

Vers une conception renouvelée de l'entreprise

Bernard Saincy
Innovation Sociale Conseil

À propos de



Ce livre (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015) est différent des livres managériaux qu'on peut lire habituellement concernant l'entreprise dans ses rapports avec la société et la RSE.

Il repose sur un travail de recherche considérable, au sujet plus large que la seule RSE dans la mesure où il s'interroge sur la place et le rôle de l'entreprise « *dans et par rapport à la société* ».

Il se caractérise par une érudition sur le sujet, un argumentaire riche, quantités de références à des théoriciens des organisations et du management mais aussi à des philosophes et sociologues (comme Ulrich Beck que les auteurs écornent un peu en contestant, à juste titre de mon point de vue, sa thèse selon laquelle les partenariats entreprises/ONG ne seraient que des cautions pour les entreprises).

Un parti pris le caractérise également : celui d'une vision institutionnaliste de la RSE qui tranche avec la littérature managériale plutôt contractualiste.

Mais ce parti pris n'exclut pas la présentation objective des différents points de vue.

La vision théorique est d'autant plus affinée qu'elle s'appuie sur un engagement militant des deux auteurs notamment au sein (mais il y en a d'autres) du Forum citoyen sur la RSE.

Enfin, quoique dense, l'ouvrage est pédagogique.

Pour toutes ces raisons, le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée est, de mon point de vue, appelé à devenir une référence pour tous ceux qui s'intéressent à l'entreprise et la RSE.

Avant de discuter les thèses du livre, je me suis livré à un exercice de comparaison globale entre le livre des auteurs en date de 2004, centré sur l'entreprise responsable, et le livre d'aujourd'hui.

Les deux sont très différents et ces différences démontrent deux choses : d'une part, en dix ans la réflexion des deux auteurs s'est approfondie ; d'autre part et surtout, la RSE a parcouru en dix ans un chemin important même si les auteurs notent dès leur introduction et à juste titre : « *Le concept de RSE n'est pas plus aisé à définir*

aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune » (op. cit., p. 7).

En 2004, la RSE était une notion confidentielle. Les débats sur ISO26000 commençaient juste. À peine parlait-on dans les entreprises de parties prenantes – encore moins de théorie des parties prenantes –, concept central dans la RSE et sa propagation mais qui a des limites, comme le soulignent les auteurs : manque de représentativité, asymétrie des représentativités actionnaires/sous-traitants, ce qui limite la définition de l'intérêt général à une simple délibération entre parties, sans réelle consultation, ou intervention, ou partenariat. Les États ne s'étaient pas vraiment penchés sur le sujet et la directive de l'Union européenne leur enjoignant de définir un plan national RSE n'existait pas. Comme la RSE englobe les droits de l'homme et l'environnement, les principes Ruggie sur les droits de l'homme et les sociétés transnationales n'existaient pas (ils sont apparus en 2011), non plus que les débats sur la justice environnementale et le climat.

Un chemin a été parcouru, sans nul doute, mais la question se pose : est-il suffisant ?

Tout en reconnaissant des avancées, les auteurs semblent incliner à répondre négativement. Ceci est un peu déroutant car, finalement, si l'on considère que « *la RSE est un terrain d'intervention sociale pour les acteurs* » (Descolongues & Saincy, 2004), cela veut dire que les acteurs restent encore timides sur le sujet.

Sur ce point, le chapitre 4 (« Les dynamiques relationnelles des acteurs ») est très intéressant. Les auteurs analysent d'une façon exhaustive les différentes stratégies des ONG (plaidoyer, consultation, coopération, philanthropie...) mais aussi celles des organisations syndicales, des investisseurs ISR et des consommateurs dont ils notent, à juste titre, que leur représentation est complexe.

Les auteurs posent la question :

Les ONG constituent-elles des contre-pouvoirs aux puissances économiques mondialisées ? » On peut être un peu interrogatif sur la réponse qui est suggérée et que l'on peut résumer par ce passage du livre : « Ainsi les firmes ont subi un processus de délégitimation due à l'élargissement sans contrôle de leur domination, alors que les organisations de la société civile alimentent cette crise de légitimité tout en offrant un horizon moral vers lequel les firmes sont conviées à s'orienter. (op. cit., p. 107)

Sur les syndicats, les auteurs écrivent :

Le fait que les syndicats considèrent la RSE comme faisant partie du dialogue social, alors que les ONG estiment que le dialogue social est un aspect de la RSE, illustre bien la différence d'approche entre deux mondes qui apprennent cependant de mieux en mieux à se connaître et à travailler ensemble... (op. cit., p. 106)

J'en viens maintenant aux réactions des entreprises elles-mêmes.

Le livre les aborde dans un paragraphe intitulé « La réactivité des milieux d'affaires : le business case comme compromis » (op. cit., p. 122). Le lecteur s'attend à ce qu'y soit abordé le débat sur l'autorégulation *versus* la régulation institutionnelle, sur la *soft law versus* la *hard law*. Or, sur ce point, il apprécie particulièrement que les auteurs sortent clairement des oppositions classiques et parlent plutôt de combinaisons. Ainsi écrivent-ils :

Les initiatives et expériences en cours constituent l'ébauche de nouvelles formes de régulation mondiale et peuvent dessiner l'esquisse d'un nouveau contrat social mondial. Cette régulation prend des formes diverses et hybrides qui combinent conventions internationales interétatiques, réglementations

nationales, normes professionnelles privées, corégulation et démarches volontaires des entreprises, c'est-à-dire des combinatoires soft law/hard law. (*op. cit.*, p. 126)

En somme, ISO 26000 – norme privée – et la récente *Proposition de projet de loi sur le devoir de vigilance* – norme publique future – participent-elles de la même façon à la promotion de la RSE ?

Ce débat *soft law* contre *hard law* n'est-il pas le même que celui qui a agité (et agite encore) les débats sociaux entre la loi et le contrat comme générateurs de droit social alors que l'étude de l'histoire sociale nous montre que les deux y ont contribué ?

J'en viens à un sujet qui me tient à cœur, le *social business*. Je dois dire que dans ce livre bien construit et rigoureux, il s'agit d'un passage qui me laisse perplexe :

Ainsi, même si les frontières sont souvent floues et peu étanches, le principe du *social business* ne peut être confondu avec celui des démarches RSE : partant d'un objectif économique, elles visent à intégrer des préoccupations sociales au sein d'une activité qui n'avait pas été conçue *a priori* pour cela, alors que le *social business* partant au contraire d'un objet à utilité sociale, conduit à marchandiser le service rendu. (*op. cit.*, p. 182)

Je peux entendre ce point de vue s'il est fait ici référence à des expériences peu convaincantes de développement de *social business* en lieu et place de services publics privatisés dans des pays développés (Royaume-Uni par exemple). Mais cela, à mon avis, n'est pas le modèle dominant de l'entrepreneuriat social et pas le cas dans les pays les moins développés.

Ce livre est aussi parfois descriptif. J'ai ainsi reconnu beaucoup de choses vécues dans la caractérisation du directeur du développement durable comme un « marginal sécant » (expression que les auteurs empruntent à Crozier) et qui joue un peu un rôle d'interprète ou d'intermédiaire entre les dirigeants de son entreprise et les parties prenantes, ce qui peut parfois être cocasse.

La conclusion de cette discussion portera sur le dernier chapitre, « Vers une conception renouvelée de l'entreprise ». On y sent une volonté de proposer des pistes à l'usage des différents acteurs. Plusieurs retiennent l'attention : une approche par les droits et les devoirs des entreprises, des propositions sur une gouvernance des firmes qui serait plus partenariale, l'articulation de la responsabilité de l'entreprise avec ses filières et ses territoires, une réflexion sur l'utilité sociale, etc. Ces propositions sont lancées maintenant dans le débat public et c'est un autre des mérites de ce livre. L'ouvrage ne propose rien de moins qu'un ré-encastrement de l'entreprise dans la société, cela en essayant de clarifier et redynamiser la notion de RSE en la débarrassant de toute vision utilitariste. Il s'agit sans nul doute d'une réflexion utile et d'actualité ■



Le bibliothécaire,
Giuseppe Arcimboldo
(vers 1570) (Palais
Skokloster, Stockholm)

Références

- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.
- Descolongues Michèle & Saincy Bernard (2004) *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute.