sens de sa responsabilité sociale (cf. le thème de l'emploi, sensible à la fin des années 1970) mais aussi légitimité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Ce discours sociétal est rarement neutre et désintéressé. Ainsi, les entreprises publiques justifieront leurs actions par l'intérêt public et le service à la collectivité nationale. Elles affirmeront leur responsabilité nationale tout en revendiquant leur légitimité propre. Pour les compagnies pétrolières, chimiques ou agricoles, il peut se manifester en soulignant la préoccupation pour les problèmes écologiques ou l'engagement au service de la santé (cf. *infra*).

3. Convergence ou divergence des préoccupations : la mise en scène managériale de la RSE

L'analyse du discours des entreprises destiné à leurs parties prenantes sociétales fait apparaître des convergences réelles avec les grandes orientations de la théorie de la RSE. Toutefois, certaines dimensions de la notion de responsabilité sociale, au-delà du langage, sont occultées dans les discours managériaux ce qui peut réduire effectivement la portée réelle de ce concept pour les entreprises.

3.1. Une valorisation sélective de certaines dimensions de la responsabilité sociétale

L'analyse des discours des dirigeants fait apparaître une valorisation de quelques thèmes privilégiés.

- Les notions de développement économique, de croissance et de progrès : le système de valeur de l'entreprise demeure donc fortement liée à la dimension économique ;
- La place accordée à certaines parties prenantes externes dans le management de l'entreprise : les clients (fidélisation des consommateurs, réponses apportées à ses attentes en termes de transparence et d'information), les actionnaires, la société en générale. Par contre, l'Etat, dominant dans les années 1970, est un acteur auquel on se réfère beaucoup moins.
- L'environnement naturel (écologie) : il s'agit sans doute du thème le plus valorisé dans les discours des dirigeants. La protection de l'environnement, le respect de la nature, sont devenus des enjeux admis par toutes les entreprises, du moins dans leur principe.
- La bonne gouvernance en matière de gestion des ressources humaines : développement du potentiel humain, politique social de l'entreprise, relations avec les structures représentatives du personnel, relations avec les comités d'entreprise.

Le discours managérial intègre bien la notion de parties prenantes, internes (personnel, syndicats) ou externes (clients, actionnaires). L'évocation de ces parties prenantes est opérée à travers un vocabulaire positif et valorisant. Toutefois, l'accent reste mis sur les acteurs directement en lien avec les fonctions de production, financière et commerciale de l'entreprise. La notion de parties prenantes reste donc limitée à sa dimension technico-économique. Cela relève également de la stratégie relationnelle de l'entreprise avec ses parties prenantes, qui privilégie certaines plus que d'autres. En règle générale, Des parties prenantes comme l'Etat, les groupes de pression ou les médias ne sont présents que de manière marginale dans la stratégie de discours des dirigeants. La représentation de l'environnement sociétal de l'entreprise, donnée à travers le discours de ses dirigeants, est donc relativement divergente de celle prônées par la théorie de la RSE.

3.2. Un langage non stabilisé

L'analyse du vocabulaire utilisé par les dirigeants pour faire référence à leur stratégie sociétale montre une très forte hétérogénéité dans les termes : entreprises citoyenne, éthique, morale, responsabilité... Par exemple, le terme de "développement durable" n'apparaît pas dans nos échantillons vraisemblablement parce que cette notion a été généralisée à partir des années 2000-2001 (alors que les documents analysés ne se prolongent pas au-delà de l'année 2000). Il y a donc de véritables effets de mode dans le vocabulaire utilisé par les dirigeants. Ceci ne facilite pas la compréhension des représentations managériales et des motivations réelles des entreprises en matière de responsabilité sociétale. S'agit-il d'un simple habillage sémantique pour adapter le discours de l'entreprise aux évolutions linguistiques de la société ou alors ne s'agit-il que de l'instrumentalisation de thèmes à la mode pour des besoins d'image et de réputation ? Dans une analyse des codes de conduite et des chartes éthiques des entreprises du CAC 40 (Alpha, 2004), il a été montré que les engagements des entreprises en matière de RSE relèvent le plus souvent de formulations très vagues, sans objectif précis et mesurable et sans modalité concrète de mise en œuvre. Cela renforcerait l'hypothèse d'une

utilisation opportuniste de certains vocables à la mode (comme l'expression "développement durable" actuellement).

3.3. Une occultation des dimensions problématiques de la RSE

Les documents analysés ne font pas apparaître les dimensions paradoxales, contraignantes ou négatives des stratégies sociétales des entreprises :

- Dimension paradoxale de la RSE : les difficultés à concilier logiques marchande et financière et logiques sociale et environnementale sont toujours occultées. L'occultation de l'antagonisme entre ces deux systèmes, inhérent à la théorie de la RSE, s'explique vraisemblablement par la volonté des dirigeants de nier les problèmes potentiels et les incertitudes, attachées à la mise en œuvre d'une stratégie sociétale (baisse de la rentabilité à court terme, incertitude sur les demandes sociétales...). Cette attitude n'est pas spécifique à la thématique de la RSE. De manière générale, le discours managérial, cherche le plus souvent à occulter les difficultés ou les situations conflictuelles dans l'entreprise. Cependant, lorsqu'elles sont évoquées, les contradictions potentielles entre les politiques et performances économiques et les politiques et performances sociales sont présentées comme un challenge à relever.
- Facteurs contraignants : les lois et règlements, et de manière générale toutes les contraintes institutionnelles ou sociales (pression consumériste, écologiste, médiatique, étatique...) qui peuvent orienter la stratégie sociétale de l'entreprise, sont, en règle générale, occultés dans le discours managérial. Il s'agit, pour les dirigeants, de privilégier les démarches volontaristes en matière de RSE.
- Thématiques négatives : seules les thématiques sociétales permettant de valoriser l'image de l'entreprise (programme ou politique permettant la protection de l'environnement, fondation, mécénat...) sont mises en avant dans les discours managériaux. Les thématiques où l'entreprise pourrait être défaillante ou pour lesquelles elle n'a pas d'initiative spécifique (p.e. discrimination raciale ou pauvreté) sont occultées.

Nous retrouvons également ici l'ambiguïté entre la RSE comme discours positif et valorisant pour l'image de l'entreprise, et la RSE comme dimension de sa stratégie.

3.4. Une communication symbolique ou / et substantielle

Les discours des dirigeants font apparaître deux formes de communication en matière de RSE :

- Une communication que l'on peut qualifier de "symbolique" ou normative : l'entreprise cherche à faire partager ses valeurs en matière de RSE (écologie, sécurité, santé, droits de l'homme, culture...). Le discours sert de support à la diffusion d'une idéologie qui est propre à l'entreprise ou à ses dirigeants. Cette forme de communication peut avoir une double finalité : une finalité de motivation du personnel et de création d'une cohésion interne, une finalité d'image et de réputation auprès des parties prenantes externes (pouvoirs publics, actionnaires, partenaires commerciaux, médias...);
- Une communication que l'on peut qualifier de "substantielle" : l'entreprise expose, avec un souci d'*objectivation*, de manière plus ou moins précise, des programmes, des initiatives, des objectifs en matière de RSE. Les objectifs de cette communication peuvent rejoindre ceux de la communication symbolique (mobilisation, effet d'image...). Mais, au-delà, il s'agit de montrer aux différentes parties prenantes le degré d'engagement sociétal de l'entreprise.

Les deux formes de communication peuvent être présentes dans un même discours. Les entreprises les moins investies en matière de RSE se contentent d'une communication symbolique.

3.5. Deux attitudes dans les discours : déterminisme ou volontarisme sociétal

Les documents analysés font apparaître deux attitudes ou visions en matière de RSE.

- Les démarches RSE relevant d'un déterminisme sociétal : l'entreprise justifie ses engagements ou ses prises de position sociétales par des contraintes institutionnelles ou par la nécessité de s'adapter à l'évolution de son environnement (concurrentiel, social, réglementaire...);
- Les démarches relevant d'un volontarisme sociétal : la politique RSE est justifiée par un engagement volontaire de l'entreprise, fondée sur des valeurs, une culture d'entreprise ou des choix stratégiques.

Cette double attitude met en évidence les tensions existantes entre deux conceptions de la responsabilité sociale (Marcus, 1984) : la régulation ou l'autorégulation - l'environnement vu comme un champ de contraintes ou bien comme un champ d'opportunités. De manière générale, comme nous l'avons indiqué précédemment, les dirigeants privilégient les discours valorisant le volontarisme sociétal. Mais ce choix d'une "posture" rassurante pour les parties prenantes dépend vraisemblablement de la culture même de l'entreprise et de la personnalité des ses dirigeants.

3.6. Un comportement en matière de RSE souvent déconnecté de la stratégie d'entreprise

La majorité des discours analysés ne semble pas intégrer les préoccupations RSE dans la réflexion stratégique de l'entreprise (activités, positionnement, mode de développement...). La RSE est abordée comme une problématique juxtaposée et non intégrée aux autres problématiques managériales : financières, commerciales, organisationnelles... Ceci renvoie à une conception encore relativement primaire de la RSE, soit uniquement dans sa forme symbolique ou, avec une faible intégration dans la stratégie (Capron et Quairel-Lanoizel, 2004). Ce résultat est manifestement divergent avec les principes de la théorie de la RSE qui sont fondés sur la recherche d'un équilibre entre l'économie, le social et l'environnemental. Si certaines entreprises semblent avoir réussi à endogénéiser la notion de RSE dans leur stratégie²³, les préoccupations managériales en matière de RSE apparaissent comme secondaires au regard des dimensions économiques et financières. Ceci veut dire que les engagements des entreprises en matière de RSE sont réalisés sous réserve de leurs possibilités économiques. L'étude réalisée par le groupe Alpha (2004) confirme cette hypothèse quant à la formulation des engagements des entreprises dans leurs chartes et autres codes éthiques. Certaines observations confirment également cette hypothèse : des entreprises ont par exemple supprimé des budgets à caractère sociétal (p.e. de mécénat) ou modifier les conditions de travail (p.e. rémunération, formation) à la suite de difficultés économiques (p.e. Vivendi ou Bosch).

Ainsi, il s'agirait d'une illusion de l'engagement, d'intentions, comme le confirment les formulations utilisées (nous avons la volonté de contribuer à..., nous souhaitons promouvoir...) sans que l'on puisse réellement savoir si cet engagement est effectif. Illusion entretenue notamment en raison des difficultés de mesure concernant l'atteinte ou non des objectifs sociétaux exprimés auprès des diverses parties prenantes.

3.7. La quête de légitimité de l'entreprise citoyenne : un discours idéologique et parfois incantatoire

Préoccupations économiques, sociales et écologistes constituent des variables sociétales récurrentes mais, dans ce domaine, le management moderniste affiche de folles ambitions. Il n'est pas rare de promouvoir l'entreprise à travers sa contribution à la vie de la société. Le champ de ses interventions n'a cessé de s'étendre sans que la limite en soit clairement définie. Le discours sociétal est un instrument stratégique de la légitimité des dirigeants vis-à-vis de ses parties prenantes directes et, plus généralement, de l'entreprise vis-à-vis de son environnement sociétal (Suchman, 1995). Les débats

actuels sur l'entreprise citoyenne amplifient cette préoccupation rarement gratuite et souvent tintée d'idéologie. La frontière entre le discours citoyen et le discours idéologique ou incantatoire n'est pas toujours évidente à identifier. Illustrons, pour conclure, ces deux attitudes qui traduisent le grand décollage du discours sociétal des années 1990.

L'entreprise citoyenne apparaît particulièrement bien représentée par la Lyonnaise de Banque qui développe longuement ses actions et sa dimension sociale et culturelle ainsi que sa contribution au développement économique de son environnement régional.

Les excès du discours sociétal se manifestent lorsque les dirigeants, par une personnalisation exagérée, s'arrogent un rôle de créateur des valeurs de la société (humanistes, morales ou spirituelles) ou de leader d'opinion. Ces dérives, que l'on rencontre parfois dans les textes de la fin des années 1980 et du début des années 1990, traduisent le besoin pour les dirigeants de produire un discours fortement chargé de symboles mais souvent vide de sens. On n'est pas loin du caractère magique accordé aux mots (l'excellence érigée en philosophie, l'esprit ou l'âme de l'entreprise). On assiste alors aux dérives des discours incantatoires, obscurantistes parfois, au regard de l'exubérance de certains propos dans la rhétorique managériale. Ainsi, le texte très lyrique du Club Méditerranée, focalisé sur son identité, contient une pléthore de notions affectives et symboliques. La mission sociale et les messages universels d'humanité constituent ici les thèmes centraux.

(H. Moulard - Lyonnaise de Banque, 1991).

« **Une banque dans la cité** ... Je crois fermement que la Lyonnaise de Banque ne remplirait pas complètement son **rôle d'acteur économique** si elle ne se donnait pas une **dimension sociale et culturelle**, si elle ne croyait pas au **savoir**... **Une Banque qui gagne est une banque citoyenne**, capable d'irriguer par l'intermédiaire de son réseau **la vie régionale**, ... C'est toute la raison d'être de nos **actions de mécénat**, qu'il soit **scientifique, culturel, humanitaire, pédagogique** (avec l'animation notamment de six chaires d'entreprises). (...) Anticiper ... pour mieux participer à **l'animation et au développement de sa région** : telle est la force vive de la Lyonnaise de Banque. »

(G. Trigano - Club Méditerranée, 1991).

« Pour des millions d'hommes et de femmes, elle (la marque Club Med) représente le **bonheur. Bonheur de vivre** dans des lieux exceptionnels, dont nous **préservons jalousement l'environnement. Bonheur** de faire de son temps libre **un moment magique** où **s'abolissent les différences**, les conventions et les tabous... Bonheur de jouir de toutes les abondances : de la table, de l'espace, de la **connaissance**. »

« ...les équipes de G.O. de toutes les races, de toutes les nationalités... Venus de partout **ils sont universels**. Dans un **monde** trop étroit, ils ont pour vocation de faire tomber les barrières... d'accélérer les **échanges**... Jour après jour, sans discours, sans grandes phrases, **ils transmettent au monde un message de paix, de chaleur, d'amitié et d'humanité**. Qui irait nier, aujourd'hui, qu'il n'en ait cruellement besoin ? »

« ... En cette année de tous les déchirements, où le **monde** a plus que jamais besoin qu'on lui **parle d'amour**, si le Club peut avoir une fierté... C'est d'**offrir aux femmes et aux hommes** des cinq continents des espaces privilégiés, où **les mots de tolérance et de liberté** prennent tout leur sens. »

Conclusion

L'observation des grands principes de responsabilité sociale mis en discours révèle des effets de mode et un certain " marketing sociétal ". Elle met également en évidence la difficulté de gérer l'antagonisme des intérêts des différentes parties prenantes, l'instrumentalisation de la notion d'éthique ainsi que les éventuels détournements des principes de responsabilité, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

L'idée selon laquelle l'entreprise constitue désormais un pôle éthique central qui doit refaçonner la société tout entière est un des thèmes centraux de l'idéologie managériale. A l'image d'une société ayant perdu ses points de repère traditionnels, s'opposerait celle de l'entreprise saine et dynamique, pôle central de régénération des rapports sociaux. Ces idéologues font de l'entreprise, une gardienne et une productrice de valeurs (Le Goff, 1993). Notre société serait ainsi en train d'accomplir " un gigantesque recadrage culturel dont les prémices se dessinent aujourd'hui ni dans les églises, ni dans les universités, ni dans les partis politiques, mais dans les bureaux et les ateliers, là où l'homme est en contact avec la matière qu'il transforme ". Le management moderniste et ses idéologues poussent en fait une tendance réelle au sein des organisations patronales qui affirment désormais clairement le nouveau rôle éthique des entreprises et incite leurs membres à assumer leurs nouvelles responsabilités.

De manière générale, l'adoption de codes de valeurs et de comportements traduit la volonté des entreprises de mieux maîtriser les contraintes sociétales qui peuvent peser sur elles. Les engagements de l'entreprise en faveur d'un comportement socialement responsable peuvent également constituer la base d'une stratégie de différenciation concurrentielle et le support d'une politique de communication vis-à-vis des différentes parties prenantes sociétales. Le paradoxe serait de considérer comme non éthiques les efforts en matière de RSE. Il apparaît dès lors une divergence majeure entre les dirigeants qui semblent subirent la RSE comme une nouvelle contrainte sociale (amplifiée par les NRE), et ceux, qui, au contraire, s'approprient ses codes de valeurs et de comportements et affichent un volontarisme sociétal. Dans tous les cas, la RSE apparaît comme une variable stratégique à maîtriser.

Bibliographie :

- Alpha, Groupe, (2004), *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha, Mars 2004.
- Attarça, M., (2003), "Quel lobbying socialement responsable ?" Colloque "L'entreprise citoyenne", Paris X-Nanterre, octobre 2003.
- 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*, June 1985, Vol. 28, N°2, 446-63.
- Bardin, L., (1989), *L'analyse de contenu*, P.U.F.
- Bearle et Means (1932), *The modern corporation and private property*, Commerce Clearing House, Inc
- Beaujolin, F., (2003), "La certification en matière de RSE peut-elle être opératoire ?", Colloque "L'entreprise citoyenne", Paris X-Nanterre, octobre 2003.
- Boyatzis, R.E. (1998), *Transforming Qualitative information : Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.
- Buccholz, R.A., (1996), "Private Management and Public Policy", *Business & Society*, Vol. 35, N°4, December, 444-453.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelé, F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris.
- Carroll, A.B., (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management*, Oct 1979, N°4, 497-505.
- Coelho, P.R.P, McClure, J.E., Spry, J.A., (2003), "The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique", *Mid-American Journal of Business*, Spring 2003, N°18-1, 15-24.
- Courtis, J.K., (1982), Private ShareHolders Response to Corporate Reports, *Accounting and Finance*, November.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W, (1983), "The Iron Cage: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, April : 147-160.
- Eluerd, R. (2000), *La lexicologie*, Que sais-je, P.U.F.
- Epstein, E.M., (1998), "Business Ethics and Corporate Social Policy", *Business & Society*, Vol. 37, N°1, March 1998, 7-39.
- European Commission, (2001), Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels.
- European Commission, (2002), Communication: Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Commission of the European Communities, Brussels.
- Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, Vol. 33, 150-164.
- Freeman, R.E., Evan, D.L., (1990), "Corporate governance: A Stakeholder interpretation", *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4) : 337-359.
- Gond, J.P., (2003), "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise", *XIIème Conférence de l'AIMS*, Tunis, juin 2003.
- Grandval S. et Soparnot R. (2004), "Le DD : avantage concurrentiel ou simple démultiplicateur de ressources ? Le cas Lafarge", *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, juillet 2004.
- Griffin, J.J., (2000), "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business & Society*, Vol. 39, N° 4, December 2000, 479-491.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E., (1999), "Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N°5, 470-485.
- Igalens, J., (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation.
- Igalens, J., Joras M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.
- Jacquot, T., (2004), "L'analyse textuelle dans les processus de recherche en sciences de gestion : réflexions sur les "postures" du chercheur et tentative d'élaboration d'un processus opératoire", *Communication au Colloque "Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables"*, co-organisé par la Division "Méthodes de Recherche" de l'Academy Of Management et par l'ISEOR, Université de Lyon - Lyon, 18 – 20 Mars 2004.
- Jacquot, T., Point S., (2000), "Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, novembre 2000, pp. 116-132.

- Jones, M.T., (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, 404-437.
- Le Goff, J.P., (1993), *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte.
- Lebart, L., Salem, A., (1994), *Statistique textuelle*, Dunod.
- Maingueneau, D., (1987), *Nouvelles tendances en analyse de discours*, Hachette.
- Marcus, A.M., (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books
- Martinet, A-C., Reynaud, E., (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2001, 12-25.
- Mercier, S., (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte.
- Mills, C.W., (1956), *The Power Elite*, Oxford University Press
- Mitnick, B.M., (1995), "Systematics and CSR, The Theory and Processes of Normative Referencing", *Business & Society*, vol. 34, n°1, April 1995, 5-33.
- Oliver, C., (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°1, 145-179.
- Post, F.R., (2003), "A response to 'The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique' ", *Mid-American Journal of Business*, Spring 2003, N°18-1, 25-35.
- Sassenou, N., (2001), "Fondements théoriques et évaluations de l'entreprise socialement responsable", in *Le développement durable*, Férone, G et alii, Editions d'organisation, 2001.
- Sethi, S.P., (1975), "Dimension of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. 17, N°3, 58-64.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, vol. 20 (Juillet), p.571-594.
- Vogel, D., (1991), "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", *California Management Review*, summer 1991, 101-117.
- Wolff, D., (2004), "Le concept de développement durable", *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, juillet 2004.
- Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.

Notes

- ¹ Le terme anglais de "corporate social responsibility" renvoie plutôt à la notion de responsabilité sociétale au sens de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des autres acteurs de la société : citoyens, Etats, groupes d'intérêt, etc. Nous utiliserons toutefois l'expression "responsabilité sociale de l'entreprise" puisqu'il s'agit du terme habituellement utilisé aussi bien dans les ouvrages et articles académiques que dans les autres écrits (presse, documents officiels...).
- ² On peut bien également citer : A. Chandler (*La main visible des managers*, Economica ; 1988), C.E. Lindblom (*Politics and Markets*, Basic Books, New York, 1977) ou encore T.J Lowi ("American Business, Public Policy, Case Studies, and Political Theories", *World Politics*, 16, 677-715, 1964).
- ³ Par exemple, selon un sondage publié par le quotidien les Echos, les français estiment que les entreprises sont fortement et directement responsables de la pollution à 83%, du chômage à 78% et de la toute-puissance des marchés financiers à 75%. Février 2003. Cité dans "L'entreprise citoyenne", étude de cas réalisée par Lenaïg Kerjean (<http://www.melchior-eco.com.fr>).
- ⁴ Ce fût le cas par exemple de Shell à la suite de l'appel au boycott lancé par Greenpeace relatif à la controverse sur la plate-forme pétrolière en Mer du Nord "Brent-Spar" ou d'Ik'ea accusée de recourir à des sous-traitants ne respectant pas l'interdiction du travail des enfants.
- ⁵ Par exemple, l'arrêt de la production des gaz CFC suite aux accusations de la communauté scientifiques et des mouvements écologistes.
- ⁶ Processus d'investissement qui tiennent compte des dimensions sociales et environnementales dans un cadre rigoureux d'analyse financière. En 2003, cela représente 12% des actifs gérés par des professionnels au niveau mondial mais seulement 0,5% en France.
- ⁷ Les auteurs font références pour cette typologie à A. Savage et A.J. Cataldo, "A multi-case investigation of environmental legitimation in annual reports", *Research Paper*, 1993.
- ⁸ Capron et Quairel-Lanoizé (2004) illustrent ce type d'intégration par les politiques de développement d'éco-conception des produits (par exemple, le processus de conception des pneus par Michelin).
- ⁹ Ces initiatives, telle que la création d'une Fondation ou la mise en œuvre de partenariats avec des associations caritatives, sont souvent dépendantes des bons résultats de l'entreprise sur le plan économique.
- ¹⁰ On peut rappeler l'analyse d'Adam Smith pour qui : "Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger, que nous nous attendons notre dîner, mais du respect de leur propre intérêt. Nous ne nous adressons pas à leur humanité mais à leur narcissisme, et ne leur parlons jamais de nos propres besoins mais de leurs seuls avantages" (extrait de "De la richesse des Nations").
- ¹¹ Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
- ¹² Par exemple, le discours suivant de Louis Schweitzer, PDG de Renault, va quelque peu dans ce sens : "Je ressens également du malaise vis-à-vis de l'expression d'"entreprise citoyenne", parce qu'elle porte une idée de l'entreprise qui se substitue à un Etat ou à des institutions politiques défaillantes. Ce n'est pas notre métier. Nous avons des tâches limitées : produire des biens et des services marchands de façon efficace. Il faut d'abord bien faire ce métier, et c'est en faisant cela que nous servons notre pays" (Débat "Où va le capitalisme français ?", Le Monde, 26 mars 2004).
- ¹³ A propos de la notion d'entreprise citoyenne, Serge Halimi parle de "ravalement sémantique" qui consisterait, pour les managers, à réduire la contestation sociale en intégrant ses revendications dans le langage de l'entreprise (Le Monde diplomatique, "Eternelle récupération de la contestation", avril 2001). Cité dans "L'entreprise citoyenne", étude de cas réalisée par Lenaïg Kerjean (<http://www.melchior-eco.com.fr>).
- ¹⁴ Pour exemple, cet extrait de discours de Denis Kessler, alors vice-président du MEDEF, lors de l'université d'été en août 2001 : "dans une démocratie, il est indispensable que ceux qui animent la sphère productive participent pleinement, activement au débat public, souvent monopolisé en France par ceux qui appartiennent à la sphère publique (...) A côté de la création de valeur, autrement dit de la production de richesses, il nous faut aussi aborder les questions d'environnement, de relations sociales, de parité, de transparence, d'éthique, de qualité de vie, etc. pour répondre aux attentes de la société. Ces questions, si nous ne parvenons pas à les traiter, feront forcément l'objet d'interventions politiques, étatiques, bureaucratiques, qui pourront le cas échéant nuire à la création de valeurs". Cité dans "L'entreprise citoyenne", étude de cas réalisée par Lenaïg Kerjean (<http://www.melchior-eco.com.fr>).
- ¹⁵ Dans une étude des chartes et codes de conduites publiés par les entreprises du CAC 40 en France, le groupe Alpha montre que ces documents révèlent "des formulations très étudiées pour limiter le pouvoir contraignant des engagements, l'absence d'affichage d'objectifs précis et mesurables et de modalités concrètes de mise en œuvre". Par ailleurs, les structures de contrôle mises en place relèvent quasi exclusivement de l'initiative unilatérale des dirigeants de l'entreprise et associent peu les parties prenantes (ONG, collectivités, etc.). *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha, Mars 2004.
- ¹⁶ Selon une étude du cabinet Alpha Conseil (les informations sociales dans les rapports annuels : Quelle application de la loi NRE ?, 2003) seules 25% des entreprises soumises à la loi NRE publient l'ensemble des informations prévues par le législateur.
- ¹⁷ Ce corpus de textes prend pour base un échantillon d'entreprises nationales suivi sur 25 années élaboré pour un travail doctoral et a été complété par un échantillon utilisé pour une recherche traitant de l'analyse du discours de la GRH au niveau européen (Jacquot et Point, 2000).
- ¹⁸ Nous retiendrons l'hypothèse de D. Maingueneau (1987) selon laquelle la répartition des cooccurrences d'un discours n'obéit pas au hasard : les mots utilisés sont représentatifs de perceptions et de comportements. L'examen du contexte d'apparition des formes pertinentes dans les textes et l'exploration du relevé fréquentiel permettent d'identifier un thesaurus de mots pleins et de reconstruire un champ sémantique codifiable. Ainsi, au-delà des termes spécifiques de la RSE, nous avons intégré, dans un répertoire d'analyse étendu, les termes associés au management, aux acteurs, aux politiques fonctionnelles (la GRH) et à l'environnement susceptibles d'être en relation avec les préoccupations sociales et sociétales.
- ¹⁹ Deux principes ont guidé nos choix méthodologiques : 1) La non-réduction *a priori* du champ de l'observable qui amène à considérer l'ensemble des champs sémantiques du langage managérial et de ses pratiques discursives ; 2) L'hypothèse basée sur la théorie de l'apprentissage selon laquelle plus une information est émise fréquemment dans un système donné plus il est probable qu'elle caractérise un phénomène important pour ce système.
- ²⁰ Ces thèmes sont, dans l'ordre : le respect des lois (85%), les questions sociales et sociétales (83%), les partenaires commerciaux (78%), la relation avec les actionnaires (75%), les questions environnementales (73%) et la gestion des salariés (68%). Etude Alpha (2004), op. cit.
- ²¹ Les notions de Projet, d'Accord et de Communication se développent au détriment de celle de Plan, et le mot Social diminue au profit du terme Humain. La nouvelle décennie marque le retour de la notion de Formation et la croissance des références à l'Intéressement.
- ²² L'Etat, dominant dans les années 70, est effacé au profit des clients au milieu des années 80, des partenaires début 90 et aujourd'hui des actionnaires et de la population.
- ²³ Cf. D. Wolff, "Le concept de développement durable" et S. Grandval et R. Soparnot, « Le DD : avantage concurrentiel ou simple démultiplicateur de ressources ? Le cas Lafarge », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, juillet 2004.