

Dossier : L'entreprise et la société



Le livre, Juan Gris (1911)

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée mènent depuis plusieurs années une réflexion originale et centrale sur la place de l'entreprise dans la société. En 2004, ils publiaient un livre sur les mythes et réalités de l'entreprise responsable (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Cette année, ils ont élargi le champ de la réflexion (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). De par l'importance de son sujet et la qualité de ses apports, ce nouveau livre nous a paru mériter un débat approfondi.

Julie Bastianutti présente le livre.

Franck Aggeri et Bernard Saincy le discutent.

Les auteurs leur répondent ■

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.

La responsabilité de l'entreprise

À propos de *L'entreprise dans la société. Une question politique* de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée

Julie Bastianutti

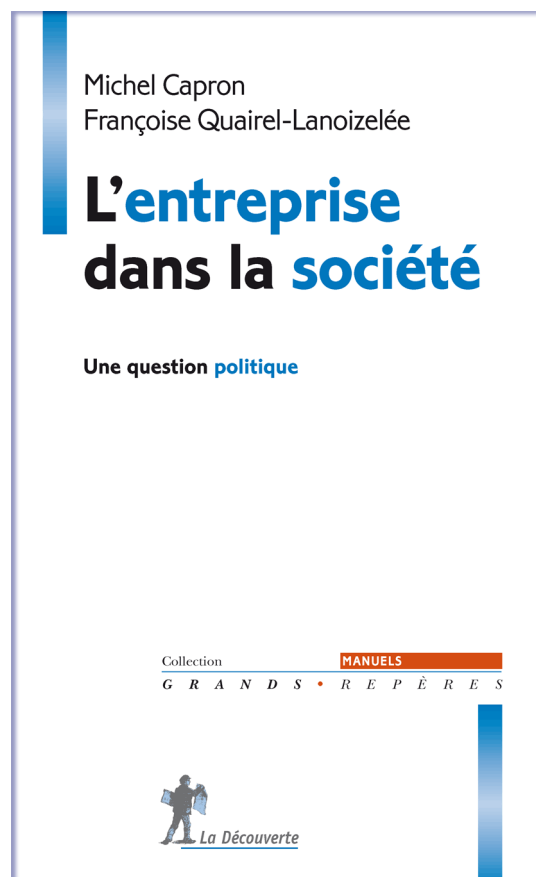
IAE, Université de Lille, LEM-CNRS-UMR 8179

Le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée se situe dans la lignée de leurs précédents ouvrages sur la RSE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* (2004) et *La responsabilité sociale d'entreprise* (2007 ; 2010).

Cependant, il apparaît profondément différent à certains égards. Il est le fruit d'années de réflexions collectives que les auteurs ont contribué à provoquer et organiser dans le cadre de différents séminaires, colloques, et autres lieux de rencontre à la croisée du monde professionnel et académique. Cette « nourriture » et le temps de décantation confèrent une densité et une originalité particulière à ce livre, qui interroge l'entreprise non seulement comme une institution économique majeure du monde contemporain mais aussi un sujet politique objet de controverses dans le débat public. Leur objectif est de démêler les « ambiguïtés fondamentales qui traversent les théories et les discours sur les relations entreprise-société » (*op. cit.*, p. 245).

Publié dans la collection « Grands repères » de La Découverte en janvier 2015, l'ouvrage est plus que la simple extension du « Repère » publié par les auteurs en 2007.

L'ambition est affichée dès l'introduction : il s'agit de penser non pas seulement cette expression étrange – et souvent reprise à tort et à travers – de la « responsabilité sociale d'entreprise » mais bien la question politique de l'entreprise dans la société. Où se situe l'entreprise dans la société, quelles sont ou devraient être les modalités de sa participation à la vie de la cité ? Avec qui interagit-elle ? Est-elle simplement une entité économique faisant pression sur ses clients, fournisseurs, concurrents et les régulateurs qui l'empêchent de vivre dans le meilleur des mondes, le marché ? Ou bien est-elle aussi objet de pressions, tant à l'échelle locale qu'aux niveaux national et international ?



Le livre est ambitieux car il propose d'aller plus loin qu'un simple manuel de gestion. Il offre une démarche interdisciplinaire qui mêle les approches et apports du droit, de l'économie, de la sociologie, de la philosophie et de l'histoire pour penser les relations entre l'entreprise et la société.

La synthèse proposée par les auteurs s'articule en deux grandes parties. La première concerne les soubassements théoriques et les grandes questions qui constituent la toile de fond du problème posé par la relation entre l'entreprise et la société (chapitres I à III). La seconde interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société (chapitres IV à VII). Le dernier chapitre et la conclusion proposent enfin des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société.

Dans un premier temps, les auteurs proposent un éclairage socio-historique et théorique de l'évolution des relations entreprise-société. Ils reprennent un ensemble de travaux universitaires menés autour des enjeux de la transformation des premières sociétés de capitaux et *corporations* (ces dernières étant apparues en Angleterre au XVI^e siècle), qui suscitaient la méfiance des commerçants et de l'opinion, et dont l'existence même dépendait intimement des gouvernements qui autorisaient leurs activités au cas par cas, en fonction des intérêts nationaux (monopoles coloniaux, construction d'infrastructures) et du bien commun. Au XIX^e siècle, dans le droit américain mais aussi sur le continent européen, les *corporations* commencent à acquérir de plus en plus d'autonomie juridique, deviennent des « personnes morales » à part entière, et se détachent progressivement de la tutelle gouvernementale (Bastianutti & Dumez, 2012). Comme pour contrebalancer cette dynamique, les États tentent de renforcer la production normative qui permet d'encadrer l'action de l'entreprise – de nouveaux champs du droit sont créés, pour protéger les consommateurs, les travailleurs, l'environnement, etc. (Robé, 1999). Dans le même temps, les grandes entreprises réussissant à maximiser l'obtention de nouveaux droits et à minimiser leurs devoirs, un mouvement de responsabilisation par les acteurs sociaux se développe afin d'inciter les entreprises à, d'une part, respecter leurs devoirs juridiques, et, d'autre part, à prendre leurs responsabilités envers la société. Les auteurs reviennent ainsi sur les différentes compréhensions théoriques et interprétations de ces évolutions multiformes des relations entre entreprise et société, en prenant comme fil conducteur la distinction faite par Polanyi (1983/1944) entre « encastrement » et « désencastrement » des relations entre la sphère économique et la sphère sociale. Ils en viennent à s'interroger, *in fine*, sur la possibilité de construire une vision managériale de la RSE qui se fonderait sur un compromis entre deux visions antagonistes de l'entreprise, celle de l'économie capitaliste (sphère économique autonome) et celle d'une entité économique intégrée dans la société et contribuant au bien commun.

Cette vision panoramique et de long-terme est complétée par deux focus sur des aspects au cœur de l'interrogation sur les relations entreprise-société, la question de la représentation de l'intérêt général et celle de la responsabilité de l'entreprise en société.

Les auteurs proposent une discussion stimulante des approches de la RSE qui adoptent une vision ou bien éclatée ou bien holistique de l'intérêt général. La vision éclatée est en ligne avec l'approche économique libérale et avec la représentation de l'entreprise comme nœud de contrats devant négocier avec un ensemble de parties prenantes hétérogènes et défendant des intérêts particuliers, sans qu'on puisse toujours assurer

la légitimité de ces intérêts au regard de la société dans son ensemble. La seconde vision, politique et institutionnelle, est orientée vers les conséquences de l'activité des firmes sur les biens collectifs et publics mondiaux. Dans cette perspective, il s'agit d'interroger le rôle de l'entreprise pour produire et préserver ce qu'on peut appeler « biens communs », « biens collectifs » ou « biens publics mondiaux » et donc le couplage entre RSE et développement durable, dans la perspective de la préservation des capacités et de la pérennité du bien-être des générations futures. Ce rôle émergent de l'entreprise et la demande d'une plus forte participation à la régulation politique semblent en grande partie incompatibles avec la recherche de rentabilité à court terme et sa responsabilité proprement financière envers ses actionnaires, donnant ainsi une forme paradoxale à sa responsabilité.

Que signifie « être responsable » envers la société ? La responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à la stricte imputabilité juridique ; elle repose également sur le principe de redevabilité (*accountability*) en lien avec la montée en puissance des risques (Beck, 2001), la globalisation des chaînes de valeur et les limites du droit actuel face aux firmes transnationales, promptes à s'affranchir des contraintes juridiques trop fortes dans certains États pour bénéficier de régimes plus cléments ailleurs. Les pratiques d'optimisation fiscale pointent d'ailleurs vers un point aveugle de la responsabilité sociétale, comme le soulignent les auteurs. Malgré un risque de réputation qui devrait inciter les firmes à un certain « civisme fiscal », les disparités en termes de législation et la concurrence entre États pour attirer les firmes convoitées ou développer certaines activités se couplent avec un manque d'homogénéité sur les informations et les pratiques de transparence, malgré quelques avancées en matière juridique, comme la loi Dodd-Frank en 2010 aux États-Unis. Ainsi, la question de la répartition des rôles entre État et entreprise se trouve être aujourd'hui au cœur des débats sur les contours et le contenu de la responsabilité juridique et sociétale des firmes, débat qui se situe aujourd'hui à l'échelle internationale. Cela pose un problème évident de régulation, d'articulation de la gouvernance mondiale avec la gouvernance des entreprises.

L'enjeu de la régulation mondiale et des interactions dynamiques entre les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux fait l'objet de la seconde partie qui interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société.

Jusqu'à présent, les formes de régulation qui se développent sont la résultante des interactions d'acteurs moteurs, notamment privés. Pressions de la société civile, des investisseurs et consommateurs, ou encore effets de la concurrence des firmes entre elles : les auteurs, s'appuyant et développant leurs travaux antérieurs, présentent les outils et dispositifs (certifications, notations extra-financière, démarches volontaires des firmes) qui permettent de répondre aux exigences sociétales en matière de lutte contre la corruption, les discriminations ou encore les questions de santé publique. Une ébauche de régulation mondiale se dessine, aux contours hybrides, et par des combinatoires *soft law/hard law*, qui font l'objet du chapitre v. Des outils de régulation publique se sont développés depuis les années 1970 *via* les organisations intergouvernementales, telles l'OIT, l'OCDE afin de promouvoir le respect de droits fondamentaux pour les salariés des multinationales et insister sur la responsabilité de ces dernières vis-à-vis de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. *Via* l'ONU, le Pacte mondial (Global Compact) lancé en 2000 incite les entreprises à publier annuellement les mesures concrètes qu'elles ont adoptées pour répondre aux demandes. Cependant, sans contrôle et face à la généralité des demandes et principes, beaucoup

dénoncent le « *fair washing* » ainsi promu par l'ONU. Cependant, l'entreprise n'étant toujours pas reconnue comme un sujet de droit international, les « *dispositifs de gestion ou d'évaluation élaborés par des instances internationales, publiques ou privées se mettent en place en dehors de tout droit conventionnel, multilatéral ou bilatéral* » (*op. cit.*, p. 154). L'élaboration d'un droit souple, les avancées de la jurisprudence (affaire *Kasky vs Nike* aux États-Unis au début des années 2000 ; jugement de l'affaire *Erika* en France en 2012 ; condamnation de la filiale nigériane de Shell aux Pays-Bas en 2014 – pour ne citer que les plus marquantes) peuvent laisser entrevoir des transpositions de principes et normes contraignantes reconnues par les instances internationales au sein des différents droits nationaux.

Comment réagissent les entreprises face à ces multiples pressions, ces exigences pas toujours compatibles à première vue ? Au sein du champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012), elles cherchent à développer des ressources et compétences et à adapter leurs processus de décision et de mesure de la performance. Reprenant et approfondissant le « Repère » de 2007, les auteurs passent en revue les stratégies d'évitement, les stratégies intégrées et proactives, et mettent en avant les enjeux liés au développement de nouveaux *business models* durables, aux pratiques d'éco-conception, aux cascades de responsabilité dans les chaînes de valeur globales et les stratégies d'achat. Enfin, ils interrogent les stratégies BOP (*bottom of the pyramid*) et le *social business* sur leur capacité à « moraliser » le capitalisme en proposant des alternatives légitimes et efficaces à la réalisation d'un bien-être collectif dépendant de choix privés, et souvent effectués par le biais d'entreprises multinationales et de leurs filiales dédiées. Comment, alors, piloter et évaluer ces nouveaux modes d'action et ces nouvelles stratégies ? Les outils de gestion, dans leur dimension prescriptive, qui véhiculent des normes et contribuent à construire des connaissances, s'adaptent également aux tensions des relations entreprise-société et à la combinaison des objectifs économiques, sociaux, environnementaux. Le développement du *reporting* extra-financier – dispositif incontournable de la redevabilité – fait l'objet d'un ensemble de critiques (chronophage, générateur d'hypocrisie organisationnelle, contenant des informations invérifiables) et d'un manque de consensus sur la manière de réguler ces pratiques, tant sur le contenu, les méthodologies et les moyens de vérifier et certifier les informations publiées. En France, le régulateur est intervenu, par le moyen de la loi sur les nouvelles régulations économiques révisée en 2010, sur le contenu des informations à publier et les obligations de certification. Au niveau européen,

un projet de directive a été adopté par le Parlement européen en 2014 pour étendre l'obligation du *reporting* extra-financier à tous les États membres de l'UE. Outre le *reporting*, l'évaluation de la performance constitue un autre chantier pour piloter la RSE dans les organisations, or les systèmes comptables existants ne permettent pas



Les moines lisant,
Ernst Barlach (1932)
Nuremberg, Germanisches
Nationalmuseum

de prendre en compte les principaux impacts de l'entreprise sur le capital humain, sociétal, naturel, et encore moins sur la conservation des capitaux. Ainsi, la fameuse « *triple bottom line* » d'Elkington juxtapose, plus qu'elle ne compense, les résultats. Les outils managériaux non comptables et monétaires de suivi de la performance témoignent encore de la grande hétérogénéité et de leur caractère fragmentaire ; bien souvent, leur efficacité et leur influence dépendent encore largement de leur appropriation dans un contexte organisationnel spécifique par les managers. L'une des figures les plus emblématiques est ainsi celle du directeur du développement durable, dont la fonction de « *marginal sécant* », très transversal dans l'organisation, et qui doit jouer le rôle de « *traducteur des attentes de la société en langage audible par les dirigeants* » (*op. cit.*, p. 209).

Le dernier chapitre, prélude à la conclusion, propose des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société. Comme l'écrivent justement les auteurs :

Le caractère insaisissable de la notion d'entreprise tient à la fois à la grande diversité de ses formes (...), au caractère évolutif de ses modèles théoriques et pratiques, et à l'impossibilité de figer à un instant donné une action collective qui, par essence, s'inscrit dans la dynamique de nombreuses interactions projectives. (*op. cit.*, p. 211)

Le débat sur les relations entre l'entreprise et la société est d'autant plus vif actuellement qu'il est accompagné d'une interrogation plus forte et fertile que jamais sur la nature de l'entreprise (Robé, 1999 ; Lyon-Caen & Urban, 2012 ; Segrestin & Hatchuel, 2012). Vue par le droit, l'entreprise n'existe pas en tant que telle : l'entité autonome qui existe en droit est la *société*, personne morale, définie à partir d'un contrat rendant le ou les associé(s) responsable(s) du capital social ; existent également en droit l'ensemble des relations contractuelles liant l'employeur à ses employés (code du travail), le fournisseur à son client (code de commerce). Un des rares textes de droit prenant le temps de définir l'entreprise, un décret de 2008, qui le fait ainsi : « *c'est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* » (*op. cit.*, p. 212). Outre la distinction entre société et entreprise, c'est la variété même des entreprises – de l'auto-entreprise à la multinationale diversifiée composée de nombreuses filiales, *holdings* et autres établissements stables. Les débats actuels sur la responsabilité des firmes s'attaquent à la prise en compte de cette variété des types d'entreprise, à distinguer le capital en tant que tel de l'activité de l'entreprise, éclatée dans des chaînes de production complexes et éparpillées géographiquement mais aussi à bien remettre en évidence que la responsabilité limitée de l'actionnaire s'accompagne du fait que ce dernier n'est pas à proprement parler propriétaire de la société ; en tant que détenteur de titres, il a des droits sur l'attribution des résultats et le contrôle de la marche de l'entreprise, mais aucun droit de propriété sur ses actifs (Robé, 1999) et ce point constitue le défi central de la gouvernance et de la légitimité des pouvoirs de direction. Ce principe de la responsabilité limitée s'appliquant également aux firmes actionnaires d'autres firmes, existe alors un risque lié à la nature organisationnelle de l'entreprise : celui d'échapper aux devoirs qui accompagnent les droits acquis par les sociétés depuis le XIX^e siècle. En effet, par des montages complexes de groupes de sociétés, certaines réussissent à s'affranchir de leur responsabilité à l'égard de l'action de certaines filiales (accidents industriels, pollutions, exploitation de travailleurs).

Les frontières des grandes entreprises se diluent de plus en plus, posent la question de la « réinternalisation des externalités sur les biens communs » (*op. cit.*, p. 233) et rendent plus pertinent que jamais le concept de filière pour penser la responsabilité d'amont en aval et les nœuds de coordination où les enjeux sont forts, notamment dans les cas de forts déséquilibres de pouvoir entre des donneurs d'ordre puissants et des sous-traitants dépendants. Réintroduire le territoire et l'ancrage spatial des firmes devient ainsi un enjeu essentiel pour rendre effective la responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, les auteurs nous conduisent à nous interroger sur l'utilité sociale de l'entreprise. Comme le rappellent les auteurs, le profit et le taux de rentabilité n'ont pas toujours été une fin en soi de la vie de l'entreprise dans la pensée économique. Il est donc temps de remettre au cœur de notre compréhension de l'entreprise la stratégie comprise comme « projet » que Desreumaux (2013, p. 176) définit comme étant ce qui « *met en jeu le pourquoi, le quoi, le comment de l'existence d'un collectif* », ce qui implique d'articuler une série d'objectifs variés aux fondements de la stratégie de l'entreprise, et non l'unique postulat de la maximisation du profit. L'utilité sociale n'est pas une notion réservée aux seules entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. C'est une interrogation qui implique de réfléchir à l'utilité des produits et services qu'une entreprise propose mais aussi de rentrer « dans la boîte noire » en prenant en compte les questions d'obsolescence, la qualité et quantité de matières premières nécessaires, leurs conditions de production, la conception des flux et des processus de travail, les modes de consommation, les effets sur les écosystèmes. C'est une interrogation qui implique également de replacer au cœur même de l'action de l'entreprise la responsabilité non pas comme le fait de répondre de ses actes en cas de faute, mais plus largement, et en suivant Ewald, comme le propre de l'acte d'entreprendre qui « *a le sens d'une décision qui vaut promesse* » (Ewald, 1997, p. 79). Les auteurs concluent par une invitation à continuer le débat, à le nourrir par de nouveaux éclairages et approfondissements, fruits de recherches menées dans l'optique de contribuer non seulement au débat public mais également à la construction du bien public ■

Références

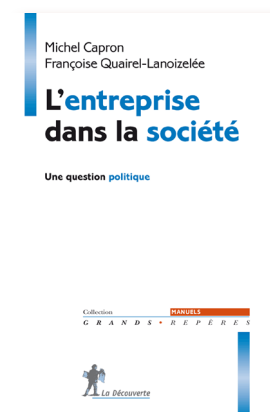
- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) “Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?”, *Gérer et Comprendre*, n°109 (septembre), pp. 44-54.
- Beck Ulrich (2001) *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Desreumaux Alain (2013) “Entreprise”, in Postel Nicolas & Sobel Richard [ed] *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 172-177.
- Ewald François (1997) “L'expérience de la responsabilité”, in Neuberger Marc [ed] *Qu'est-ce qu'être responsable ?*, Paris, Carré Seita-Sciences Humaines, pp. 55-81.
- Lyon-Caen Antoine & Urban Quentin [ed.] (2012) *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz.
- Polanyi Karl (1983/1944) *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard [trad. franç. de *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press].
- Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

Transparence et gouvernementalité : la redevabilité à l'épreuve des pratiques

Franck Aggeri

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3

À propos de



Introduction

C'est toujours un plaisir renouvelé de lire et discuter les livres de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée dont la qualité pédagogique et la précision des analyses sont toujours remarquables. Je voudrais d'abord souligner que je partage nombre des analyses du livre qui sont profondes et étayées sur des exemples bien choisis. Il faut également souligner la cohérence de leur démarche de recherche : ils tracent leur sillon en dehors des modes académiques, apportant à chaque nouveau livre des approfondissements par rapport aux précédents. Dans leur dernier ouvrage, *L'entreprise dans la société, une question politique*, aux éditions La Découverte, un travail de réflexion particulier a été mené autour des questions de responsabilité

et de redevabilité (*accountability*). À la notion de responsabilité, floue sur les plans juridique, philosophique et pratique, les auteurs préfèrent celle de redevabilité, traduction de la notion anglo-saxonne chère aux comptables d'*accountability*, qu'ils jugent plus opératoire. Reprenant à leur compte la thèse proposée par Julie Bastianutti et Hervé Dumez (2012) d'un déséquilibre entre les droits et les devoirs des entreprises, les auteurs militent pour renforcer les exigences de redevabilité qui doivent peser sur les grandes entreprises à l'égard de la société.

Sans aller plus loin dans le résumé du livre, que j'ai commenté par ailleurs dans *Gérer et Comprendre* (Aggeri, 2015), je voudrais centrer la discussion sur cette exigence de redevabilité, et plus précisément sur deux pistes qui y sont associées : la régulation publique et la transparence qui passe par une divulgation d'informations (*disclosure*). Analysons tour à tour ces deux propositions.

La RSE et la régulation publique : un jeu dynamique

Constatons tout d'abord le déséquilibre dans le livre entre les critiques virulentes à l'égard des pratiques des entreprises et l'absence de critique des pratiques de régulation publique. Cette dernière est implicitement parée de toutes les vertus pour corriger les dérives observées dans les pratiques des entreprises.

Si certaines dérives existent indéniablement, de manière symétrique, quelles sont les défaillances de l'action publique ? En quoi ces défaillances et la crise de légitimité de l'action publique n'expliquent-elles pas en partie le mouvement contemporain de la RSE ?

L'observation historique des relations entre actions volontaires des entreprises en matière environnementale et sociale, et actions publiques, permet de mettre en évidence le rapport de conditionnement réciproque qu'elles entretiennent. Ainsi, chaque recul de la régulation publique coïncide avec une montée en puissance de ces actions volontaires et *vice versa*.

Le paternalisme offre une illustration d'un tel processus. Il s'est développé en France à la fin du XIX^e, notamment dans l'industrie lourde, dans un contexte où l'action publique était faible et lacunaire. Des historiens ont noté que l'essor de ces pratiques répondait à une fonction principale : attirer et fixer une main d'œuvre qualifiée qui faisait défaut dans certaines industries (voir Lefebvre, 2003). Le développement de l'État providence au cours du XX^e siècle a progressivement rendu inutiles toutes les actions menées par les entreprises en matière de formation, de protection sociale ou de logement social.

Dans les pays en voie de développement où l'action publique est défaillante, on observe encore de nos jours la permanence de formes de néopaternalisme chez les grandes entreprises mondialisées installées chaque fois que l'attraction et la fixation d'une main-d'œuvre qualifiée restent des questions d'actualité¹.

Le mouvement contemporain de la RSE depuis vingt ans se développe précisément à un moment où l'on observe une crise majeure de l'État providence et un phénomène de dérégulation à l'échelle internationale concomitant de la mondialisation des échanges et des capitaux. Pour reprendre les analyses de Foucault sur la gouvernementalité (Foucault, 1994), on peut considérer que les phénomènes de mondialisation et de dérégulation s'accompagnent de la montée en puissance de nouvelles techniques de gouvernement et d'une nouvelle raison gouvernementale.

Pourquoi les pouvoirs publics renoncent-ils ainsi partout à limiter leur pouvoir de régulation ?

La première raison tient à l'émergence d'une raison néolibérale qui vise à limiter l'action publique à son strict minimum et favoriser la libéralisation des échanges économiques. Il s'agit moins de contraindre que d'inciter, d'orienter et de cadrer. En effet, la protection de l'environnement, des salariés et des droits humains sont des sujets dont la légitimité n'est jamais acquise dans un régime néolibéral où il faut sans cesse faire la démonstration que l'on ne gouverne pas trop.

À cette aune, l'autorégulation par les entreprises d'un certain nombre de questions est jugée positivement par les pouvoirs publics comme l'illustrent les doctrines de l'Union européenne sur la RSE qui soutiennent ce mouvement et renoncent à une régulation sur ces sujets, les partenariats développés par les Nations unies (Global Compact) ou plus généralement les accords volontaires conclus par les pouvoirs publics avec les entreprises. Dans cette perspective, il s'agit de transformer les entreprises, de gouvernées qu'elles étaient, en partenaires.

De même, l'essor de normes privées internationales en matière de RSE, associé à de nouvelles organisations transnationales (ex. : ISO, GRI, GHG protocol, etc.) qui s'appuient sur de nouvelles techniques de gouvernement (les référentiels et autres principes directeurs), peut s'analyser comme une nouvelle forme de gouvernementalité

1. Les activités cimentières chez Lafarge en Afrique fournissent l'illustration d'un tel mécanisme (voir Aggeri *et al.*, 2005, p. 212-217).

qui se déploie dans l'espace vacant laissé par l'action publique de type régaliennne ; les pouvoirs publics renonçant, de fait, à organiser un transfert de souveraineté vers des instances de régulations internationales.

La deuxième raison de ce retrait tient à la crise de légitimité des acteurs publics. Il suffit pour s'en convaincre d'interroger les fonctionnaires des ministères et des administrations en charge de l'élaboration des politiques publiques et de leur contrôle. La réduction des effectifs combinée à la mondialisation de chaînes globales de valeur rendent difficile un contrôle tatillon des activités des entreprises et contribuent à l'ineffectivité d'un grand nombre de réglementations et de lois. Partout où c'est possible, l'État cherche à déléguer les opérations de contrôle, d'audit et de suivi des politiques à des acteurs privés. Ainsi, faute de mieux, les pouvoirs publics en sont rendus à compter sur les capacités d'autorégulation des entreprises.

Les pouvoirs publics ne renoncent cependant pas complètement à leurs pouvoirs de régulation mais c'est la nature de celle-ci qui a changé. Ils misent davantage sur des lois cadres (ex. : la responsabilité élargie des producteurs), des mécanismes d'incitation (taxes, mécanismes de type marché, labels, etc.) pour orienter le comportement des acteurs et favoriser l'internalisation des effets externes. On cherche également à stimuler des stratégies d'innovation en encourageant les comportements de pionniers et en organisant une course à l'innovation par l'établissement de standards de performance (ex. : l'étiquette CO2 dans l'automobile).

À rebours de la définition classique de la RSE comme l'ensemble des actions volontaires des entreprises allant au-delà de la réglementation, les conceptions récentes de la RSE mettent en évidence le jeu dynamique entre régulations privées et régulations publiques. Des auteurs comme Dirk Matten et Jeremy Moon rappellent que la compréhension des dynamiques de la RSE n'est pas séparable de celles de l'action publique (Matten & Moon, 2008). C'est à cette condition que l'on peut comprendre pourquoi la RSE revêt des formes aussi différentes des deux côtés de l'Atlantique, où ce qui est considéré comme implicitement de la RSE en Europe (ex. : la formation, les compétences, la protection de l'environnement) en fait explicitement partie en Amérique du Nord où les exigences sont beaucoup plus faibles. Dans cette perspective, la RSE n'est autre que le champ des actions volontaires actuelles et futures, compte tenu de l'anticipation que font les entreprises de l'évolution possible des cadres de l'action publique et des contestations sociales de leurs activités.

Le devoir de transparence à l'épreuve des pratiques de reporting et de divulgation

Le devoir de redevabilité se fonde sur l'idée qu'une transparence accrue est la condition d'un fonctionnement plus démocratique de nos sociétés et de capacités de contre-expertises accrues. Cet idéal de la transparence puise sa légitimité dans différentes réflexions philosophiques, politiques et économiques. Il s'agit, là aussi, de confronter cet idéal de transparence avec les pratiques concrètes, les techniques employées et leurs effets.

Le devoir de transparence est l'une des idées reçues les plus solidement ancrées dans la société, aussi bien chez les acteurs sociaux que parmi les chercheurs. Or, comme l'indiquent Mehrpouya et Djelic (2014), la transparence, qui est une norme constitutive de la gouvernance économique et politique contemporaine, a une histoire somme toute récente qui s'ancre, en particulier, dans les réflexions de penseurs libéraux comme Hayek ou de philosophes comme Habermas.



Nature morte à la bible ouverte ou la vie calme, Vincent Van Gogh (1885)

Il est à noter que cet idéal rejoint les préoccupations de la théorie économique standard pour qui la transparence est l'une des conditions fondamentales de la concurrence pure et parfaite. Dans les travaux plus récents de la théorie de l'agence, l'absence de transparence, illustrée par le phénomène des asymétries d'information, est considérée comme l'une des sources majeures de défaillance des marchés et justifie la mise en œuvre de mécanismes d'incitation pour révéler les informations privées et les réduire ainsi.

Autrement dit, partisans de la démocratie délibérative et partisans de l'économie libérale se rejoignent pour faire de la transparence

un objectif politique majeur à poursuivre permettant un fonctionnement plus démocratique de nos sociétés et une efficacité plus grande des marchés.

La transposition de cet idéal au domaine de la RSE se manifeste par les appels répétés des acteurs de la société civile et des pouvoirs publics à un devoir de divulgation (*disclosure*) des informations sur la performance sociale et environnementale des entreprises. À travers cet appel, l'objectif est que chaque citoyen puisse exercer son contrôle et sa vigilance sur le fonctionnement des entreprises grâce à des informations fiables et vérifiables en accès libre.

Se fondant sur ces principes, de nombreuses actions publiques visent à opérationnaliser ce devoir. L'une des plus connues en France est l'article 225 de la loi NRE de 2001 sur l'obligation de *reporting* en matière de performance sociale et environnementale pour les entreprises cotées. Ce devoir a été étendu, depuis le Grenelle II, aux entreprises de plus de 500 salariés avec le soutien actif des ONG, des syndicats et des experts consultés à cette occasion.

Le devoir de transparence se manifeste également à travers toute une série d'initiatives, promues par de nouvelles organisations internationales (GRI, GHG protocol, CDP, ISO), où sont représentés différents acteurs (ONG, consultants, comptables, pouvoirs publics, entreprises, experts, etc.), en vue d'établir des référentiels et lignes directrices en matière de *reporting* et de divulgation des informations. L'une des initiatives les plus emblématiques de cette logique de transparence est le *Carbon Disclosure Project* qui, comme son nom l'indique, vise à rendre accessible à tous les informations concernant les émissions de carbone des entreprises en jouant sur l'émulation que peut susciter la diffusion gratuite de ces informations auprès des investisseurs financiers.

Au-delà des intentions, quels sont les pratiques, les techniques de gouvernement, les instruments mis en place et leurs effets ?

Dans la pratique, le devoir de transparence se concrétise par une explosion des activités de *reporting* auxquelles sont soumises les entreprises. Celles-ci remplissent quantités de questionnaires demandés par des agences de notation, des organisations internationales et les pouvoirs publics ; elles sont auditées en permanence par des cabinets qui auscultent leurs procédures de remontée d'informations et la conformité de celles-ci par rapport aux référentiels ; elles sont soumises aux demandes de

certification de clients, investisseurs et autres parties prenantes. Il leur faut donc non seulement produire de l'information, qui est souvent coûteuse et fastidieuse à collecter, mais également certifier que ces informations sont mesurables, fiables et vérifiables. On observe ainsi un processus de bureaucratisation qui permet d'alimenter le développement des marchés de l'information extra-financière (*reporting*, audit, notation et certification).

Quels sont les effets de ces nouvelles activités pour les entreprises ?

En premier lieu, il est à noter que le développement de cette activité de *reporting* n'implique pas que la RSE soit devenu un sujet plus stratégique pour les entreprises. On observe, au contraire, un certain découplage entre ces activités et celles relatives à la stratégie et à la communication des entreprises. Des entreprises louées pour la qualité de leur *reporting* n'ont pas nécessairement une réflexion stratégique particulièrement innovante ; à l'inverse, des entreprises innovantes sur le plan de la RSE n'ont pas nécessairement un *reporting* extrêmement développé. Ce constat corrobore l'idée que l'information extra-financière répond à sa logique propre, ou plutôt à celles des référentiels internationaux. Le développement du *reporting* répond donc d'abord aux demandes de précision et de plus grande exhaustivité des référentiels, qui structurent par ailleurs très fortement ces pratiques à travers un jeu de normes et de règles.

En second lieu, la question pour les entreprises n'est pas tant la disponibilité de l'information que son traitement et les usages que l'on peut en faire. Ce constat rejoint la perspective cognitive des organisations qui a mis en évidence que l'une des difficultés majeures auxquelles faisaient face les managers n'était pas l'absence d'informations mais leur trop-plein (voir March & Olsen, 1975). Ce phénomène « d'engorgement cognitif » se manifeste chaque fois que les acteurs n'ont pas les capacités cognitives pour traiter et interpréter des informations hétérogènes et abondantes. C'est, dans ce contexte, que la question du « *sensemaking* », chère à Karl Weick, prend ici tout son relief. En effet, l'accent est mis sur la qualité et la précision des informations, beaucoup moins sur la production d'un sens collectif. Bien souvent, les responsables RSE dans les entreprises se plaignent d'être submergés par des activités de *reporting* dont ils ne voient pas toujours l'utilité, au détriment d'actions de fond qu'ils n'ont pas le temps de conduire. De manière symétrique, les destinataires supposés de ces informations (investisseurs, ONG, clients, pouvoirs publics, assurances, financeurs) peinent à s'y retrouver dans cette masse pléthorique d'informations non finalisées et s'interrogent sur les usages qu'ils pourraient bien en faire.

Le développement endogène de cette machine de gestion a d'abord comme fondement sa propre reproduction et le développement des marchés afférents. La chaîne de traitement des informations est de part en part contrôlée par des professionnels de l'audit, de la comptabilité et de l'évaluation extra-financière. L'information RSE est ainsi une affaire d'experts. Et lorsque les parties prenantes sont associées à l'établissement de ces référentiels et méthodologies, c'est toujours à partir d'un cadrage, fondé sur les savoirs de la comptabilité et de l'audit, et qui structure le type de règles qui sont produites. La prétendue neutralité de ces dispositifs est évidemment discutable car, de ce point de vue, la valeur de l'information n'est pas mesurée à l'aune de son actionnabilité mais à celle de son auditabilité. Autrement dit, peu importe que l'information soit pertinente et actionnable pourvu qu'elle soit mesurable, contrôlable et auditable.

Telles sont les pratiques concrètes de *reporting* et de divulgation des informations extra-financières. Loin d'être neutres, les informations sont produites à travers le filtre déformant des cadres cognitifs de ces groupes professionnels et des techniques qu'ils ont développées. Les dérives observées résultent en partie d'une forme de confiscation de cette production d'informations par ces experts.

Entre l'idéal de transparence et ses formes de concrétisation, il n'y a pas d'implication nécessaire. Il est tout à fait possible d'imaginer des formes de production d'informations alternatives, d'autres espaces de production et de délibération et d'autres techniques associées.

Par exemple, pourquoi chercher à produire des données précises et exhaustives ? Ce devrait être, au fond, la question première. La précision et l'exhaustivité ne sont pas des buts en soi. Elles sont utiles dès lors qu'elles peuvent mieux guider l'action collective. Or l'analyse des pratiques comptables et celle des pratiques des entreprises montrent qu'il n'en est rien.

La comptabilité a mis en évidence que la précision et l'exhaustivité n'étaient, en aucun cas, des obstacles à l'action. Le principe de l'amortissement linéaire ne correspond évidemment pas à une loi physique. C'est une convention qui est simple et efficace dans la mesure où elle est adoptée par toutes les entreprises.

À la précision et l'exhaustivité, de nombreuses entreprises privilégient souvent des objectifs d'actionnabilité à partir d'outils facilement manipulables, fondés sur des ordres de grandeur et des critères prioritaires en petit nombre. L'objectif de ces démarches est d'abord d'initier des actions collectives, d'identifier des stratégies qui supposent l'adhésion des collaborateurs. Le bilan carbone, outil promu et soutenu avec succès par l'Ademe en France, et ses multiples déclinaisons dans les entreprises, illustre cette logique ingénierique où l'accent est mis sur la production collective de sens. Il s'agit, dans un périmètre donné (une entreprise, un projet), d'identifier les grands postes d'émission de gaz à effet de serre, de mesurer à la louche ces émissions et d'identifier collectivement des pistes pour les réduire à court, moyen et long terme. Une telle démarche diffère de celles promues par les comptables anglo-saxons, où le *reporting* carbone s'inscrit d'abord dans le triptyque MRV (*Measurement Reporting Verification*) évoqué plus haut. La démarche vise à impulser une réflexion sur le carbone mais elle peut, ensuite, se transformer en dispositif de gestion plus pérenne, s'appuyant sur des outils, des réseaux et des organisations. De même, on pourrait imaginer que le partage et la comparaison des pratiques se fassent, sur cette base, à un niveau sectoriel ou intersectoriel sous l'égide des pouvoirs publics.

S'engager dans cette voie n'exclut donc pas l'élaboration de normes, d'outils et de référentiels, et le besoin d'espaces de production du sens commun. Mais, à partir du moment où la production de sens est privilégiée, il s'agit de permettre les formes de contextualisation en ne définissant que des conventions en nombre réduit qui permettent la comparabilité des résultats et l'identification de stratégies individuelles et collectives.

Dès lors que les informations produites sont plus simples et moins nombreuses, et qu'elles s'appuient sur un jeu de normes et de conventions limitées et partagées, on peut imaginer des formes de délibération plus ouvertes à d'autres parties prenantes. Force est de constater l'absence de forums hybrides où pourraient être présentées, discutées et mises à l'épreuve les stratégies des entreprises au regard des enjeux

environnementaux et sociétaux du moment. Les pouvoirs publics pourraient susciter de tels forums en en fixant les cadres et les règles du jeu.

En guise de conclusion, il me semble que le devoir de redevabilité, appelé de leurs vœux par Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, ne peut faire l'économie d'une analyse précise des pratiques de régulation publique et de transparence ainsi que de leurs limites. C'est à cette condition, semble-t-il, que des pistes de réflexion originales peuvent être identifiées et expérimentées. Je ne doute pas qu'ils sauront entendre cet appel et intégrer certaines réflexions dans leur prochain livre ■

Références

- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable. Expérience des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Aggeri Franck (2015) "Comment rendre les entreprises redevables à l'égard de la société ? À propos du livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, éditions La Découverte", *Gérer et Comprendre*, n° 120, pp. 67-68.
- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) "Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?", *Gérer et Comprendre*, n° 109, pp. 44-54.
- Foucault Michel (1994) "La gouvernamentalité" in *Cours au collège de France 1977-1978, 4^e leçon, Dits et Ecrits, tome III*, Paris, Gallimard, pp. 635-647.
- Habermas Jürgen (1991) *The structural transformation of the public sphere*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Lefebvre Philippe (2003) *L'invention de la grande entreprise : travail, hiérarchie, marché*, Paris, Presses Universitaire de France.
- March James G. & Olsen Johan P. (1975) "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*, vol. 3, n° 2, pp. 147-171.
- Matten Dirk & Moon Jeremy (2008) "'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2, pp. 404-424.
- Mehrrouya Afshin & Djelic Marie-Laure (2014) "Transparency: from enlightenment to Neoliberalism or when a norm of liberation becomes a tool of governing", Jouy-en-Josas, HEC Paris Research Paper No. ACC-2014-1059.



*Le rouleau du livre d'Isaïe trouvé à Qumran.
Au chapitre 34, le ciel est comparé à un livre immense qui un jour sera roulé*



Colonne de livres, Nuremberg, Germanisches Nationalmuseum (4 août 2015)

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* » (Descologues & 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 combinatoires. 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.