

DES CADRES ET DE LA RSE : PERCEPTIONS, REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES

Cécile CHARLAP

Septembre 2013

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
PREMIÈRE PARTIE – PORTRAITS DE CADRES EN CHARGE D’ACTIONS DE RSE : FORMATIONS, PERCEPTIONS ET REPRÉSENTATIONS ASSOCIÉES À LA RSE	11
I. Parcours de cadre en charge d’actions de RSE	11
a. <i>Hétérogénéité des formations à la RSE</i>	12
b. <i>Des fonctions marquées par une évolution</i>	14
c. <i>Sources et pratiques d’informations</i>	15
II. Un champ de définitions vaste et instable	17
a. <i>Un lexique en question</i>	17
b. <i>Des définitions et des références hétérogènes</i>	17
III. Typologie de conceptions de la RSE	19
a. <i>Conception utilitariste</i>	19
b. <i>Conception ancrée dans la soutenabilité</i>	21
DEUXIÈME PARTIE – MOYENS ET RÉALISATIONS	29
I. Éléments de contextualisation : rapport des entreprises françaises à la RSE	29
II. Moyens et actions de RSE	31
a. <i>Actions faiblement intégrées à la stratégie de l’entreprise</i>	32
b. <i>Actions intégrées à la stratégie de l’entreprise</i>	34
TROISIÈME PARTIE – PERCEPTION DES LEVIERS ET FREINS AU DÉVELOPPEMENT D’ACTIONS DE RSE	39
I. L’entreprise, moteur et obstacle au déploiement d’actions de RSE	39
II. Les leviers de développement d’actions de RSE : réglementation, incitation et montée en puissance d’une culture RSE	42
a. <i>La réglementation</i>	42
b. <i>Certifications et normes</i>	43
c. <i>La convergence des intérêts</i>	44
d. <i>L’image de marque</i>	45
e. <i>La relation aux parties prenantes</i>	46
f. <i>La formation à la démarche de RSE</i>	46
g. <i>La maturité du marché</i>	47
III. Des freins structurels et conjoncturels au déploiement d’actions de RSE	48
a. <i>Le contexte économique</i>	48
b. <i>La logique économique</i>	49
c. <i>Le manque d’homogénéité en matière de réglementation</i>	50
CONCLUSION	53

INTRODUCTION

Dans une tribune au journal « Le Monde » du 2 mars 2009, Franck Riboud, PDG de Danone, exposait une vision de l'entreprise mettant au cœur de son développement la question de son interaction avec l'environnement : « *(Les évolutions de la crise actuelle) nous rappellent ainsi qu'on ne peut faire l'économie d'une forme de solidarité entre acteurs. Elles nous rappellent le bon sens : qu'aucun organisme ne se développe dans un milieu appauvri ou dans un désert. Et qu'il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son "écosystème" (...). Une entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires (...). Mais au même titre qu'elle doit créer, à travers ses propres investissements, de la valeur et de la richesse pour ses autres parties prenantes. Car c'est aussi du développement et du bien-être de son environnement que dépend sa pérennité. Et c'est de cette manière qu'elle acquiert son utilité sociale* » (1). Comme l'illustre la tribune du PDG de Danone, la crise de 2008 a mis la question des relations entre l'entreprise et ses parties-prenantes sur la place publique, engageant par-là la problématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

LA RSE, ESSAI DE DÉFINITION

Traduit de l'acronyme anglo-américain CSR* (*Corporate Social Responsibility*) (2), le concept même de RSE a une longue histoire et est l'objet de controverses (3). Nous pouvons, toutefois, en tracer les contours en indiquant qu'il a trait à une vision du champ de la responsabilité de l'entreprise élargie à des dimensions sociales, écologiques, humaines. La RSE renvoie dans ce cadre « à l'exercice par les entreprises d'une responsabilité vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent – souvent désignés sous le terme de parties prenantes ou stakeholders – et qui se situe au-delà de leurs strictes obligations techniques, légales et économiques » (4). La notion de parties prenantes renvoie aux acteurs internes et externes à l'entreprise, à tous les individus et organisations en lien avec l'activité d'une entreprise et qui sont touchés par elles : salariés, actionnaires et clients, fournisseurs et sous-traitants, ainsi que syndicats, organisations non-gouvernementales, pouvoirs publics et associations de consommateurs. Le concept de RSE ne relève pas du simple paternalisme économique, même si « l'idée de RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprise vieilles de plus d'un siècle outre-Atlantique » (5) : pour appréhender la RSE, il est important de distinguer les pratiques d'entreprises se préoccupant des conséquences de leurs activités sur leur environnement humain et naturel et « une RSE explicite qui apparaît quand des engagements formels sont pris, que des politiques d'entreprises s'expriment, que des modes d'évaluations se mettent en place et que ces pratiques font l'objet de discussions publiques » (6).

Montée en puissance du concept de RSE

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas nouvelle, puisque « le délitement progressif du fordisme et l'effacement de l'État-providence (...) ont fait émerger une RSE explicite en Europe dans les années 1990, d'abord sous les termes "entreprise citoyenne", "entreprise éthique" puis "entreprise socialement responsable" » (7). Dans le contexte français, la montée en puissance de cette problématique date, toutefois, des

(1) *Le Monde*, 2 mars 2009.

(2) Les termes suivis d'un astérisque sont l'objet d'une définition dans le glossaire.

(3) Sur la question de l'histoire de la notion de RSE, voir notamment Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2012.

(4) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2012, p. 4.

(5) *Ibid.*, p. 7.

(6) Capron Michel, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles "nouveauautés" s'agit-il ? » in Dupuis Jean-Claude, Le Bas Christian (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Éditions Economica, 2005, p. 30.

(7) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 2010, p. 8.

années 2000 : « marginales à la fin des années 1990, les pratiques de gestion de la RSE se sont institutionnalisées très rapidement en France depuis le début du siècle, au point que presque toutes les entreprises du CAC 40 comportent désormais un responsable du développement durable ou de la RSE » (8). La RSE constitue aujourd'hui un axe de communication institutionnelle des grands acteurs économiques. Quelques exemples de discours institutionnels de groupes français illustrent le caractère incontournable de la RSE dans leur stratégie de communication. Ainsi, dans le secteur bancaire, « la RSE constitue pour Société Générale un réel avantage compétitif sur lequel elle souhaite se positionner comme acteur de référence. Le groupe s'engage à respecter ses engagements en matière environnementale et sociétale dans l'ensemble de ses pratiques et de ses pays d'implantation » (9) ; dans le secteur des cosmétiques, « L'Oréal s'est engagé de longue date dans une démarche visant à maîtriser son impact sur l'écosystème tout au long du cycle de vie de ses produits, de la phase de recherche et d'innovation à la production du produit, jusqu'à sa consommation par le client final. À ce titre, le Groupe s'est fixé des objectifs extrêmement ambitieux en termes de réduction de son empreinte environnementale, et s'engage pour une croissance responsable et solidaire, partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes » (10) ; et dans le secteur des spiritueux, « la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est un enjeu majeur de la logique d'amélioration continue de Pernod Ricard. Concilier efficacité économique, respect des parties prenantes, préservation de l'environnement, protection des consommateurs et partage des cultures, est un challenge que le Groupe relève » (11). Ces discours mettent en avant les trois domaines de la RSE (environnemental, social et sociétal) et sont sous-tendus par deux notions majeures : celle d'engagement et celle de parties prenantes. Ils illustrent le caractère désormais central de la problématique de la RSE pour les grands acteurs du monde économique.

La RSE n'est, toutefois, pas une problématique circonscrite aux acteurs économiques. Elle constitue un objet de réflexions et d'engagements qui traverse le champ social. Signe du caractère prégnant des enjeux de la RSE et de son appréhension par les partenaires sociaux, la CFE-CGC créait en 2000 l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). Cette association, regroupant grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles, explique sa raison d'être en ces termes : « il ne se passe pas une semaine sans que les thèmes de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, des règles déontologiques de l'entreprise, des codes de bonne conduite et chartes éthiques, de l'exercice des droits de vote au service du développement durable, des choix d'investissement des fonds d'épargne salariale, des placements éthiques ne soient abordés. Les entreprises et leurs partenaires, les investisseurs et les gestionnaires financiers se sentent de plus en plus concernés par ces questions. C'est la raison pour laquelle une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles ont pris l'initiative de créer le premier Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises » (12). Ainsi au-delà de la sphère économique, la RSE est aussi l'objet de réflexions et d'actions menées par les partenaires sociaux.

La question de la RSE est, en outre, inscrite sur l'agenda politique, aux échelons internationaux, européens et nationaux, avec la recherche de production de références et de normes communes. Si elle relève largement de la « soft law », encadrée par des normes et des référentiels (ISO*, référentiel de l'Organisation internationale du travail), la RSE est également l'objet de réglementation et d'incitation. Les pratiques en matière de RSE ne naissent, en effet, pas ex-nihilo, fruit d'une pure volonté de l'entreprise déliée d'un contexte social. Bien au contraire, elles s'ancrent dans un contexte de réglementation et d'incitation large, « guidées par des principes puisés dans de grands documents de référence qui fixent des contenus normatifs appelés à orienter le comportement des firmes dans les domaines social et environnemental. Les sources se trouvent principalement dans les organismes internationaux qui les relaient sous forme d'incitation à agir » (13). Quelques données-clés dessinent le paysage incitatif et législatif développé par les grandes organisations mondiales et les autorités publiques vis-à-vis des entreprises, et ce au niveau international, européen et national. Au niveau international :

(8) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, op. cit., p. 5.

(9) Source : rse.societegenerale.com/layout/set/print/vision-enjeux-et-engagements, consulté le 27.11.2012.

(10) Source : http://www.loreal.fr/Article.aspx?topcode=CorpTopic_Comt_DevDur_Vision_strategie, consulté le 27.11.2012.

(11) Source : <http://pernod-ricard.fr/26/la-rse>, consulté le 27.11.2012.

(12) Source : www.orse.org, consulté le 27.11.2012.

(13) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 65.

- 1996 : Norme ISO 14001 relative au système de management environnemental.
- 1997 : lancement de la Global Reporting Initiative (GRI) par le programme des Nations Unies pour l'environnement ; cette norme internationale de reporting social consiste « à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes » (14).
- 2000 : lancement du Global Compact (Pacte mondial) par les Nations Unies, démarche qui propose aux entreprises d'adhérer à dix grands principes dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement.
- 2002 : au Sommet de la Terre de Johannesburg est fait pour la première fois explicitement référence au concept de RSE (Corporate Social Responsibility).
- 2005 : adoption des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Les Principes directeurs sont des recommandations adressées aux entreprises multinationales portant sur leur comportement dans des domaines tels que les droits de l'homme, l'environnement, les relations au travail, la protection des consommateurs, la lutte contre la corruption. 43 gouvernements y adhèrent – représentant toutes les régions du monde et 85 pourcent de l'investissement direct étranger – et se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, ces principes qui visent à assurer de leur part un comportement responsable. Une mise à jour des Principes directeurs a été adoptée le 25 mai 2011.
- 2010 : ISO 26000. Cette norme donne les lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale des organisations.
- 2011 : adoption des Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme.
- 2012 : l'article 47 de la déclaration finale de Rio+20 affirme « nous reconnaissons l'importance de la communication, par les entreprises, d'informations sur l'impact environnemental de leurs activités et les encourageons, en particulier s'agissant des entreprises cotées et des grandes entreprises, à étudier la possibilité d'insérer dans leurs rapports périodiques des informations sur la soutenabilité de leurs activités ».

Au niveau européen :

- 2001 : publication du Livre vert de la RSE intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». La RSE se voit définie comme l'« intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux » (15).
- 2002-2004 : Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises.
- 2006 : création de l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises, réseau d'entreprises européennes.
- 2009 : règlement européen EMAS concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit.
- 25 octobre 2011 : Communication de la Commission européenne « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ». Cette communication fut l'occasion pour la commission de donner une nouvelle définition de la RSE et « d'encourager » les États membres à se doter d'un plan national en faveur de la RSE.
- 2013 : projet de directive de la commission européenne sur le reporting extra-financier des entreprises et la politique de diversité des sociétés cotées.

(14) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, op. cit. p. 94.

(15) Cité par Arsène Matty, « Considérations sur la relation et les interdépendances entre la RSE et le développement durable », in Enrègle Yves, Souyet Annick (dir.), *La responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme du développement durable*, Arnaud Franel Éditions, 2009, p. 33.

Au niveau national, la question de la RSE est mise en exergue par les pouvoirs publics qui la définissent en ces termes : « contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité » (16). La réglementation en matière de RSE s'est étoffée depuis le début des années 2000, tout comme les incitations :

- 2001 : vote de l'article n° 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) qui prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.
- 2003-2008 : définition d'une nouvelle Stratégie nationale de développement durable (SNDD) en 2003 (après une première version adoptée en 1997). Cette stratégie « répond d'abord à un engagement international de la France pris dans le cadre de l'ONU en 1992 lors du Sommet de la Terre de Rio et réaffirmé en 2002 au Sommet de Johannesburg. Elle vise aussi à intégrer la Stratégie européenne de développement durable adoptée en juin 2001 à Göteborg par les chefs d'État et de gouvernement » (17). Le troisième engagement de la Stratégie intéresse les entreprises. Intitulé « Activités économiques, entreprises et consommateurs », il pose les objectifs suivants : « inciter toutes les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable ; intégrer le développement durable dans les modes de production et de consommation des produits (biens et services) ; développer l'innovation et la création d'entreprises dans les domaines d'activité liés au développement durable ; développer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et en faire une condition de leur bonne gouvernance ; mettre en place au niveau de l'État un dispositif financier incitatif » (18).
- 2008 : un comité opérationnel a travaillé sur le thème « entreprises et RSE » dans le cadre du Grenelle Environnement. Ses propositions sont reprises dans la loi Grenelle visant à « développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.) ; impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises ; développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités ; soutenir le développement de "labels" permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises ; assurer la promotion de l'investissement socialement responsable ; intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux » (19).
- 2010-2013 : pérennisation de la Stratégie nationale de développement durable avec pour leviers d'action « la promotion des démarches de publication de leurs résultats environnementaux et sociaux ; l'ouverture des instances de représentation du personnel à l'élaboration des stratégies de développement durable de l'entreprise et du rapport environnemental et social ; l'adaptation aux petites entreprises d'outils de développement durable (développement de référentiels/labels simple et adaptés aux PME éco-responsables) ; le développement des écolabels (NF environnement et écolabel européen) » (20).

La question de la RSE a ainsi connu une forte montée en puissance. Elle s'intègre désormais au sein du cadre de la législation et se diffuse grâce à des directives aux différents échelons : national, européen et international. La RSE engage aujourd'hui les différentes sphères du champ social : économique, politique et citoyenne. En ce sens, elle constitue une question de société.

(16) Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>, consulté le 7.03.2013.

(17) Source : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/strategie-nationale.shtml>, consulté le 28.06.2013.

(18) Source : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/strategie-nationale.shtml>, consulté le 28.06.2013.

(19) Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>, consulté le 7.03.2013.

(20) Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>, consulté le 7.03.2013.

PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Objet de l'entreprise, du politique et de la société civile, qu'en est-il de la RSE en pratique ? Au-delà des discours de communication des entreprises, des textes incitatifs et de la législation, nous souhaitons interroger la RSE en pratique. Si la RSE constitue aujourd'hui un concept incontournable, nous souhaitons mettre en lumière la mise en pratique de ce concept, afin de comprendre quel type d'acteurs cette problématique mobilise au sein des entreprises et à quels enjeux elle les confronte. Plus particulièrement, nous nous penchons sur les acteurs des entreprises auxquels incombe, aujourd'hui, la mise en œuvre d'actions de RSE. Pour ce faire, nous interrogeons l'expérience des femmes et des hommes, cadres des entreprises et institutions, qui mettent en place des actions de RSE. Partie prenante de la dynamique de la RSE, ces cadres en ont-ils une perception homogène ? Quelles représentations sous-tendent leur conception de la RSE ? Quels sont les mécanismes de la mise en œuvre d'actions de RSE du point de vue organisationnel ? Quels leviers et quels freins au développement d'actions de RSE ces cadres mettent-ils en exergue ?

Pour répondre à ce questionnement, nous choisissons d'interroger une population de cadres de PME et grandes entreprises en charge d'actions de RSE dans le domaine environnemental, social et sociétal. Nous analysons leur compréhension du concept de RSE, les représentations qu'ils associent à ce concept, leurs moyens et leurs pratiques, afin de mettre en exergue les enjeux auxquels la problématique de la RSE et sa mise en pratique les confrontent.

MÉTHODOLOGIE ET POPULATION INTERROGÉE

Notre analyse porte sur les perceptions, les représentations et les réalisations de cadres en matière de RSE. Par représentations, nous entendons un ensemble de significations, de croyances, de valeurs et de normes qui constituent le système de références des individus. Les représentations sociales participent des catégories culturelles qui permettent aux individus de penser l'ordre des choses. Ces représentations collectives correspondent « à la manière dont cet être spécial qu'est la société pense les choses de son expérience propre » (21). En ce sens, elles participent de ce qui constitue une culture et elles nourrissent l'imaginaire propre à chaque groupe social. Nous attacher aux représentations constitue une manière d'interroger ce qui est commun à un groupe social et de faire émerger des divergences dans la façon d'envisager l'ordre du monde.

Nous nous situons à un niveau microsociologique, dans une analyse des discours et des pratiques des acteurs au niveau individuel. Nous avons tenté de comprendre quel sens les acteurs donnent à leur propres actions, en ce que « ces significations sont construites au cours des interactions entre les acteurs et ne sont pas immanentes aux "objets" qui composent la société » (22). Nous nous sommes ainsi attachés aux interactions qui prévalent aux actions, afin d'« étudier la démarche des acteurs sociaux qui les accomplissent, en y incluant l'univers des significations auxquels ils se réfèrent » (23).

Nous avons adopté une méthode qualitative et réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'une population de cadres en charge d'actions de RSE. Ceci nous a permis d'accéder au discours approfondi des acteurs, d'explorer leur expérience subjective, ses enjeux et ses logiques propres et de rendre compte de « la réalité qu'ils créent en donnant un sens à leur expérience, et par référence à laquelle ils agissent » (24).

Notre matériau est composé de dix-huit entretiens. Nous avons réalisé, d'une part, seize entretiens auprès de cadres en charge d'actions de RSE, occupant des postes variés dans des entreprises de secteurs d'activités différents (25). Ceux-ci ont été sollicités dans le cadre du réseau de la CFE-CGC ou contactés par un effet de « boule de neige ». Parmi

(21) Durkheim, *Représentations individuelles et représentations collectives*. Sociologie et philosophie, Paris, PUF, 1967, p. 621.

(22) Chapoulie, in Becker Howard, *Outsiders*, Éditions Métailié, Paris, 1985, p. 16.

(23) *Ibid.*

(24) Becker Howard, *Outsiders*, Éditions Métailié, Paris, 1985, p. 196.

(25) Voir le tableau descriptif des interviewés dans la première partie.

eux, sept sont syndiqués, une femme et six hommes, et neuf ne sont pas syndiqués. Nous avons, d'autre part, réalisé deux entretiens avec des « experts » des questions de RSE, un enseignant-chercheur et un responsable d'une organisation dédiée à la RSE, afin de comprendre comment cette question est devenue un enjeu de société et à quels enjeux pratiques elle confronte les entreprises aujourd'hui. Cette étude qualitative se veut exploratoire et n'a pas de prétention de représentativité.

GRANDS THÈMES DE L'ANALYSE

Dans une première partie, nous présenterons un portrait de cadres en charge d'actions de RSE, en termes de formation, d'appréhension de la RSE et de conception de cette notion. Nous nous pencherons, tout d'abord, sur leur formation afin de comprendre si, à la mise en place d'actions de RSE, sont attachés un niveau de connaissance et une formation spécifiques. Nous tenterons également de mettre au jour la manière dont cette problématique récente s'intègre dans la fonction de ces cadres, et si l'intégration de la problématique de RSE est catalyseur de nouvelles pratiques, en termes d'information et de partage, voire si elle participe du développement d'une forme de réseau. Nous nous pencherons, ensuite, sur les pratiques de langage des cadres en matière de RSE, du point de vue des champs lexicaux associés et des références mobilisées. Nous analyserons, enfin, le type de conception que les cadres interviewés associent à la RSE. Nous présenterons une typologie de conceptions de la RSE, laquelle renvoie à différentes manières d'appréhender ce concept. Nous interrogerons donc les similitudes et les différences qui émergent dans notre population de cadres en termes de significations associées à la notion de RSE, de valeurs et de référents mobilisés.

Dans une seconde partie, nous nous pencherons sur la mise en pratique de la RSE. Nous proposerons, tout d'abord, de contextualiser notre propos et de mettre en perspective les réalisations des cadres interviewés, au regard des rapports qu'entretiennent plus largement aujourd'hui les entreprises françaises avec la question de la RSE. Nous présenterons ainsi un panorama des rapports entreprises/RSE en France à partir des données d'une étude quantitative de l'INSEE. Nous rendrons compte, ensuite, des pratiques des cadres interviewés en matière de RSE. Nous présenterons leurs actions sous la forme d'une typologie d'intégration de l'action à la stratégie globale de l'entreprise. Nous mettrons ainsi en exergue les mécanismes de l'intégration d'actions de RSE, en termes d'acteurs, de temporalité et de réaction du point de vue organisationnel. Ce faisant, nous tenterons de comprendre les enjeux auxquels la RSE confronte ces cadres dans leur pratique.

Dans une dernière partie, enfin, nous mettrons au jour les leviers et les freins à la mise en place d'initiatives de RSE rencontrés par les cadres interviewés. Nous analyserons ainsi les différents facteurs qui, à leurs yeux, concourent au développement de la RSE ou, au contraire, entravent son déploiement à l'heure actuelle. Ces leviers et ces freins se révèlent être endogènes et exogènes. Nous verrons que l'entreprise, en tant qu'acteur majeur de la RSE, joue tout à la fois le rôle de levier et de frein au déploiement de la RSE aux yeux des cadres. En termes de leviers, nous verrons qu'au côté de la réglementation et de l'incitation, d'autres facteurs participent de son développement et de la montée en puissance d'une culture de la RSE. Enfin, nous nous pencherons sur les freins au déploiement d'actions de RSE mis en exergue par les cadres, qui relèvent d'obstacles tout à la fois conjoncturels et structurels.

PREMIÈRE PARTIE

PORTRAITS DE CADRES EN CHARGE D' ACTIONS DE RSE : FORMATIONS, PERCEPTIONS ET REPRÉSENTATIONS ASSOCIÉES À LA RSE

INTRODUCTION

Dans cette première partie, nous présentons un portrait des cadres en charge d'actions de RSE. Pour ce faire, nous interrogeons, tout d'abord, leur formation à cette problématique nouvellement intégrée dans les entreprises, la manière dont la RSE s'est intégrée à leur fonction, ainsi que les nouvelles pratiques en termes d'information et de partage qui découlent de la montée en puissance de cette problématique. Nous nous penchons, ensuite, sur les pratiques de langage en matière de RSE, ainsi que les références mobilisées par ces cadres. Nous verrons ainsi que la manière dont les cadres appréhendent cette notion dépend largement du secteur d'activité et de la fonction qu'ils occupent. Nous présentons, enfin, une typologie de conceptions de la RSE au sein de notre population de cadres. Nous verrons que deux conceptions de la RSE émergent, lesquelles engagent des manières d'envisager l'entreprise, ses finalités et ses rapports à la société. Nous essayerons de comprendre si ces conceptions différentes de la RSE engagent des cadres de référence et des enjeux spécifiques pour les cadres.

I. Parcours de cadres en charge d'actions de RSE

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CADRES INTERVIEWÉS

INDIVIDU	ÂGE	FORMATION	FONCTION	SECTEUR D'ACTIVITÉ	TAILLE DE L'ENTREPRISE
Madame A.	39	École d'ingénieur	Responsable applications environnementales	Bâtiment	GE
Monsieur E.	50	DESS gestion de patrimoine	Chargé de gestion des réserves	Institution de retraite et prévoyance	GE
Monsieur I.	48	École d'ingénieur	Responsable de site	Alimentation	PME
Monsieur F.	41	École d'ingénieur	Responsable QSE*	Équipementier automobile	PME
Monsieur G.	57	DESS sécurité du travail	Responsable achat d'énergie et développement durable	Vente à distance	GE
Madame N.	38	Maîtrise d'économie	Chargée de mission développement durable	Organisme public	-
Monsieur O.	58	DUT génie mécanique	Responsable QSE*	Industrie Électroménager	PME
Madame B.	42	DESS communication	Chargée de communication	Agence de marketing	PME
Monsieur L.	47	Maîtrise de gestion	Directeur adjoint	Bâtiment	PME

Monsieur H.	35	École d'ingénieur	Manager achats	Industrie automobile	GE
Monsieur V.	59	DUT génie mécanique	Responsable maintenance	Industrie chimique	GE
Monsieur J.	45	École de commerce	Cadre commercial	Industrie du meuble	PME
Monsieur C.	35	École d'ingénieur	Ingénieur R&D	Cosmétique	GE
Madame T.	32	École de commerce	Acheteur	Construction	GIE
Monsieur B.	37	DESS RH	Cadre RH	Recrutement	GE
Monsieur S.	41	École d'ingénieur	Chef de service innovation et développement durable	Industrie automobile	GE

a. Hétérogénéité des formations à la RSE

Alors que tous les cadres interviewés ont la charge de réaliser ou pérenniser des actions de RSE, ils sont peu à avoir reçu une formation sur cette question. Absente pour certains, liée à des domaines spécifiques de la RSE pour d'autres, voire dispensée sous le terme « développement durable », la formation à la RSE est marquée par l'hétérogénéité dans notre population de cadres. Deux raisons expliquent cette hétérogénéité : d'une part, le caractère récent de l'intégration de la RSE dans les entreprises et, d'autre part, l'âge de nos interviewés. En effet, âgés de 35 à 59 ans, les cadres interviewés sont entrés dans la vie active depuis 8 ans au moins. Or, la problématique de la RSE ne devient objet d'étude dans les programmes de formation que depuis les années 2000 (26). De ce fait, aucun cadre rencontré n'indique avoir suivi une formation à la RSE lors de sa formation initiale et c'est dans le cadre de la formation continue que certains cadres ont abordé cette notion. Monsieur H. explique ainsi avoir touché pour la première fois à la problématique de la RSE au cours d'une reprise d'études :

« je n'ai pas été formé sur les questions de RSE pendant mes études d'ingénieur, mais un peu pendant mon MBA à HEC, car la RSE fait partie du cursus ».

Quel que soit l'âge des interviewés, un changement de fonction ou le développement de missions en lien avec la RSE sont également les occasions de formation sur cette question. C'est le cas de monsieur G. lors de sa prise de poste :

« j'ai suivi une formation sur les aspects réglementaires du développement durable quand j'ai pris en charge le poste achat d'énergie et développement durable. C'était pour me mettre au goût du jour sur la législation, par exemple sur les installations classées pour la protection de l'environnement. C'était indispensable, parce que la partie norme environnementale avait beaucoup évolué depuis la catastrophe d'AZF ».

Dans le même sens, Monsieur E. s'est formé au titre de la formation continue lorsque la question des investissements socialement responsables est entrée dans le cadre de ses missions du fait de la demande d'un client :

« j'ai découvert les investissements socialement responsables quand j'ai eu comme client un évêché. Pour eux, sexe, drogue et armement, c'était pas rock'nroll... Comme il n'était pas question d'investir n'importe comment pour eux, j'ai assisté à un séminaire organisé par une société de gestion sur la question de l'ISR et ça m'a permis de comprendre que c'était toute une réflexion sociétale ».

(26) Pour exemple, on notera en 2003 la création du Master « Ressources Humaines et Responsabilité Sociale de l'Entreprise » à l'Institut d'Administration des Entreprises et de la Chaire d'entrepreneuriat social à l'ESSEC. Sur la question de la montée en puissance de la problématique de la RSE dans l'enseignement supérieur en France, voir l'étude de Didier Christelle et Huët Romain, « La responsabilité sociale des futurs cadres en question. Une étude sur l'intégration de la RSE dans l'enseignement supérieur ». Les deux chercheurs y analysent l'intégration de la réflexion sur la RSE dans les programmes de quinze grandes écoles (au niveau bac + 4 ou 5) et dans quinze Masters professionnalisés de la région Nord. Ils en dégagent 4 formes d'intégration de la RSE aux enseignements à l'heure actuelle : « une préoccupation faible et marginale (7 %), un "supplément d'âme" sans coordination (33%), une approche de type "culture générale" (27 %), une approche professionnalisant (33 %) », (Didier Christelle et Huët Romain, « Comment former des cadres socialement responsables ? » in *Entreprise Éthique*, n° 29, octobre 2008, pp.119-136).

Du fait de l'intégration de questions de RSE à leur mission, plusieurs cadres ont approfondi leurs connaissances dans des domaines spécifiques touchant à la RSE à la faveur d'une formation continue :

« j'ai suivi une formation sur l'éco-conception parce que les questions environnementales commençaient à prendre de plus en plus d'importance dans l'entreprise » (madame A.)

« sur ma demande, j'ai fait une formation au bilan carbone à l'Ademe » (monsieur O.)

« j'ai suivi une formation aux risques fournisseurs parce que la direction l'a demandé suite à des questions de clients pour savoir ce qu'on faisait sur ce risque » (madame T.).

Nous remarquons que, pour plusieurs cadres, c'est la problématique du développement durable qui a été l'objet d'une formation. Plus précisément, ce sont les cadres de moins de 40 ans qui ont ainsi été le plus formés à ces questions au cours de leur formation initiale ou continue :

« le développement durable, c'est une notion que j'ai rencontrée en faisant mes études car je suis ingénieur environnement et j'ai eu des cours sur l'écologie et le développement durable » (madame A.).

Parce qu'elle est devenue, aujourd'hui, une compétence professionnelle en tant que telle, la maîtrise des problématiques de développement durable et de RSE est désormais un objet à valoriser. Une formation à ces questions légitime une expérience de terrain souvent acquise de manière informelle, comme l'illustrent les propos de madame N. :

« j'ai travaillé sur le développement durable dans le cadre d'une formation continue, c'était important pour moi car je n'avais pas de formation alors que c'est devenu le cœur de mon métier, donc je suis en concurrence avec des gens qui ont un bagage développement durable et il fallait que je valorise une expérience de terrain atypique ».

Le fait de se former sur ces questions constitue à la fois un moyen de se légitimer au sein de l'entreprise et de valoriser ses compétences sur le marché du travail.

Notons, enfin, que, pour de nombreux cadres de plus de 40 ans, la RSE n'a jamais été l'objet d'une formation, alors qu'elle constitue un domaine dont ils ont la charge. Dans ce cas, ils rapportent une formation informelle :

« j'ai un bac + 2 en génie mécanique, je suis entré dans l'entreprise il y a 39 ans, comme préparateur en maintenance et j'ai occupé plusieurs fonctions dans différentes familles de métiers : la maintenance, les RH et la production. Aujourd'hui, je suis responsable maintenance de l'usine, je travaille sur des réalisations liées au développement durable et je n'ai jamais eu de formation dessus » (monsieur V.)

« je suis responsable système QSE, mais je n'ai pas de formation spécifique environnement ou développement durable. Sur ces questions, je vais chercher les informations, je me documente tout seul » (monsieur F.)*

« je suis ingénieur, chef de service innovation et développement durable et j'ai découvert la notion de RSE en prenant le poste lié à la stratégie des achats. Avant, j'étais aussi dans les achats, mais sans faire de RSE. Comme je n'ai pas de formation RSE, je me suis formé sur le tas, avec de la documentation interne sur le sujet » (monsieur S.).

Nous remarquons qu'aucun cadre travaillant sur les questions de RSE et n'ayant pas suivi de formation sur ce sujet ne soulève un manque éventuel. Si le besoin de rester au fait de l'actualité de la RSE se fait sentir, celui-ci trouve satisfaction dans une pratique de veille constante, mais peu formalisée :

« je me documente par des lectures, dans le cadre de mon travail je suis abonné à des newsletters, je me tiens au courant des évolutions de la réglementation comme ça » (monsieur F.)

« je suis l'actualité de la RSE, régulièrement je vais sur des sites dédiés à la question pour me tenir au courant » (madame B.).

Ainsi, pour cette population de cadres, la formation initiale à la RSE est inexistante du fait de l'absence de cette problématique dans les programmes lors de leurs années de formation. On constate, toutefois, qu'ils sont nombreux à avoir suivi une formation continue sur des questions de RSE spécifiquement liées à leur fonction et que la RSE constitue désormais une problématique intégrée à la formation des plus jeunes.

b. Des fonctions marquées par une évolution

Les cadres interviewés n'occupent pas une fonction uniquement dédiée à la RSE. Responsable QSE* confronté à de nouvelles exigences environnementales, acheteur invité à prendre en charge la problématique des achats responsables, responsable maintenance associé à une démarche pédagogique vis-à-vis des riverains d'une usine : les cadres interviewés sont amenés à prendre la problématique de la RSE en charge du fait de sa montée en puissance sur le plan législatif et social.

Pour nombre d'entre eux, la mission de RSE relève de la dimension environnementale ; une minorité touche à cette question de manière transverse : leurs actions en matière de RSE ont des impacts tant au niveau environnemental que social et sociétal. Cette mission possède un caractère formel et entre dans leur fiche de poste, à deux exceptions près. Ainsi, madame T. s'est vue attribuée la charge de la rédaction d'une charte d'engagements de RSE du fait de la vacance du poste supérieur :

« je ne connaissais absolument rien à la RSE quand on m'a demandé de rédiger notre charte d'engagements sur les achats responsables. Normalement, ce projet aurait dû être géré par la direction des achats, mais comme il n'y a pas de directeur achat pour l'instant, j'en ai hérité » (madame T.).

Quant à monsieur V., son action en matière de RSE n'est pas liée à la fonction qu'il occupe. Cette mission est cumulée avec sa fonction principale et se révèle informelle :

« je suis responsable de la maintenance dans mon usine et je ne peux pas dire que les projets liés au développement durable soit une vraie mission pour moi, puisque ça ne rentre pas dans ma fiche de poste, mais pourtant, je m'en occupe ! C'est moi qui travaille sur le partenariat pédagogique au sujet du développement durable avec les écoles des villages alentours » (monsieur V.).

Pour tous les autres cadres, les problématiques liées à la RSE font formellement partie de leur fonction. Quelle que soit la taille de l'entreprise et le secteur d'activités, nombre d'entre eux expliquent que la question de la RSE a pris une plus grande ampleur depuis les années 2000. Ils lient cette montée en puissance à l'agenda politique d'une part... :

« le développement durable était inclus dans mon profil du poste, mais c'était un petit dossier et puis ça monte de plus en plus en importance, surtout depuis le Grenelle Environnement » (madame N.).

« pendant longtemps, le sujet de la RSE n'intéressait pas dans l'entreprise, ce n'est que depuis 2006 et la charte des "Principes pour l'Investissement responsable" de l'ONU que des administrateurs se sont saisis de cette question et m'ont demandé de m'en occuper » (monsieur E.).

... et à la réglementation d'autre part :

« avec toutes les normes qui ont émergé depuis le milieu des années 2000, on est obligé d'intégrer la RSE dans notre poste aujourd'hui » (monsieur I.).

« c'est la réglementation qui a tout fait changer et qui fait que la RSE est prise en compte dans de nombreuses fonctions depuis une dizaine d'années » (madame A.).

Parmi les cadres interviewés, nombreux sont ceux dont la fonction a connu des remaniements au cours des dernières années : regroupement de fonctions auparavant dissociées, élargissement des missions RSE et modification quant à son rattachement interne sont à retenir. Ces fonctions ont donc largement évoluées, voire se sont créées durant les cinq dernières années.

Remarquons, tout d'abord, le caractère spécifique de la fonction QSE* dont la montée en puissance vient en parallèle de celle de la RSE. Pour les cadres en charge de la QSE* dans notre échantillon le périmètre d'action s'est élargi :

« d'abord, j'ai été informaticien puis mon entreprise a cherché un responsable qualité donc au début, je travaillais sur la qualité, puis est arrivée la question de l'environnement et finalement les questions de santé au travail » (monsieur O.).

La fonction exercée peut également être le résultat d'un regroupement de fonctions auparavant dissociées s'agréant désormais autour de la problématique de la RSE :

« avant, j'avais en charge la qualité, puis avec le départ de la personne qui s'occupait de la sécurité et de l'environnement, les thématiques ont été regroupées : avant la qualité et la sécurité, environnement étaient rattachées à deux directions différentes, puis elles ont été rattachées à la direction de la qualité. Les fonctions ont été refondues et aujourd'hui je m'occupe de qualité, sécurité et de l'environnement » (monsieur F.).

« dans l'entreprise un poste de responsable développement durable a été créé, avec la volonté de regrouper trois fonctions : achat d'énergie, responsable normes environnementales et responsable développement durable. J'ai pris le poste » (monsieur G.).

Plus largement, la problématique de la RSE s'est vue nouvellement rattachée au poste occupé par de nombreux cadres :

« il y a quelques années, la RSE n'existait tout simplement pas, je l'ai vue se développer dans l'entreprise depuis cinq ans environ. Avant je faisais des achats sans faire de RSE et maintenant je dois prendre cet aspect en compte » (monsieur H.)

« quand je suis arrivée à mon poste il y a quatre ans, il n'était pas question de RSE dans mon entreprise, donc c'est un chantier neuf pour elle comme pour moi » (madame B.).

Certains cadres ont activement participé à l'intégration de la question de la RSE dans leur fonction :

« cela fait trois ans que mon poste existe, innovation et développement durable en matière d'achats. J'ai pris le poste presque au moment où il a été créé, puisque la personne avant moi n'y est restée que trois mois, donc je l'ai quasiment créée, j'ai développé la dimension RSE à partir des guidelines internes et en discutant avec les collègues » (monsieur S.).

Nous remarquons que l'intégration de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise peut engendrer une évolution de la fonction en charge de la RSE ainsi qu'une transformation du point de vue organisationnel, comme dans le cas de madame A. Parce que la RSE est devenue une problématique stratégique dans son entreprise, ses missions et son rattachement ont évolué, passant d'un ressort de communication à un principe de conception des produits :

« j'ai comme mission l'évaluation environnementale des produits. Au début, c'était un poste de marketing et communication environnement et ça a évolué. Avant, j'étais rattachée de la direction de la communication et du marketing et depuis que la fonction a évolué, je suis rattachée au département R&D ».

Ainsi, parce qu'elle s'intègre dans les entreprises depuis une dizaine d'années, la problématique de la RSE engendre des transformations du point de vue organisationnel. Ces transformations illustrent à la fois le caractère déterminant de la problématique de la RSE et la dimension flottante de son intégration, qui varie largement selon les secteurs d'activités, le cadre réglementaire s'y afférant et plus encore, la volonté de la direction, comme nous le verrons par la suite. Il ressort des expériences des cadres que, plus la RSE est intégrée de manière structurelle dans la stratégie de l'entreprise, plus elle engage une transformation du point de vue organisationnel : ce sont les cadres qui ont la charge d'actions de RSE les plus intégrées à la stratégie de l'entreprise qui ont, à l'image de madame A., connu une transformation de leur fonction, au sein d'un contexte organisationnel également remanié.

c. Sources et pratiques d'informations

La culture des cadres interviewés en matière de RSE est marquée par l'hétérogénéité. Répondant aux besoins pragmatiques des cadres dans le contexte de leur fonction, cette culture relève largement de la réglementation et des normes : celles-ci constituent les seules références stables et communes chez les cadres interviewés. En outre, ceux-ci ne rapportent pas de pratiques d'information homogènes. Ces pratiques relèvent, en effet, de l'initiative personnelle et se révèlent informelles. Pour autant, nous remarquons que tous soulignent le caractère essentiel de l'information : la RSE constitue un objet de savoir. Les sources d'information utilisées par les cadres interviewés sont avant tout les ressources mises en place par les pouvoirs publics (Legifrance, Ademe), les associations de professionnels, les syndicats, certains sites Internet dédiés à la problématique de la RSE (novethic.fr) et le CSR Europe (réseau de multinationales (27)).

Globalement, pour tous les cadres interviewés, être au fait de la législation, de l'évolution des normes et des pratiques innovantes en matière de RSE apparaît fondamental. L'actualisation des savoirs leur semble essentielle et le réseau constitue un espace nécessaire,

(27) Le CSR Europe est un réseau européen d'environ 70 entreprises multinationales, fondé en 1995 et travaillant sur les questions de RSE (Source : www.csreurope.org).

que la plupart mettent en exergue. D'une part, le besoin d'approfondissement et d'actualisation des connaissances ressort chez les cadres qui n'ont pas reçu de formation poussée sur la question de la RSE :

« c'est indispensable, pour moi, d'assister à des conférences, de participer à des réunions, parce que je me forme comme ça. Pour quelqu'un d'autodidacte comme moi, c'est comme des cours de rattrapage, parce que c'est un domaine qui évolue très vite car il y a des technologies nouvelles et la réglementation bouge beaucoup » (monsieur G.)

« je connais peu de chose à la RSE parce que c'est nouveau pour moi, donc avoir accès à des informations sur ce qui se passe dans d'autres entreprises, c'est une mine d'or ! Comme mon directeur est sensibilisé à cette question, il nous envoie des informations sur les innovations en matière de RSE dans des entreprises à la pointe, ça donne des idées de voir ce que font ceux qui sont en avance sur nous » (madame T.).

D'autre part, le besoin d'espaces de partage d'expériences et de pratiques sous-tend les discours :

« avec mes collègues développement durable des autres sites, on se retrouve deux fois par an pour s'échanger nos idées et débattre, ça fuse ! Ça permet de voir ce qui se fait ailleurs, un réseau c'est ça : ça permet d'avoir des idées. On n'est pas toujours d'accord avec les initiatives de chacun, on débat, donc on avance, c'est essentiel pour moi » (monsieur V.)

« je participe à une réunion trimestrielle dans le cadre d'un syndicat, sur les thématiques d'environnement et de sécurité, et chacun partage son expérience. Ça permet de voir qu'on n'est pas tout seul à avoir des problèmes, de voir comment les autres s'en sortent pour faire avancer les choses, de découvrir d'autres moyens et d'autres outils pour répondre aux obligations réglementaires » (monsieur F.).

Les propos de ces cadres soulignent le caractère central du réseau, en termes d'émulation et de ressources : il apparaît tout à la fois comme espace de socialisation et espace de fertilisation. Aux yeux des cadres interviewés, les syndicats et les associations de professionnels constituent deux réseaux majeurs en matière de RSE.

Remarquons que pour les cadres syndiqués, particulièrement actifs sur la question de la RSE, participer d'un réseau d'acteurs permet d'activer tous les mécanismes d'échange et d'information qui alimentent une « culture RSE » dans des sphères dédiées et par des acteurs légitimés, notamment les pouvoirs publics et les réseaux de certification :

« je suis inscrit à l'association technique du commerce où on travaille avec le Ministère de l'Environnement qui nous présente ses projets en lien avec le Grenelle, c'est très riche, on se forme vraiment parce qu'on reste au fait de l'actualité environnementale grâce à ces réunions et on échange sur les problématiques sur lesquelles on travaille entre correspondants des différentes entreprises » (monsieur G.)

« je nourris ma fonction avec mon réseau. Il y a eu des événements très importants, comme le Grenelle, et puis il y a tout mon réseau AFNOR, des groupes de travail qui permettent de rester au fait des choses » (monsieur O.).*

Au-delà de ces espaces, remarquons que le cadre de l'entreprise constitue également une source d'information privilégiée. Dans le cas de grandes entreprises certains cadres en charge d'actions de RSE se sont organisés en réseau d'information informel :

« je rencontre mes homologues développement durable des autres usines plusieurs fois par an et on présente les uns les autres les projets réalisés ou à venir. C'est une mine d'idées pour nous » (monsieur V.).

Les interactions avec les partenaires professionnels jouent également un rôle. Les échanges avec les clients et les fournisseurs sont ainsi mis en avant par plusieurs cadres :

« les demandes des clients nous apprennent des choses, parce qu'ils sont en contact avec d'autres entreprises donc avec d'autres manières de faire et ils répercutent des démarches RSE menées ailleurs dans leur demande » (madame T.)

« les fournisseurs sont une source d'informations très intéressante, par exemple, j'ai fait un appel d'offre pour des panneaux solaires, dans l'optique de réduire notre consommation d'électricité et les fournisseurs nous ont présenté leur technologie, donc on est au fait de ce qui existe, de ce qui est nouveau et c'est très important parce que les technologies évoluent vite » (monsieur G.).

Des propos des cadres interviewés, nous ne pouvons faire émerger une « culture RSE » stable et homogène en dehors des normes et de la législation. Toutefois, les pratiques d'information et d'échange ancrées au sein de réseaux « RSE » (syndicat, réseau de certi-

fication, association professionnelle...) nous semblent être le signe du développement d'une forme de culture RSE, bien qu'hétérogène, car « une culture apparaît chaque fois qu'un groupe de personnes se trouve confronté à un problème, et dans la mesure où les membres de ce groupe sont capables d'entrer en interaction et de communiquer les uns avec les autres » (28).

II. Un champ de définition vaste et instable

Comment les cadres parlent-ils de ce qui relève de la RSE ? Quelle définition ont-ils de ce concept ? Quelles sont les références qui sous-tendent leur manière d'appréhender la RSE ? Nous interrogeons maintenant les pratiques de langage en matière de RSE, en ce que ces pratiques sont signifiantes : elles sont le reflet de la mise en sens du concept de RSE à l'heure actuelle, du niveau de connaissance des acteurs de l'entreprise et de son niveau d'intégration au sein des entreprises. Nous portons donc un intérêt particulier à ces pratiques de langage, en ce que les mots dont les individus font usage pour nommer « condensent une pratique, une existence, une perception du monde social » (29).

a. Un lexique en question

La question de la RSE engage un champ lexical instable, voire labile chez les cadres interrogés. Les usages de vocabulaire et les définitions associées à la notion de RSE sont marqués par une forte hétérogénéité. La pluralité des pratiques de langage au sein des entreprises est également à retenir. S'est posée la question de la manière de rendre compte de cette hétérogénéité, tout en conservant une rigueur dans notre analyse. En effet, les termes utilisés par les cadres interviewés varient et certains cadres ne connaissent pas le terme RSE. Nous remarquons, en outre, l'usage partagé du terme « développement durable » pour évoquer la RSE. Défini en 1987 par le Rapport Brundtland (30) comme « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », le terme « développement durable » est souvent utilisé par les cadres tout en lui donnant la définition d'usage de la RSE ou pour faire référence à la dimension environnementale de la RSE. Ceci est lié au fait qu'il existe « un consensus sur le continent européen pour définir la RSE comme la contribution des entreprises au développement durable. Que ce soit dans les discours managériaux, dans les prises de position des ONG, les publications académiques, les dispositifs de normalisation, les textes et rapports émanant des autorités publiques, la responsabilité de l'entreprise est actuellement indissociable de la locution "développement durable" » (31).

Aussi, parce que nous souhaitons être fidèle aux propos de nos interviewés et parce que nous nous situons, non pas dans la recherche d'une vérité, mais une tentative de rendre compte de leurs réalités, nous retranscrivons leur propos le plus fidèlement possible et restons au plus proche de leur manière d'appréhender ce qui relève de la RSE.

b. Des définitions et des références hétérogènes

Les cadres interviewés ont tous pour mission de mettre en place des actions liées à la problématique de la RSE au sein de leur entreprise. Or, nous remarquons qu'ils n'utilisent pas le même terme pour qualifier le ressort de leur action et que son acception ne recouvre pas toujours le même objet.

D'une part, le terme qu'ils emploient pour qualifier le ressort de leur action n'est pas univoque : ils n'utilisent pas tous le terme « RSE ». Il apparaît que le contexte et la culture de l'entreprise construisent leur prisme d'appréhension. Ceci ressort du champ sémantique convoqué par les interviewés ainsi que de la place qu'ils donnent à leur entreprise dans leur pratique de langage :

(28) Becker Howard, *Outsiders*, Éditions Métailié, 1985, p. 104.

(29) Beaud Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l' "entretien ethnographique" », *Politix*. Vol. 9, N° 35, 1996, p. 252.

(30) Rapport publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU sous le titre « Notre avenir à tous ».

(31) Quairel Françoise, Capron Michel, « Le couplage "responsabilité sociale des entreprises" et "développement durable" : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue Française de Socio-Économie*, 2013/1 n° 11, p. 126.

« le groupe parle de "DD" et je parle de "DD" » (monsieur V.)

« je ne parle ni de RSE ni de développement durable, parce que ces notions n'ont pas cours dans l'entreprise. On est uniquement sur l'environnement et l'aspect réglementaire, donc je ne parle que d'environnement » (monsieur F.)

« dans l'entreprise, les gens ne savent pas ce qu'est la RSE, aux ouvriers, ça ne leur parle pas, donc je vais plutôt dire "développement durable" » (monsieur L.)

« je parle de CSR* parce que dans le groupe tous les process sont en anglais » (monsieur H.)

« je suis chef de service innovation et développement durable, mais je parle de RSE, parce que le développement durable, c'est moins clair, pour beaucoup ça se limite à l'environnement » (monsieur S.).

D'autre part, nous remarquons que le secteur d'activité et la fonction qu'ils exercent construisent le point de vue des acteurs et le champ lexical de chacun :

« je suis focalisée sur le pilier environnemental dans ma fonction, donc je parle de construction durable » (madame A.)

« je ne parle pas en termes de durable, mais de socialement responsable, ceci dit, c'est de la même famille. Ces notions, pour certains, c'est lié à la religion, d'autres à l'écologie, d'autres au social, moi je parle de socialement responsable et je travaille sur des investissements socialement responsables » (monsieur E.)

« la notion de RSE, je ne l'emploie pas. Je suis dans l'ameublement, on parle plutôt de développement durable et de REP : responsabilité environnementale du produit » (monsieur J.).

La manière dont les interviewés définissent les termes de RSE ou développement durable, tout autant que les références qu'ils utilisent, se caractérise par l'hétérogénéité. Il apparaît, tout d'abord, que la question de la nature est la référence majeure dans de nombreuses définitions :

« le développement durable dans l'entreprise, c'est intégrer la biosphère dans les organisations et les produits » (monsieur O.)

« faire du développement durable dans l'entreprise, c'est être écocitoyen » (monsieur V.).

Le registre des bonnes pratiques est également mobilisé :

« la RSE, c'est une bonne ligne de conduite, ça fait référence à l'environnement, à la non-discrimination, c'est mettre un cadre dans les entreprises pour ne pas que ce soit n'importe quoi, pour qu'il y ait du respect de l'humain et de l'environnement » (madame T.).

Nous retrouvons, en outre, la référence à la notion des générations futures :

« l'idée du développement durable, c'est de laisser la terre dans un état qui permet aux générations futures de vivre dans des conditions égales aux nôtres » (monsieur J.).

Le triptyque de la notion est évoqué par quelques cadres :

« le développement durable, c'est continuer à vivre aujourd'hui en harmonie avec la nature en dégageant des bénéfices sans compromettre l'avenir de nos enfants. Du point de vue économique, c'est avoir une activité rentable pour tous ; du point de vue écologique, c'est impacter le moins possible sur l'eau, l'air et les réserves naturelles, et du point de vue sociétal, c'est assurer de bons salaires, prendre en compte les voisins de notre usines » (monsieur V.).

Nous remarquons, enfin, que si tous ceux qui font usage du terme « RSE » opèrent un lien entre RSE et développement durable, leur appréhension de ce lien diverge. Certains établissent une équivalence entre les deux termes...:

« j'ai tendance à faire l'amalgame entre développement durable et RSE » (monsieur S.)

... tandis que d'autres font de l'un des termes une des dimensions de l'autre :

« la RSE englobe tout : il y a le développement durable dedans, mais il y a aussi la manière dont se comporte la société donc le commerce et la politique » (monsieur E.)

« pour moi, la RSE, ce sont des normes environnementales et sociétales pour les entreprises. Ce n'est pas le développement durable, qui va plus loin que la simple RSE et pense au développement de l'entreprise » (monsieur H.).

L'hétérogénéité des termes, des définitions et des références dont les cadres interviewés font usage, est à retenir. Si elle découle, pour une part, de l'hétérogénéité de leur formation à la RSE, le recours fréquent à la notion de « développement durable » plutôt que

RSE, nous semble également être le reflet du flottement qui existe du point de vue définitionnel, bien au-delà de leur propre environnement professionnel : en effet, le concept de développement durable du point de vue de l'entreprise « est parfois assimilé à celui de la RSE dans les textes officiels des institutions telles que l'Union européenne ou les Nations unies » (32).

En outre, nous pouvons appréhender l'hétérogénéité du champ définitionnel et des références des cadres comme l'illustration de « l'accumulation des concepts relatifs à la RSE » (33). Différentes strates théoriques et conceptuelles nourrissent, en effet, le champ de la RSE et participent de l'ambiguïté de la notion. L'hétérogénéité des définitions et des références nous semble à appréhender comme le signe et le produit d'un contexte social au sein duquel le champ de la RSE est marqué par les divergences et l'instabilité, tant du point de vue conceptuel que pratique : la RSE est donc à comprendre comme « une réalité polymorphe » (34). Si les pratiques de langage des cadres en matière de RSE sont hétérogènes, nous nous penchons à présent sur leur conception de la RSE, c'est-à-dire la manière dont ils envisagent la RSE et les enjeux qu'elle soulève.

III. Typologie de conceptions de la RSE

Si tous les cadres interviewés estiment que « la responsabilité de l'entreprise n'est pas restreinte au domaine économique et ne s'exerce pas seulement vis-à-vis des seuls actionnaires ; elle s'étend aux domaines (environnement, social, sociétal) dans lesquels les activités de l'entreprise ont des effets réels ou potentiels » (35), leur perception de la RSE, de son périmètre et de ses frontières, n'est pas homogène. L'analyse de leur discours montre qu'ils se réfèrent à des conceptions différentes, voire divergentes, dans leur approche de la RSE. Nous analysons maintenant leur perception de la RSE et les représentations qui la sous-tendent, que nous présentons sous forme d'une typologie de conceptions. Parmi les cadres interviewés, deux conceptions émergent, lesquelles engagent des représentations différentes de la place de l'entreprise dans la société, de ses interactions avec les autres acteurs et de ses finalités.

a. Conception utilitariste

Parmi les cadres interviewés, une minorité (2) fait part d'une conception utilitariste de la RSE. La notion d'utilitarisme renvoie à une doctrine philosophique postulant que la valeur de l'action ou de la connaissance se mesure à l'aune de son utilité. L'utilitarisme peut donc se comprendre comme un pragmatisme. La conception utilitariste de la RSE s'ancre dans une vision de l'entreprise comme acteur purement économique. Pour les interviewés qui font part d'une conception utilitariste, l'intérêt de l'entreprise est premier et, dans ce cadre, la RSE participe de la performance économique de l'entreprise. Cette conception « met l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise : le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique ; en d'autres termes, la réalisation d'objectifs sociaux (sociétaux) doit lui procurer un avantage compétitif et, *in fine*, c'est le retour financier sur l'investissement social qui constitue la mesure de l'efficacité des dispositifs visant à accroître les "performances sociales". Toute décision d'action sociale devra donc être soumise de fait à un calcul de coûts/avantages » (36).

Nous remarquons, tout d'abord, que ces cadres envisagent la RSE en termes d'outils et de procédures. Ils l'appréhendent comme l'injonction sociale à une maîtrise de process et des effets de l'entreprise :

« pour moi, la RSE, ce sont des standards et des normes environnementales et sociétales pour les entreprises. C'est un cadre pour ne pas faire complètement n'importe quoi » (monsieur H.)

« la RSE est un ensemble de procédures à suivre qui contraignent l'entreprise à se soumettre à des normes » (monsieur J.).

(32) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2012, p. 41.

(33) *ibid.*, p. 42.

(34) *ibid.*, p. 117.

(35) Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe, Acquier Aurélien, *L'entreprise à l'épreuve du développement durable. Une analyse comparative des pratiques des entreprises en matière de développement durable*. Résumé du rapport pour l'Ademe, Mars 2004, p. 2.

(36) Capron Michel et Petit Pascal, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la Régulation*, [En ligne], 9 | 1^{er} semestre / Spring 2011, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 16.03.2013.

À leurs yeux, en outre, la création de valeur passe par la RSE et notamment par « la diminution des risques industriels ou commerciaux, à la réduction des risques de procès » (37) :

« l'idée d'aller au-delà des contraintes minimum en termes de produits interdits et d'obligations légales, c'est un choix de l'entreprise, pour être parfaitement couvert en matière de risques et ne pas se faire taper sur les doigts en cas de test » (monsieur H.).

Ensuite, si ces cadres évoquent les bénéfiques, environnementaux notamment, des actions de RSE qu'ils mènent, la finalité économique de la RSE est toujours mise en avant :

« on a des gammes de voitures écologiques, les véhicules ont un taux de composants recyclés, on s'est fixé un seuil à atteindre qui est au-delà du minimum légal imposé par l'Europe, donc on est bon aussi en termes environnementaux, mais le but est commercial » (monsieur H.).

« quand on essaie de répondre à certaines normes environnementales, ce qu'on a en ligne de mire, c'est l'avantage vis-à-vis de l'acheteur potentiel » (monsieur J.).

À leurs yeux, la croissance économique constitue le paradigme de développement et, dans ce cadre, la RSE constitue une opportunité. Ils mettent ainsi en exergue les actions de RSE en termes d'avantages concurrentiels :

« la CSR fait partie de la stratégie de gamme de certains véhicules et d'une marque innovante et en avance sur ses concurrents » (monsieur H.).

Ces cadres envisagent la RSE comme un levier désormais incontournable en termes de légitimité de l'entreprise :

« la CSR est un enjeu en termes d'image de marque, donc il n'est pas question de faire l'impasse dessus parce que ça permet de communiquer dessus de manière positive pour l'entreprise » (monsieur H.).

« le fait d'être RSE joue sur l'image de l'entreprise, c'est un label de qualité » (monsieur J.).

Nous remarquons, en outre, que ces cadres envisagent la RSE dans un périmètre restreint. La RSE doit constituer un instrument de développement pour l'entreprise et c'est ainsi entendue qu'ils encouragent les réalisations en la matière. À leur sens, la dynamique de RSE ne doit, cependant, pas être étendue outre mesure, car ils estiment que les actions menées délimitent déjà les frontières de la RSE :

« aujourd'hui, je vois pas vraiment comment faire plus de CSR. On en fait beaucoup déjà, parce qu'on est bordé par des normes de tous les côtés dans l'automobile. À un moment, il faut savoir s'arrêter, l'entreprise ne peut pas tout prendre en charge » (monsieur H.).

« on a déjà énormément de normes, il ne faut pas étendre les choses parce que les entreprises n'ont pas à prendre en charge toutes les questions de sociétés » (monsieur J.).

Pour ces cadres, la RSE doit avant tout rester une démarche volontaire des entreprises, lesquelles n'auraient pas besoin d'être obligées par une réglementation plus forte. Ils estiment que, du fait de ses intérêts, l'entreprise s'engagerait « naturellement » dans des démarches de RSE car « la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes (serait) une condition de la performance économique et financière de l'entreprise » (38).

Enfin, notons que, si la RSE peut signifier une opportunité de développement pour les entreprises, ces cadres voient en elle le signe d'un désengagement de l'État :

« je vois aussi la RSE comme une forme de nouvel impôt ou une façon différente de collecter un impôt : c'est l'entreprise qui doit payer là où l'État ne veut plus aller, parce qu'il n'a pas les moyens. C'est comme si ça allégeait la responsabilité de l'État et que ça augmentait celle des entreprises » (monsieur J.).

Ces propos sont sous-tendus par l'idée que la RSE reviendrait à imposer « arbitrairement un impôt à certains acteurs économiques pour gérer un problème environnemental ou social » (39) dans une dynamique de désengagement de l'État.

Globalement, les interviewés qui font part d'une conception de la RSE ancrée dans l'utilitarisme se perçoivent comme exécutants de pratiques de normalisation dans une logique

(37) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p.74.

(38) Ibid., pp. 37-38.

(39) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, op. cit., p.20.

instrumentale. À leur sens, la RSE ne constitue pas un enjeu à défendre, de nouvelles actions à développer, mais bien l'application de processus et de normes en vigueur, qui, si elles peuvent assurer un avantage en termes de légitimité de l'entreprise, n'en pèsent pas moins sur ses process.

b. Conception ancrée dans la soutenabilité

La majorité des cadres interviewés (14) fait part d'une conception de la RSE ancrée dans la notion de soutenabilité. La soutenabilité renvoie à la capacité de « conserver dans le temps "une capacité généralisée à produire du bien-être économique" et plus précisément de "doter les générations futures de tout ce qui sera nécessaire pour atteindre un niveau de vie au moins aussi bon que le nôtre et pourvoir pareillement aux besoins de la génération qui suivra" » (40). Cette conception repose sur une certaine vision de l'entreprise, non pas perçue comme un pur agent économique, mais aussi et toujours en tant qu'acteur social : l'entreprise « n'est pas seulement en marché, mais aussi en société » (41). Est en jeu une vision institutionnaliste de l'entreprise, fondée en droit, intégrée dans la société auquel elle doit rendre des comptes : elle s'inscrit dans « une représentation relationnelle de l'organisation fondée sur des contrats justes » (42). Dans cette conception, l'intérêt de l'entreprise se lie ainsi de manière principielle à l'intérêt de son environnement. Les questions sociales et environnementales doivent constituer des préoccupations intégrées au cœur de l'activité de l'entreprise. Celle-ci a le devoir de « répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. C'est d'ailleurs son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère et se développer sans un environnement sain, viable et fertile ; son comportement doit donc viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité. En d'autres termes, l'entreprise n'existe que par la société qui permet son existence et elle lui est donc redevable en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs. Pour l'entreprise, il s'agirait donc d'assumer les conséquences et les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper (...) Elle suppose donc que les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise » (43).

De l'analyse des propos des cadres ayant une conception de la RSE fondée sur la soutenabilité, ressort, tout d'abord, le caractère innovant de cette démarche. Ils mettent ainsi en avant la RSE comme un paradigme qui implique une rupture majeure en termes de manière de faire au sein de l'entreprise :

« avec la RSE, il s'agit de réfléchir de manière différente et en termes de fonction du produit, ça laisse place à plus d'imagination et c'est une réflexion qui permet d'être beaucoup plus innovant » (madame A.)

« la RSE c'est une manière de changer d'optique, donc ça challenge nos vieilles manières de penser à tous les niveaux de l'entreprise, en termes de management, de produits, de services. On doit tout penser différemment, en essayant de se projeter dans un nouveau schéma de pensée » (madame B.)

« la RSE est un facteur de régénération des idées et de l'organisation du travail. Ça permet de remettre les choses en cause, d'avoir un nouvel angle d'attaque pour progresser sur ces questions » (monsieur S.)

Il apparaît, ensuite, que la question de la RSE engage les fins de l'entreprise aux yeux de ce type de cadres. Pour eux, dégager une performance financière ne peut constituer son unique finalité. L'entreprise doit, en effet, contribuer au bien commun et la RSE constitue une dynamique en ce sens :

« pour moi, être socialement responsable, c'est ne pas penser que d'un point de vue financier » (monsieur E.)

« c'est une question de valeurs : soit on pense à faire de l'argent, soit on pense à faire de la RSE » (monsieur L.)

(40) Robert Solow cité par Didier Blanchet, « La mesure de la soutenabilité », in *Revue de l'OFCE / Débats et politiques*, 120, 2011, p. 293.

(41) Capron Michel et Petit Pascal, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la Régulation*, [En ligne], 9 | 1^{er} semestre / Spring 2011, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 16.03.2013.

(42) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 38.

(43) Capron Michel et Petit Pascal, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la Régulation*, [En ligne], 9 | 1^{er} semestre / Spring 2011, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 16.03.2013.

« *l'entreprise n'est pas seulement là pour créer de la richesse, elle est aussi là pour mettre cette richesse au service de toutes les parties prenantes, c'est ça la RSE* » (monsieur I.).

Nous remarquons que la question de l'altérité sous-tend leur représentation de la RSE, avec la dimension fondamentale de l'équité intergénérationnelle :

« *le développement durable, c'est fonctionner sans compromettre le fait de pouvoir fonctionner à moyen et long terme, en termes de ressources, d'impacts environnementaux, de sécurité, de santé, de bien-être des personnes et de survie économique* » (monsieur F.)

« *il faut penser sur le long terme, penser les engagements sur 10 ans, le mot durable est important : on passe d'une époque où on construisait pour nous, à une époque où on construit pour nous et surtout pour nos enfants* » (monsieur G.)

« *c'est une question d'éthique, pas dans le sens d'une bonne action à court terme, mais une éthique qui assume une pérennisation de la société, donc on est investi de quelque chose, pour nos enfants, nos petits-enfants* » (Monsieur O.).

Les représentations de ces cadres s'ancrent ainsi dans une « éthique du futur » (44), c'est-à-dire « une éthique d'aujourd'hui qui se soucie de l'avenir et entend protéger pour nos descendants des conséquences de notre action présente » (45). Leur discours fait écho à l'impératif de Jonas : « agis de façon à ce que les effets de ton action soient compatibles avec la Permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » (46). La question de la RSE engage donc, pour ces cadres, une réflexion sur les conséquences des actions de l'entreprise sur la société. Ils mettent en avant les obligations morales de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, car, à leurs yeux, « l'intérêt des parties prenantes possède une valeur intrinsèque et l'entreprise est redevable envers la société » (47).

La RSE relève bien d'une éthique, pour ce type de cadres, c'est-à-dire d'un système de valeurs à appliquer dans le cadre de l'entreprise :

« *la RSE, c'est une question de valeurs* » (monsieur G.)

« *il y a des valeurs d'humanisme derrière et l'idée c'est d'appliquer ça dans l'entreprise* » (monsieur L.)

« *comme la RSE n'est pas une forte priorité des entreprises, si vous travaillez sur cette question, c'est forcément par conviction personnelle, donc, pour moi, c'est une éthique personnelle* » (monsieur S.).

Plus encore, parce qu'elle engage la cité et ses acteurs, la RSE apparaît comme une question politique, dépassant le strict champ des entreprises :

« *c'est une façon d'aborder des questions d'ordre général, pas seulement d'un point de vue professionnel, du point de vue des entreprises, c'est une politique d'organisation de la société* » (monsieur O.)

« *la RSE, c'est être impliqué dans la cité, c'est une question liée aux valeurs* » (monsieur L.)

« *faire du développement durable dans l'entreprise, c'est l'idée d'être citoyen et responsable, c'est un état d'esprit, ça va au-delà du discours qu'on oublie vite, c'est pas comme ça en passant, c'est pas à côté, comme une verrue, c'est une réflexion au niveau de la société* » (monsieur V.).

Pour ce type de cadres, la RSE vient ainsi toucher à un paradigme de pensée et d'organisation du champ social :

« *l'investissement socialement responsable, c'est une philosophie, de la société et de la personne* » (monsieur E.)

« *c'est une réflexion globale qui porte à tous les échelons de la planète* » (monsieur V.).

Parce qu'elle relève d'une pensée du monde, les frontières de la RSE apparaissent étendues et floues dans les propos des cadres : à leur sens, « peu de choses échappent dans nos sociétés contemporaines à la sphère de l'activité économique et (...) toute activité économique peut avoir des répercussions insoupçonnées sur une multitude de personnes » (48).

(44) Jonas Hans, *Pour une éthique du futur*, op. cit., p. 69.

(45) *Ibid.*

(46) Jonas Hans, *Le Principe responsabilité*, Les Éditions du Cerf, 1990, p. 40.

(47) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 38.

(48) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 3.

Nous remarquons, ensuite, qu'en se référant à la notion de RSE, ces cadres remettent en question « la pertinence du modèle économique dominant et de notre contrat social et géopolitique auquel il est adossé » (49). Pour certains, le développement de la RSE questionne, voire appelle un nouveau modèle économique :

« avec la question de la RSE, on s'interroge aussi : c'est quoi la croissance ? Faire de la croissance, peut-être, mais quelle croissance ? Et une croissance pour qui ? » (monsieur I.)

« la RSE, c'est un changement de société. On est à la fin d'un cycle, à la fin d'un modèle économique et la question derrière c'est : quel monde on veut ? L'enjeu, c'est une vision du futur : est-on capable de faire un changement de société ? » (monsieur O.).

Pour d'autres, la RSE apparaît comme une des « modalités "institutionnalisées" d'encadrement du capitalisme » (50). Elle pourrait participer d'une forme de régulation du modèle économique actuel :

« être socialement responsable, c'est l'idée d'un mode de vie en commun, qu'on n'est pas là que pour faire de l'argent, mais considérer qu'on veut contribuer à une certaine société. Depuis les années 70, on est à la fin d'un cycle. Notre monde n'est plus viable à long terme. On s'éloigne d'une société idéale et pour moi, la réponse, c'est être socialement responsable » (monsieur E.).

Ces propos illustrent le fait qu'aujourd'hui « l'humanité s'interroge sur la finalité des activités économiques, sur ses effets sur la configuration géophysique de la planète, sur ses conséquences à long terme pour les générations à venir » (51). Aux yeux de ces cadres, le lien de l'entreprise à la société doit être repensé et la RSE constitue une dynamique qui permet de répondre aux dysfonctionnements qu'ils mettent en exergue : pleinement appliquée la RSE permettrait, à leur yeux un meilleur partage des richesses, la préservation de l'environnement et la contribution des entreprises au bien-être social.

De leur discours, il ressort, ensuite que la pratique de la RSE, fondée sur une éthique, s'ancre dans une morale d'action. Ces cadres évoquent, en effet, leur action de RSE en termes d'engagement et d'investissement :

« comme c'est un sujet à défendre, on peut dire qu'on est investi » (madame B.)

« je crois à ce que je fais, je suis dans l'action, j'ai l'impression de participer à quelque chose. Je me suis vraiment investi sur cette casquette » (monsieur V.).

Ils sont nombreux à mettre en exergue le sentiment d'avoir un rôle à jouer à leur mesure, voire d'être investi d'une forme de responsabilité parce qu'ils ont en charge des actions de RSE dans leur entreprise :

« je pense que j'ai un rôle à jouer et aujourd'hui, mon travail est ma façon à moi d'agir, même si c'est peu de choses » (madame A.)

« on se sent responsable, parce que quand vous avez le développement durable en ligne de mire, vous vous dites que vous pouvez améliorer le système, que vous pouvez agir » (monsieur V.)

« le fait de travailler sur la RSE fait que j'ai une vision de ce que devrait faire l'entreprise en termes de bonnes pratiques donc c'est sûr que tu essaies de travailler différemment quand tu connais ce concept. Une fois que tu travailles sur la RSE, tu te sens un peu plus responsable » (madame T.).

Il nous semble ainsi que, dans leur manière d'appréhender la RSE, ces cadres mettent en jeu « une image de l'homme qui les engage moralement et qu'ils éprouvent comme confiée à leur garde » (52), comme l'illustrent les propos de monsieur E. à propos de ses investissements :

« je m'aperçois que la manière dont j'agis contribue à une certaine société. Quand j'investis dans de petites entreprises en France, je contribue à créer de l'emploi et de la richesse au niveau local. Ça, c'est permettre à des gens de vivre dignement. Quand on investit, on doit prendre conscience de l'impact qu'on va avoir dans la société ».

(49) Arsène Matty, « Considérations sur la relation et les interdépendances entre la RSE et le développement durable », in Enrègle Yves, Souyet Annick (dir.), *La responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme du développement durable*, Arnaud Franel Éditions, 2009, p. 15.

(50) Postel Nicolas, Rousseau Sandrine, « La RSE, une fragile innovation institutionnelle » in Meier Olivier et Schier Guillaume (dir.) *Gouvernance, éthique et RSE*, Paris, Éditions Lavoisier, 2009, p. 70.

(51) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 3.

(52) Jonas Hans, *Pour une éthique du futur*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 1998, p. 71.

En ce sens, cette population de cadres perçoit son action en matière de RSE comme directement liée à l'impératif catégorique : « agis de façon telle que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans tout autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen » (53). Nous touchons ici à la question de la dignité car « dans le règne des fins, tout a un prix ou une dignité. Ce qui a un prix peut être aussi bien remplacé par quelque chose d'autre, à titre d'équivalent ; au contraire, ce qui est supérieur à tout prix, ce qui par suite n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité » (54).

Si les représentations de ces cadres associées à la RSE sont sous-tendues par une dimension éthique, nous remarquons qu'ils ne tombent toutefois pas dans « l'illusion d'une "divination" de l'entreprise en sujet éthique » (55). À leurs yeux, les logiques à l'œuvre derrière les initiatives de RSE menées dans leur entreprise, relèvent le plus souvent soit de logiques comptables... :

« le groupe a commencé à parler de développement durable il y a six ans et il l'a mis en route surtout par rapport à l'énergie, parce que notre activité est énergivore donc ils ont tout à y gagner » (monsieur V.)

... soit d'obligations réglementaires :

« mon entreprise est uniquement orientée vers la conformité réglementaire, donc on ne parle ni de développement durable ni de RSE : c'est uniquement la partie réglementation qui est prise en compte, il n'y a pas du tout de vision globale » (monsieur F.)

Parce qu'ils ne croient pas « aux capacités auto régulatrices de la société qui conduiraient spontanément les entreprises à s'engager dans des pratiques "vertueuses" » (56), ces cadres en appellent à une intervention étatique plus forte : la contrainte exercée par les pouvoirs publics possède, à leurs yeux, un caractère essentiel dans le déploiement de la RSE. Ainsi, à l'opposé d'une définition de la RSE reposant sur son caractère volontaire et d'une conception de la RSE fondée sur la « régulation spontanée entre acteurs contractant librement » (57), leurs représentations s'ancrent dans l'idée qu'une telle démarche doit constituer, non pas une initiative laissée au bon vouloir des entreprises, mais une dynamique portée par le politique.

Parce que la RSE renvoie à une éthique et est sous-tendue par une morale d'action, ce type de cadres appréhende sa fonction non pas comme application de procédures et de normes, mais comme diffusion d'une forme de « bonne conduite » au sein de l'entreprise. Ils s'envisagent tels des « entrepreneurs de morale » (58), au sens d'individus qui font appliquer les normes, s'inscrivant ainsi dans une logique de transformations des pratiques de l'entreprise :

« ça m'arrive, en rigolant, de dire à un collègue "c'est pas DD de ne pas éteindre la lumière !", "j'imprime recto-verso, c'est DD !", on se marre, mais ça fait passer les choses » (madame N.)

« auprès de la direction, je joue le rôle de la mauvaise conscience, pour faire en sorte d'empêcher que les questions liées à l'environnement soient enterrées et j'essaie aussi de sensibiliser mes collègues, de valoriser le point de vue environnemental de certaines actions » (monsieur F.)

« j'essaie de sensibiliser, de faire remonter des informations à certains responsables achats pour qu'ils prennent conscience de la manière dont ils achètent et de l'impact que ça peut avoir. Je me donne pour mission de faire attention là où d'autres ne font pas attention » (madame T.)

Leur action en matière de RSE touche à la question de la norme sociale, entendue comme un ensemble de discours et de pratiques qui définissent « des situations et des comportements appropriés à celles-ci : certaines actions sont prescrites (ce qui est "bien"), d'autres sont interdites (ce qui est "mal") » (59). Ce type de cadres se perçoit comme participant

(53) Kant Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Éditions Flammarion, 1994, p. 108.

(54) *Ibid.* p.160-161.

(55) Postel Nicolas, « Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme », *La Découverte, Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2 – n° 4, p. 10.

(56) Capron Michel et Petit Pascal, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la Régulation*, [En ligne], 9 | 1^{er} semestre / Spring 2011, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 16.03.2013.

(57) Postel Nicolas, « Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme », *La Découverte, Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2 – n° 4, p. 10.

(58) Becker Howard, *Outsiders, op. cit.*, p. 171. Remarquons que ce parallèle est également établi par Acquier, Gond et Igalens, voir, « La religion dans les affaires : la RSE », *Fondapol*, mai 2011.

(59) Becker Howard, *Outsiders, op. cit.*, p. 25.

d' « une nouvelle pièce dans l'organisation morale de la société, dans son code du bien et du mal » (60).

La plupart de ces interviewés évoque, en outre, le sentiment d'endosser un rôle à part dans l'entreprise. Pour certains, cette spécificité est liée au caractère transversal de leur fonction :

« au début, c'était il y a 8 ans, quand la problématique développement durable était peu connue et peu développée, j'ai eu le sentiment qu'en interne on regardait mon poste d'une manière curieuse. Les gens se demandaient comment on allait travailler ensemble, parce que c'est une mission transversale. Puis chacun a compris qu'il avait à mettre sa pierre à l'édifice, que tout le monde est concerné par l'éco-conception et aujourd'hui c'est devenu plus dans l'ordre des choses » (madame A.)

« on a un rôle transversal, parce que le DD a trois piliers, donc il faut qu'on sache nouer des contacts avec les gens de ces trois piliers, trouver des informations, connaître les problématiques, pour faire bouger les choses » (madame N.)

« ma particularité, c'est que je travaille sur le développement durable de manière large, la réglementation, l'énergie, tout ça est lié dans mon poste donc j'ai une vision globale des problématiques. J'ai une vision de tout le périmètre, de la complexité des choses, ce que les autres n'ont pas » (monsieur G.).

Le fait de revêtir le plus souvent seul la fonction d'expert RSE dans l'entreprise participe également de l'impression d'occuper une place à part :

« je suis l'équipe DD à moi toute seule. Je vais voir les collègues de manière transversale, mais je suis seule. Et c'est pas évident de tout expliquer aux collègues, les gens ont du mal à saisir ce que c'est le développement durable. À part le pilier environnement, les autres piliers restent méconnus » (madame N.)

« je suis la seule à avoir travaillé sur la RSE, je peux pas vraiment en parler avec les autres car personne ne sait vraiment ce que c'est » (madame T.).

Pour la plupart, la spécificité qui les caractérise est surtout le fait d'un prisme d'appréhension du réel différent de celui de l'entreprise car sous-tendu par une conception différente de la valeur temporelle. La temporalité de la démarche RSE leur semble, en effet, déliée de la temporalité de l'entreprise actuelle. Cette dichotomie peut entraîner un sentiment de décalage :

« je suis en lien avec beaucoup de gens dans l'entreprise, mais ils ne sont pas demandeurs sur la question du développement durable, parce qu'ils n'ont pas le temps. Leur priorité, c'est le commerce, comment faire entrer l'argent dans les caisses. Donc je suis sur le long terme tandis que les autres sont sur une vision court-termiste » (monsieur G.)

« quand j'ai j'échangé avec des collègues du développement, j'ai senti qu'ils commençaient à s'intéresser à l'éco-conception, mais ils étaient tout de suite repris par leur quotidien, les résultats à court terme, un composant qui coûte dix euros sur lequel il faut gagner cinq centimes, alors que ces questions demanderaient du temps et du recul, mais on ne leur demande pas de penser globalement la pièce. En travaillant sur le développement durable, on a une vision sur le long terme et ce n'est pas le temps de l'entreprise » (monsieur O.)

« c'est une fonction à part, parce qu'on est détaché des contraintes et des spécificités liées à l'activité même de l'entreprise. On a une vision à plus long terme du fonctionnement de l'entreprise. On est loin de l'idée qu'il faut se dépêcher de produire telle pièce parce que le camion attend pour la livrer. Même si on a des délais et des impératifs, on est déconnecté du cycle de fonctionnement de l'entreprise » (monsieur F.).

Nombreux sont ceux qui évoquent le sentiment de se trouver dans une posture contradictoire, travaillant à une démarche RSE qui leur semble aller à l'encontre des stratégies de l'entreprise :

« parfois, c'est dur de demander des investissements qui ne sont pas rentables tout de suite, parce qu'aujourd'hui, le modèle économique demande une rentabilité très rapide, or, le temps de retour sur investissement du développement durable est important » (monsieur O.)

« c'est difficile, pour nous qui travaillons sur le développement durable, d'avoir à convaincre un comité de direction qui n'a pas les mêmes objectifs que nous » (madame A.).

Pour ce type de cadres, nous remarquons que la RSE doit constituer un engagement véritable des entreprises. Or, la plupart estime que nombre d'entreprises sont encore actuel-

(60) Becker Howard, *Outsiders*, op. cit., p. 168.

lement dans une dynamique d'écoblanchiment, c'est-à-dire de « désinformation diffusée par une organisation afin de donner une image publique environnementalement responsable » (61) :

« je trouve que le développement durable est encore connoté à du marketing aujourd'hui. Tout ce qui est socialement responsable, c'est politique, car un groupe du CAC 40 sera mieux noté par les agences de notation. Mais ce qu'affichent les groupes en matière de développement durable dans leur communication n'est pas toujours redescendu dans les pratiques » (monsieur G.)

« aujourd'hui encore, on en est au stade "un" du développement durable : l'écoblanchiment. Ca reste de l'ordre de la cosmétique » (monsieur O.).

Ce qui est en jeu dans l'écoblanchiment est la question de la légitimité de l'organisation et « la fréquence de l'emploi des termes "transparence", "engagement", "développement durable" dans les discours managériaux peut être interprété d'abord comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes » (62), comme l'illustre l'anecdote de Monsieur E. :

« mon entreprise a eu un slogan "socialement responsable" à un moment donné, mais c'était du marketing : la direction a à peine su m'expliquer ce que ce slogan voulait dire et n'avait rien à montrer en termes d'actions ni en externe, ni en interne. C'était du greenwashing, pour l'apparence, pour faire bien ».

Toutefois, ils sont nombreux à percevoir les pratiques d'écoblanchiment comme un passage obligé au sein d'une dynamique de changement :

« on en est encore au greenwashing, mais c'est peut-être un passage obligé, parce qu'il faut un temps de compréhension, d'appropriation des bases de ce qu'est le développement durable » (monsieur O.)

« le greenwashing, c'est quand même l'amorce d'un changement, c'est le début de nouvelles manières de penser » (madame B.)

« il faut en passer par là, c'est un passage obligé, mais il faut voir d'où on vient ! On ne change pas les choses comme ça, c'est progressif de changer d'état d'esprit. Au début, ça passe par l'obligation et puis dans dix ans, tout le monde trouvera ça tellement normal qu'on se dira : "mais pourquoi on n'a pas fait ça plus tôt ?" » (monsieur G.).

À leurs yeux, cette dynamique ne peut que participer à une transformation des mœurs et des pratiques :

« je pense que même s'il y a du marketing, du greenwashing, les choses laissent des traces. Aujourd'hui les gens savent qu'il ne faut pas gaspiller, ils savent ce qu'est la pollution et le réchauffement climatique, donc ils savent qu'on doit réfléchir à ses actes » (monsieur E.).

Enfin, nous remarquons que la dynamique de la RSE au sein de l'entreprise joue sur le sens que ce type de cadres donne au travail. Ainsi, une politique d'initiatives de RSE constitue un ressort d'engagement fort chez eux : la démarche de RSE, parce qu'elle véhicule du sens, « participe à l'estime de soi du salarié, (elle) est susceptible de favoriser des comportements d'engagement personnel » (63) :

« une fois par an, le directeur de l'usine organise un très bon déjeuner et invite tous les bénévoles qui travaillent sur le projet développement durable. Vous passez un bon moment, vous trinquez avec le directeur, ça valorise, ça donne un sentiment de reconnaissance ! » (monsieur V.)

« je suis fière de ce que fait mon entreprise, fière qu'elle prenne ses responsabilités et je sens que le fait qu'elle prenne en compte le développement durable motive les gens » (madame A.).

Ces propos illustrent le fait que la RSE vient « renforcer positivement des attitudes telles que la satisfaction au travail, l'engagement au travail » (64). Elle constitue ainsi une dynamique qui réinsufflé du sens dans un contexte professionnel anxiogène. Au contraire, le manque d'implication dans une démarche de RSE engendre chez ceux qui y sont confrontés un sentiment d'amertume :

(61) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise, op. cit.*, p. 79.

(62) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, op. cit.*, p. 106.

(63) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise, op. cit.*, p. 117.

(64) *Ibid.*, p. 89.

« sur le développement durable, les choses qui se passent dans mon entreprise ne me plaisent pas. Je suis clairement frustré parce qu'ils n'ont pas de vision développement durable. Ça ne va pas du tout dans le sens que je souhaiterais malheureusement » (monsieur F.).

Ces propos reflètent le sentiment d'absence d'horizon de signification partagée avec l'entreprise pour des cadres qui ne perçoivent pas la maximisation de la valeur actionnariale comme une motivation, et pour qui la RSE constitue un moyen de réinjecter du sens dans la pratique professionnelle.

Ainsi, le discours de ce type de cadres nous semble illustrer le fait que « l'émergence de la RSE nous en dit d'abord long sur ce qui ne fonctionne plus » (65) : la question de la RSE charrie, en effet, non seulement celle des finalités de l'entreprise et de ses relations avec les différents acteurs sociaux, mais également, celle du sens du travail et de l'organisation de la société.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Retenons, tout d'abord, que le caractère récent de la montée en puissance de la RSE implique, pour les cadres interviewés, des stratégies de familiarisation et d'adaptation souvent non formalisées à cette problématique. La RSE engage, pour ces cadres, des pratiques d'information et d'échanges, qui, si elles sont informelles, participent d'un socle de savoir essentiel à leurs yeux.

L'hétérogénéité des pratiques de langage en matière de RSE ainsi que des références mobilisées par les cadres est également à retenir. Il apparaît également que la manière d'appréhender la RSE est construite par la culture de l'entreprise, les secteurs d'activités et les fonctions occupées par les cadres interviewés. Cette hétérogénéité nous semble constituer le reflet de la relative instabilité qui caractérise la RSE à l'heure actuelle, tant en termes de perception que d'intégration dans les entreprises.

Parmi les cadres interviewés, enfin, deux manières de concevoir la RSE ont émergé. Ces conceptions engagent des représentations différentes de la place de l'entreprise dans la société, de ses interactions avec les autres acteurs et de ses finalités. Elles mettent en jeu des cadres de référence et des spécificités pour partage, notamment en termes de statut au sein de l'entreprise. Une minorité de cadres fait part d'une conception utilitariste de la RSE, qu'ils envisagent de manière pragmatique, plaçant les intérêts de l'entreprise comme principe premier et appréhendant la manière dont la RSE peut en participer. Ils envisagent la RSE de manière restrictive, réduite aux actions ayant un bénéfice environnemental ou social, et qui participent avant tout de l'intérêt de l'entreprise. Ces cadres conçoivent leur action comme la stricte application de process et de normes. Une autre conception de la RSE, ancrée dans la soutenabilité, prévaut pour la plupart des cadres interviewés : ceux-ci envisagent la démarche de RSE comme un changement de paradigme engageant les finalités de l'entreprise. Ils placent au cœur de cette problématique une éthique, qu'ils ancrent dans une morale d'action au sein de l'entreprise. La RSE est envisagée par eux de manière large, comme la participation nécessaire de toute entreprise au bien commun. Ces cadres conçoivent leur action en matière de RSE comme une dynamique à défendre et à développer, leur conférant une place à part au sein de l'entreprise.

Si, de ces deux conceptions de la RSE découlent des formes différentes de soutien aux actions de RSE, les cadres interviewés sont confrontés à des mécanismes d'intégration de la RSE largement indépendants de leurs propres représentations de cette problématique, ce que nous développons dans les deux parties suivantes.

(65) Postel Nicolas, « Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme », La Découverte, *Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2 – n° 4, p. 10.

DEUXIÈME PARTIE

MOYENS ET RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RSE

INTRODUCTION

Dans cette deuxième partie, nous nous penchons sur la mise en pratique de la RSE. Nous proposons, tout d'abord, une contextualisation de notre terrain d'étude au regard de la situation actuelle des entreprises françaises en matière de RSE. Pour ce faire, nous présentons un panorama des rapports entreprises/RSE en France à partir des données d'une étude quantitative de l'INSEE parue en 2012.

Nous rendons compte, ensuite, des réalisations des cadres interviewés en matière de RSE en fonction de leur intégration au sein de la stratégie de l'entreprise, en nous appuyant sur la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée. Nous analysons les mécanismes qui concourent au déploiement de ces actions au sein de l'entreprise et les enjeux auxquels les cadres se confrontent à un niveau individuel. Nous mettons ainsi en exergue les modalités de l'intégration d'actions de RSE, en termes d'acteurs, de temporalité et de réaction du point de vue organisationnel.

I. Éléments de contextualisation : relations entre entreprises françaises et RSE

Qu'en est-il de l'intégration de la RSE dans les entreprises françaises ? Quel niveau de connaissance les entreprises en ont-elles ? Quelles actions mettent-elles en place ? Les initiatives de RSE se distribuent-elles de manière homogène ?

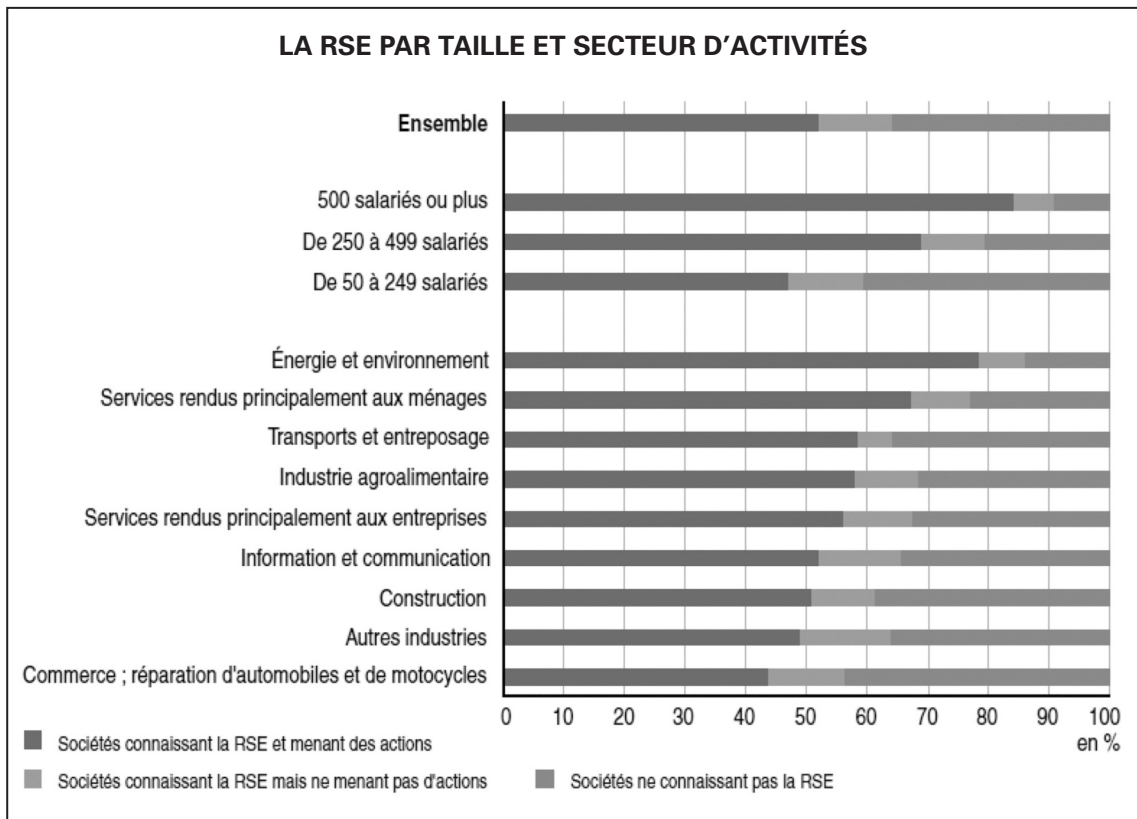
Une étude de l'INSEE publiée en 2012 (66) analyse le contexte français en matière de relations entre entreprises et RSE. Cette étude quantitative constitue un tableau de l'actuelle compréhension et intégration de la RSE dans les entreprises en France. L'étude se penche sur les actions de RSE touchant à ses trois domaines : environnemental, social et sociétal. Elle met en exergue des différences prégnantes dans la connaissance et l'intégration d'actions de RSE selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activités. Notons, tout d'abord, que le concept de RSE est connu par plus de la moitié des entreprises : « 64 % des sociétés de 50 salariés ou plus ont entendu parler de la responsabilité sociétale des entreprises (...), 52 % sont plus particulièrement impliquées dans cette démarche : non seulement elles en ont entendu parler, mais elles ont aussi le sentiment de mener des actions dans cette perspective » (67). Le niveau de connaissance de la démarche de RSE et la mise en pratique d'initiatives dépend de la taille de l'entreprise. Plus celle-ci est de taille importante, plus elle est impliquée : « 84 % des unités employant 500 salariés ou plus ont le sentiment de mener des actions en ce sens, alors qu'elles ne sont que 47 % parmi les unités de 50 à 249 salariés » (68). La connaissance du concept de RSE et la mise en place d'initiative RSE dépendent également du secteur d'activité : « à taille comparable, le commerce et l'industrie manufacturière hors agroalimentaire sont les secteurs les moins impliqués en matière de RSE : la notion même y est souvent inconnue et très peu de sociétés engagent des actions » (69). Le tableau suivant résume la connaissance du concept de RSE et l'implication en termes d'initiatives par taille et secteur d'activité des entreprises en 2011 en France.

(66) « La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012. Résultats issus de l'enquête sur les entreprises et le développement durable réalisée fin 2011, couvrant le champ des sociétés et des entrepreneurs individuels, marchands, actifs, de 10 salariés ou plus implantés en France. Un questionnaire a été soumis à 11 000 sociétés ou entrepreneurs. Le questionnaire était composé de questions qualitatives portant notamment sur les trois piliers de la RSE : le sociétal, le social et l'environnemental.

(67) « La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012.

(68) *Ibid.*

(69) *Ibid.*



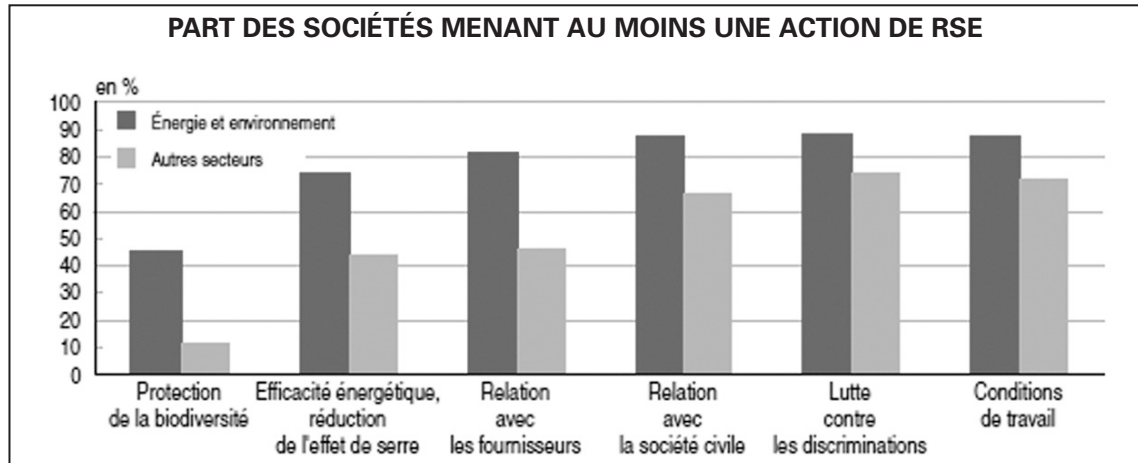
Source : « La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012 (Champ : sociétés de 50 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance, France).

Ce sont les secteurs de l'énergie et de l'environnement qui sont les plus fortement impliqués dans des actions de RSE : « près de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus s'engagent dans la protection de la biodiversité (...) et les trois quarts dans l'amélioration de l'efficacité énergétique ou la réduction des émissions de gaz à effet de serre » (70). Remarquons que cet engagement dans des initiatives de RSE, notamment dans le domaine environnemental, découle directement de l'activité de ces entreprises et que celles-ci intègrent largement la question des parties-prenantes : « cette focalisation sur les bonnes pratiques environnementales est la conséquence de leurs activités (production d'énergie, assainissement de l'eau ou dépollution), qui les confrontent quotidiennement aux multiples défis environnementaux » (71).

Les actions menées par les entreprises en matière de RSE en 2011 consiste en une gestion des déchets, un recyclage des produits, une réduction des consommables, une réduction des consommations énergétiques et de matières premières, une gestion de la diversité (jeunes, seniors, égalité homme-femme, travailleurs handicapés), une amélioration des conditions de travail, une démarche d'achats responsables. Le graphique ci-dessous illustre la part des sociétés menant au moins une action de RSE en 2011 en France.

(70) « La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012.

(71) *Ibid.*



Source : « La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012 (Champ : sociétés de 50 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance, France).

Nous retenons de ce panorama que la problématique de la RSE n'est pas l'objet d'une intégration homogène dans les entreprises en France. Elle dépend notamment du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Notre échantillon est donc à mettre en perspective de ces données. D'une part, tous les secteurs d'activités ne sont pas représentés. D'autre part, si certains interviewés travaillent dans de grandes entreprises de plus de 250 salariés, où la RSE est aujourd'hui la plus intégrée, d'autres travaillent dans des PME où l'intégration d'actions de RSE est moins répandue et nous retenons, de ce fait, leur caractère innovant.

II. Moyens et actions de RSE

Nous nous penchons maintenant sur les actions menées en matière de RSE par les cadres interviewés et les enjeux auxquels ces mises en pratique les ont confrontés. Nous mettons, ainsi, en exergue les mécanismes qui ont prévalu à l'intégration des actions de RSE et les acteurs qui ont participé à leur déploiement.

Les actions de RSE mises en place par notre population de cadres sont hétérogènes : beaucoup touchent à la dimension environnementale de la RSE (une démarche d'éco-conception, une gestion des déchets, une certification ISO* 14001, un bilan carbone, un processus écologique, une démarche d'économie d'énergie), d'autres touchent aux trois domaines de la RSE (une démarche d'achats responsables, des investissements socialement responsables, un projet pédagogique autour du développement durable). Cette hétérogénéité est le reflet de l'hétérogénéité des fonctions exercées par ces cadres et des secteurs d'activités.

Nous présentons ces actions de RSE selon leur degré d'intégration dans la stratégie globale de l'entreprise. Nous nous référons, pour ce faire, à la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée, qui distingue « les actions non liées à la stratégie de l'entreprise mais ayant un impact sur l'image, les actions qui répondent aux attentes des parties prenantes mais en restant hors du cœur de métier de l'entreprise et, enfin, les actions qui touchent directement ses décisions stratégiques » (72). Nous présentons à dessein des réalisations diverses afin de mettre au jour différents champs de mise en pratique de la RSE et montrerons que les processus de mise en œuvre sont hétérogènes : ils mettent en jeu des acteurs variés, des temporalités diverses et des mécanismes d'intégration différents. Remarquons qu'aucun cadre interviewé n'a travaillé sur des actions de RSE non liées à la stratégie de l'entreprise. Aussi, de la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée, nous retiendrons deux types d'actions : faiblement intégrées à la stratégie de l'entreprise et hautement intégrées.

(72) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 80.

a. Actions faiblement intégrées à la stratégie de l'entreprise

Certaines actions de RSE présentées par nos interviewés se révèlent « faiblement reliées à la stratégie globale ou (...) portent sur des activités marginales » (73). Elles sont significatives en termes de performance sociétale, mais ne pèsent pas sur la stratégie globale de l'entreprise : « ces actions sont faiblement corrélées aux métiers principaux de la firme ; elles sont destinées à modifier des comportements courants, à signaler les enjeux du développement durable, et entrent généralement dans une politique de motivation interne des salariés et de communication externe en direction des parties prenantes » (74). La plupart des réalisations se situent dans des stratégies d'intégration faible :

– une démarche pédagogique de communication autour du développement durable

Monsieur V. est responsable de la maintenance dans une usine au sein d'un groupe du secteur de la chimie. Il participe à une démarche de communication autour de la question du développement durable auprès des riverains de l'usine. Cette démarche vise donc des parties prenantes et s'inscrit dans la prise en compte par l'entreprise des effets de son activité sur l'environnement et son implication dans le territoire.

Monsieur V. intervient ainsi dans des classes d'écoles primaires afin de présenter aux élèves la notion de développement durable et les actions de son entreprise en la matière :

« on présente un film sur le développement durable aux élèves, on explique ce que c'est et on présente l'usine, ce qu'on fait en matière de développement durable avec un jeu. À la fin, on leur laisse un jeu de cartes qui présente les bons gestes de développement durable »

L'intégration de cette initiative n'a pas rencontré de résistance du fait de la convergence des acteurs. En effet, porté par le responsable de la communication de l'entreprise, ce projet est largement soutenu par la direction, dans une optique de communication :

« le responsable de la communication est venu me voir avec le projet d'aller parler du développement durable et de l'usine dans les écoles des villages alentours et on a travaillé ensemble sur un jeu pour les élèves, on l'a peaufiné, on l'a présenté à l'équipe de direction qui a validé les choses et je me suis proposé pour y aller. J'ai formé plusieurs ouvriers de mon équipe et on intervient dans les classes de CM2. On quitte notre poste de travail tout en étant payé pour aller dans les classes. L'année dernière, nous avons fait huit interventions ».

Monsieur V. juge cette démarche « holiste », c'est-à-dire dépassant le strict champ de l'entreprise pour embrasser les comportements individuels au quotidien :

« c'est à la fois présenter ce qu'on fait en matière de développement durable dans l'usine et faire comprendre ce qu'est le développement durable et comment on peut l'appliquer dans la vie de tous les jours ».

Monsieur V. fait partie des cadres ayant une conception de la RSE ancrée dans la soutenabilité, d'où son engagement fort. Il est fier de participer à ce projet et explique avoir joué un rôle prépondérant dans sa mise en œuvre :

« on est les ambassadeurs développement durable de notre site, c'est très important. J'ai levé le doigt pour m'occuper de ce projet, je me suis investi parce que j'aime ça, pour moi ».

Parce qu'elle a été soutenue par la direction et relève d'une pédagogie essentielle auprès des parties-prenantes du fait des conséquences de l'activité de l'usine sur l'environnement, l'intégration de cette initiative a été facilitée et pérennisée.

– le tri des déchets

La gestion des déchets constitue une initiative RSE rapportée par plusieurs cadres. Ceux-ci soulignent que ce type d'initiatives associe des avantages en termes d'environnement et de coûts, puisque ces déchets leur sont aujourd'hui rachetés :

« j'ai travaillé sur la gestion des déchets, pour laquelle j'ai été force de propositions, pour diminuer la quantité des déchets et améliorer le tri : il y avait des films plastiques qui emballaient nos palettes et qui prenaient beaucoup de place dans les poubelles classiques, on a procédé à un tri spécial dans des containers grillagés et comme la matière de ces déchets est homogène, on se les fait racheter, ça fait un meilleur tri des déchets et ça fait diminuer le nombre de rotations pour les autres poubelles car elles sont moindres » (monsieur F.)

(73) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p. 128.

(74) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 82.

« sur la gestion des déchets, j'ai mis en place un système avec une société pour qu'aucun gramme de déchets ne soit enfoui sous terre. Là où avant le mélange était brûlé, aujourd'hui il est recyclé et sert à produire de l'énergie. Donc en gérant bien nos déchets aujourd'hui, on gagne même de l'argent car on les revend » (monsieur G.).

Du fait de la convergence entre intérêts économiques et écologiques, ces cadres n'ont pas rencontré de difficultés pour obtenir les moyens de mener à bien leur projet :

« le groupe voit un intérêt financier à ce type de démarche de développement durable, parce que les déchets mal triés coûtent cher, donc en termes de financier et en termes de comportement, les bonnes pratiques de tri sont bonnes pour tout le monde » (monsieur G.).

– le bilan carbone

Dans le cadre de sa fonction de responsable QSE* chez un fabricant d'électroménager, Monsieur O., dont la conception de la RSE s'ancre dans la soutenabilité, a réalisé un bilan carbone. Cette démarche consiste en une évaluation des émissions de gaz à effet de serre « engendrées par l'ensemble des processus physiques qui sont nécessaires à l'existence d'une activité ou organisation humaine » (75) en vue de leur réduction. Monsieur O., explique avoir été à l'initiative de ce projet :

« j'ai proposé de faire un bilan carbone qui a permis de montrer qu'il y avait émission de gaz à effet de serre surtout à l'utilisation de nos produits. De là a découlé mon idée de travailler sur la conception du produit et plus particulièrement la possibilité de mettre en place une éco-conception et de faire l'analyse du cycle de vie du produit ».

Pour autant, si le champ lui a été laissé libre pour réaliser ce bilan carbone et que des moyens lui ont été donnés, Monsieur O. met en exergue des résistances dans l'intégration plus poussée de ce projet. Les résultats de ce bilan sont, pour l'instant, restés lettre morte :

« le problème, c'est l'utilisation qui est faite de ce bilan carbone... Là, ça reste un vernis développement durable, parce que l'entreprise n'a pas travaillé sur les fondements des produits. Ce bilan carbone, pas dans sa valeur intrinsèque, mais dans son niveau d'utilisation actuelle, c'est du greenwashing. Le problème est l'exploitation qui en est faite ».

La démarche amorcée par Monsieur O. s'est ainsi heurtée à une direction réfractaire qui n'a pas apporté son soutien au déploiement de la dynamique et à sa pérennisation.

– économie d'énergie

Monsieur G. est acheteur énergie et responsable du développement durable au sein d'un groupe de vente à distance. Il a mis en œuvre un système d'économie d'énergie pour un bâtiment de son usine. L'éclairage et le chauffage ont ainsi été repensés aux termes d'une étude menée par un cabinet d'experts :

« j'ai travaillé sur un bâtiment de plus de 10000 m² qui coûtait très cher en éclairage. J'ai proposé de revoir l'ensemble du circuit de chauffage du bâtiment, et même si je n'ai pas eu tout le budget que je voulais, j'ai mené le projet. J'ai fait faire une étude par un cabinet spécialisé, pour voir comment on pouvait faire des économies. On a mis en place un système de chauffage avec un pilotage par façade, on a revu l'isolation phonique et thermique, on a un système d'éclairage en LED, avec variateur, la détection de présence, une gestion technique du bâtiment par automate. Avec ce système, j'ai fait baisser la facture d'électricité de 75 % »*

Dans l'intégration de cette action, Monsieur G. met en exergue le travail de négociation auprès de la direction qui a précédé la réalisation de ce projet :

« quand je mets en place un projet comme le bâtiment HQE, je monte un dossier pour la direction où j'explique combien ça coûte et combien ça rapporte. Sur l'énergie par exemple, j'ai expliqué en quoi c'est positif sur les émissions de gaz à effet de serre, sur l'image de l'entreprise, pourquoi le retour sur investissement, s'il est de deux ans aujourd'hui, c'est pas déterminant parce qu'on ne sait pas si l'électricité ne va pas augmenter. C'est avec ce type d'arguments que je suis arrivé à faire passer les choses ».*

Comme d'autres interviewés faisant part d'une conception de la RSE ancrée dans la soutenabilité, il a recours au registre de la lutte pour décrire la manière dont il a porté ce projet à sa direction :

« j'ai vraiment bataillé sur ce projet, mais je n'ai pas pu avoir tous les moyens que je voulais ».

(75) Source : <http://www.associationbilancarbone.fr/le-bilan-carbone%C2%AE/presentation>, consulté le 08.04.2013.

Des résistances ont émaillé le cours du projet, qui ont grevé sa pleine réalisation. Monsieur G. explique ainsi n'avoir pas pu mettre le bâtiment aux normes de basse consommation du fait du coût d'investissement :

« pour changer la façade et en faire un bâtiment HQE, ça aurait coûté 3 millions d'euros et je ne les ai pas eus ».

– l'investissement socialement responsable (ISR)

Monsieur E., est chargé de gestion des réserves au sein d'une institution de prévoyance et de retraite. Il réalise des investissements socialement responsables, démarches consistant « à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles » (76). Il envisage sa démarche comme touchant aux trois piliers de la RSE :

« quand j'investis, je décide d'orienter les investissements, de favoriser certains secteurs économiques, certains comportements. Je vais regarder comment l'entreprise s'inscrit dans la société, si elle pollue, si elle prend soin de ses salariés. J'ai, par exemple, investi dans un fond pour une société coopérative qui veut faire de l'alternatif et j'ai investi pour qu'elle poursuive sa croissance. J'oriente mes investissements pour favoriser certains comportements de société ».

Même si l'ISR fait partie de ses attributions, monsieur E. perçoit des réticences à son déploiement. Il met en exergue un indispensable travail de pédagogie vis-à-vis des dirigeants :

« les dirigeants sont en questionnements par rapport aux investissements socialement responsables parce qu'ils ne connaissent pas cette problématique. C'est à moi de refaire un point avec eux sur ces questions et de les encourager. Il faut les y emmener ».

Sa mission en termes d'ISR relève pour l'instant d'une stratégie d'intégration faible. Portant une conception de la RSE ancrée dans la soutenabilité, monsieur E. déplore cette faiblesse :

« l'ISR est une problématique annexe pour mon entreprise, ça fait 6 ans que j'ai le fonds et on ne me demande pas d'informations dessus, par exemple. Et seulement 3 % de mes fonds sont socialement responsables, c'est rien ».

Il estime, toutefois, que le faible poids de l'ISR du point de vue stratégique n'est pas la conséquence d'un manque de moyens, mais de volonté :

« ce ne sont pas les moyens qui manquent, c'est la volonté. Pour faire plus d'ISR, il n'y aurait pas d'investissements à faire en plus, mais il faudrait orienter les investissements de manière différente, donc il faudrait avant tout la volonté de les orienter différemment, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui ».

À ses yeux, la très faible ampleur de son action contient un paradoxe et consiste à se donner bonne conscience :

« 3 % de mes investissements sont socialement responsables, or, soit on fait 0 % soit on fait 100 % ! Là, on fait 3 %, pour voir, on est prudent, ça donne l'impression d'être un gentil garçon, mais on pèse rien, ce n'est même pas l'aumône à un pauvre ! Donc il faut aller plus loin, 40 % ce serait significatif, mais le problème est là : décider qu'on va plus loin. Or, aujourd'hui, ça reste anecdotique, c'est les bonnes œuvres ».

L'expérience de monsieur E. illustre les résistances au changement au sein de l'entreprise face à la problématique de la RSE, même à un faible niveau d'intégration dans la stratégie de l'entreprise.

b. Actions intégrées à la stratégie de l'entreprise

Certaines actions de RSE menées par les cadres sont pleinement intégrées à la stratégie globale de l'entreprise. Ces actions se situent « en amont de l'ensemble des décisions et

(76) Gaillarde Elisabeth, Guignard Stéphanie, *L'investissement socialement responsable : État des lieux et perspectives*, Rapport pour l'Ademe, août 2004. L'ISR ne doit pas être confondu « avec la finance solidaire qui concerne des projets d'insertion sociale, des projets de développement et qui renonce, de ce fait à tout ou partie de la rémunération du capital investi », voir Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 2010, p. 56.

entraînent des modifications significatives sur les métiers de l'entreprise et sur les conséquences à long terme de son développement » (77) :

– les achats responsables

Monsieur H. occupe la fonction de « manager achats responsables » chez un constructeur automobile. Son action en matière de RSE est à destination des fournisseurs de l'entreprise : elle consiste en une information systématisée concernant la démarche du groupe en matière de RSE et une demande d'engagement de la part des fournisseurs. Monsieur H. envisage son action de manière transverse, touchant aux trois piliers de la RSE :

« en interne, il y a un processus d'achats responsables, c'est une fiche avec tout ce qu'on demande aux fournisseurs : on leur explique le but de la démarche CSR, on demande qu'ils confirment leur engagement sur les conditions de travail des salariés, le non travail des enfants, des démarches environnementales, le respect des conventions internationales... ».

Il met, toutefois, en exergue les limites de sa démarche car l'engagement des fournisseurs en matière de RSE en reste au stade de la déclaration d'intention :

« mon travail est de demander si mes fournisseurs ont bien compris ce que je demande en matière de CSR et s'engagent à le faire, s'ils ont bien mis en place les procédures qui respectent la loi et les conventions. Mais c'est du déclaratif, je ne fais pas d'audit derrière ».

Salarié d'une grande entreprise, monsieur H. explique que son action en matière de RSE ne s'est confrontée à aucune résistance car elle constitue la perpétuation de pratiques anciennes : il s'agit pour lui d'accompagner des procédures mises en place depuis longtemps, lesquelles ne relèvent pas d'une transformation récente des pensées et des pratiques dans son secteur. Portant une conception utilitariste de la RSE, monsieur H. souligne le caractère non novateur des démarches de RSE dans son entreprise :

« la CSR n'a rien de nouveau. C'est déjà intégré dans la démarche basique d'un constructeur automobile depuis longtemps, l'idée de respect de l'environnement et de règles sociétales ».

Les achats responsables sont également au nombre des attributions de Madame T. qui travaille au sein d'un groupement d'intérêt dans le secteur de la construction. Madame T. explique avoir été chargée de rédiger une charte d'engagements responsables en matière d'achats pour son entreprise, suite à la demande de clients. Cette charte vient désormais enrichir les clauses qui régissaient auparavant la politique des achats :

« ma direction m'a demandé de regarder si on devait quelque chose au titre de la loi, si on devait fournir des informations, avoir des process particuliers. Comme on est regroupé en sociétés anonymes, on n'est pas soumis à la loi RSE, mais on a choisi de rédiger une charte d'engagements responsables dans les achats. On avait déjà des clauses environnementales et développement durable dans nos contrats cadres, des engagements sociaux sur les discriminations et le travail des enfants, la prévention en termes d'hygiène et de sécurité au travail, d'équité et de loyauté des pratiques. On a rajouté d'autres engagement dans la fonction acheteur comme le fait d'essayer de réduire la dépendance des fournisseurs : si plus de 20 % du chiffre d'affaires d'un fournisseur est fait avec nous, il faut soit qu'on établisse un plan pour qu'il développe sa clientèle, soit qu'on réduise petit à petit les dépenses avec lui. Si pour une raison on doit ne plus faire affaire avec lui, il risque sinon de se retrouver sur la paille et il peut nous faire un procès pour ça ».

C'est à l'occasion de la rédaction de cette charte que madame T. s'est confrontée pour la première fois à la question de la RSE :

« pour rédiger la charte, j'ai d'abord dû comprendre ce que c'était, me renseigner sur ce qu'est la loi en matière de RSE, et si on y était soumis, j'ai regardé sur legifrance puis je me suis servi d'un guide reporting RSE que j'ai trouvé sur internet et de la charte d'engagement responsable achat réalisé par la CEDAF, une association d'acheteurs, j'ai fait un melting-pot de tout cela pour rédiger notre charte ».

Parce qu'une charte en matière de RSE constitue une problématique nouvelle pour cette entreprise, ce projet a mobilisé différents acteurs :

« j'ai travaillé avec ma responsable, on a fait des allers-retours avec la direction, ensuite elle a été signée par notre direction. En tout, ça a mis 3 mois pour être en place ».

Madame T. met en avant le caractère obscur de la législation en matière de RSE pour un néophyte :

(77) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p. 129.

« ce qui a pris beaucoup de temps, c'est déjà d'arriver à comprendre la loi ! Il y a beaucoup d'exceptions, de calculs à faire pour savoir si tu dois l'appliquer, il faut comprendre dans quelle catégorie d'entreprise tu es, en fonction du chiffre d'affaires, du type de société... C'est compliqué ».

Si la rédaction et la validation de la charte ont pris deux mois, sa mise en place rencontre des résistances en interne. Madame T. a dû, de ce fait, revoir ses objectifs en termes de RSE à la baisse :

« j'ai été présenter et expliquer la charte aux acheteurs lors d'un comité achat et ils m'ont claqué la porte au nez ! Ils m'ont dit "sur la sous-traitance, cette charte ne peut pas s'appliquer", "on n'a pas le temps de s'occuper de ça". Finalement, la charte a à peu près été acceptée, mais je n'ai pas pu aller jusqu'au bout de ce que je voulais : j'avais préparé un questionnaire RSE à envoyer aux fournisseurs en parallèle de notre charte d'engagement et les acheteurs m'ont dit "hors de question" donc aujourd'hui, on a la charte, mais pas le questionnaire ».

Pour expliquer ces résistances, Madame T. met en exergue tout à la fois la question de sa légitimité... :

« j'ai hérité du projet RSE alors que c'est ma direction qui aurait dû s'en occuper. Au début, je n'y connaissais rien et les gens n'ont pas forcément compris que ce soit moi qui le prenne en charge. Ils ne m'ont pas prise au sérieux »

... et celle de l'absence de travail pédagogique autour de la question de la RSE, pourtant nécessaire :

« le problème c'est qu'il faudrait une personne dédiée à ce sujet et il n'y en a pas dans mon entreprise, donc chaque acheteur ne va pas s'embêter à récupérer les questionnaires et à suivre les critères de RSE. Il faudrait quelqu'un qui fasse quelque chose de ces données, sinon les gens n'en voient pas l'intérêt. Il faudrait un référent et un suivi du travail sur la RSE ».

L'expérience de madame T. illustre le fait que l'intégration d'actions de RSE met en jeu la légitimité de l'acteur qui la porte et la légitimation de la problématique à tous les échelons de l'entreprise. Sans cette assise de légitimité, la dynamique de la RSE pâtit d'un manque dans le rapport de force que son intégration met en jeu.

– un process de finition aqueuse

Monsieur J. est cadre commercial dans une PME de l'industrie de l'ameublement. Il a participé au déploiement d'une démarche visant à la réduction des composés organiques volatils (COV) lors de la phase de traitement du bois d'ameublement. Celle-ci a consisté en la mise au point d'un solvant aqueux, moins polluant :

« on a mis en place un process aqueux en matière de vernissage de bois : on n'utilise plus de solvants pour vernir les meubles, mais un mélange à base d'eau qui permet de rejeter beaucoup moins de composants nocifs ».

Ce projet, initié dans une optique commerciale, a impliqué divers acteurs et s'est étendu sur plusieurs années :

« l'idée était de rester compétitif tout en accédant à un label « développement durable ». On a monté un groupe de travail sur ce projet, avec le directeur de l'usine, piloté par le responsable QSE. On a vraiment planché sur ce projet, en tout ça nous a pris 5 ans ! On s'est penché sur la chaîne de vernissage et finalement on a choisi de changer de machine. On a adopté une machine qui arrive à projeter de l'eau plutôt que des solvants ».*

La balance coût/bénéfice était au cœur des préoccupations. Portant une conception utilitariste de la RSE, monsieur J. souligne le caractère commercial de la décision :

« le projet a pris du temps. Pour nous tous, la question était : "pourquoi on va faire quelque chose qui va nous faire aller moins vite et coûter plus cher que ce qu'on fait aujourd'hui ?" La réponse, au départ, c'était parce que c'est un argument de vente d'être "NF environnement" ».

Les bénéfices de cette démarche l'ont emporté car cette décision entre dans une stratégie liée à l'image de l'entreprise et à sa légitimité :

« ça nous a coûté en temps, en investissements, en essais, en mise au point, mais on l'a fait parce qu'on est montré du doigt par les acheteurs quand on utilise des solvants aujourd'hui. Et quand on regarde l'ISO 14000, il est dit que les solvants ne sont pas bons. C'est pareil si on veut être "NF environnement", il y a des seuils à ne pas dépasser ».

– l'éco-conception

Responsable des applications environnementales au sein d'une entreprise commercialisant des produits de construction, madame A. a participé à la mise en place d'une méthode d'éco-conception de produits. Le principe de cette méthode pose que « la fin de vie des produits n'est pas tout. Un produit engendre aussi des impacts sur l'environnement à toutes les autres étapes : extraction et production des matières premières, fabrication des composants, fabrication et assemblage, usage, sans oublier la logistique à toutes les étapes » (78). Il s'agit donc de penser le produit et son « cycle de vie », c'est-à-dire de « mettre à plat l'ensemble des contraintes (réglementations, systèmes de responsabilité) ou incitations (écolabels, achats verts) et de les faire converger avec une approche "cycle de vie", afin qu'elles aboutissent à une réduction des impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie » (79). Epaulé par son responsable, portant une conception de la RSE dans ancrée dans la soutenabilité, madame A. a été à l'initiative de ce projet. Elle utilise le registre de la lutte pour décrire le processus d'intégration de cette nouvelle méthode :

« j'ai proposé ce projet avec mon responsable et l'ai présenté en comité de direction, j'ai bataillé pour vendre le déploiement de cette méthode, mais j'ai réussi ! Avec mon responsable, on a défendu notre projet d'éco-conception, on y croit et on se bat ».

La contrainte a donc pris la forme d'une résistance au niveau de la direction. La détermination de Madame A. et sa connaissance du sujet en ont eu raison. Le développement de la méthode d'éco-conception s'est réalisé avec l'appui d'experts et a impliqué la formation du personnel :

« j'ai travaillé avec un bureau d'études expert en analyse du cycle de vie. On a formé les collaborateurs, sensibilisé les équipes et déployé cette méthode d'éco-conception qui consiste à intégrer de manière plus structurée la dimension environnementale ».

Pour madame A., cette démarche a transformé les manières de penser et les pratiques au sein de l'entreprise :

« j'ai déployé une méthode d'éco-conception et structuré une nouvelle dynamique dans l'équipe de R&D avec l'intégration de la dimension environnementale pendant la conception d'un nouveau produit. On s'est doté d'outils et aujourd'hui, on a une approche plus complexe : on prend en compte les étapes du cycle de vie à partir de la phase de fabrication du produit jusqu'à la phase d'usage ».

– certification ISO 14001

Monsieur F. est responsable QSE* chez un équipementier automobile. Il a travaillé sur la certification ISO 14001 de son site :

« j'ai travaillé sur le retour à la certification ISO 14001. On avait été certifié en 2000, puis il y a eu plusieurs années sans certification. J'ai récupéré cette mission quand la direction a décidé de revenir à la certification. Il fallait que le site soit certifié, donc il y a eu un audit interne, et on a mis en place un système de management, de documentation, des processus. On a reconstruit les procédures et les façons de travailler ».

Monsieur F. a obtenu les moyens nécessaires à la certification, parce qu'une volonté d'homogénéisation des certifications des sites du groupe sous-tendait ce projet :

« la direction a décidé de revenir à la certification ISO 14001 uniquement pour des raisons de politique de groupe car on était les seuls à ne pas être certifiés au niveau européen ».

Il souligne le bénéfice qu'il perçoit d'une réglementation qui oblige sa direction à se confronter dans un contexte où la RSE n'est pas une démarche volontaire de son entreprise :

« du fait de l'ISO 14001, ça oblige à faire des réunions de direction deux fois par an sur les questions environnementales, où tout est mis sur la table, en termes de conformités, d'indicateurs et de projets. Sinon le groupe préfère payer les amendes que se mettre en conformité... Au moins là, il y a une obligation et je peux faire valoir les exigences de la norme ».

Des expériences des cadres, il ressort que le soutien aux actions de RSE dépend des représentations des cadres : si ceux qui ancrent leur conception dans l'utilitarisme en restent souvent à l'application de l'existant, les cadres ancrant leur conception de la RSE dans la soutenabilité initient des projets d'actions de RSE qu'ils soutiennent avec force.

(78) Grisel Laurent, Duranthon Georges, *Pratiquer l'éco-conception*, AFNOR, 2001, introduction, p. XII.

(79) Grisel Laurent, Duranthon Georges, *Pratiquer l'éco-conception*, op. cit., p. XII.

La mise en œuvre d'actions de RSE ne constitue, toutefois, pas un allant-de-soi mais se heurtent largement, au même titre que tout autre projet, aux « attentes conflictuelles et contradictoires des acteurs du champ organisationnel » (80). La RSE met, en effet, en jeu une série d'acteurs qui se retrouvent dans un rapport de force où chacun doit y trouver un intérêt : intérêt en termes financiers, stratégiques ou de communication, par exemple. En outre, parce qu'elle vient bousculer les habitudes, les actions de RSE doivent pouvoir s'appuyer sur la légitimité du cadre la mettant en place et la légitimation de cette problématique à tous les échelons de l'entreprise, au risque, sinon de mettre en péril sa pleine réalisation.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

À l'heure actuelle en France, la connaissance et le niveau d'intégration d'actions de RSE dans les entreprises sont hétérogènes. Dans notre échantillon, la plupart des réalisations se situent dans des stratégies d'intégration faible. Sans avoir de prétention de représentativité, il nous semble que la faiblesse de leur intégration illustre les difficultés qui ne manquent pas d'émerger dans le processus de prise en compte de la RSE par les entreprises aujourd'hui. Nous remarquons, en outre, que le type d'intégration de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise (faible ou fort) ne met pas en jeu des mécanismes d'intégration différents : qu'elles soient faiblement ou hautement intégrées à la stratégie de l'entreprise, les actions de RSE menées par les cadres les confrontent au rapport de force entre les acteurs de l'entreprise et à un nécessaire travail de pédagogie sur cette question. Si certaines démarches se sont mises en place sans difficulté, c'est qu'elles ont bénéficié de la convergence des intérêts entreprise/RSE. De l'expérience des cadres ressort, également, le fait que la RSE pâtit d'un manque de culture à son endroit. La méconnaissance du concept constitue un catalyseur de résistances. Les cadres interviewés sont ainsi confrontés à la nécessité de légitimer la problématique de la RSE au sein de l'entreprise, même dans un environnement favorable au déploiement d'actions de RSE. Ainsi, un certain nombre de leviers et de freins à l'intégration et à la pérennisation d'initiatives de RSE sont mis en exergue par les cadres, sur lesquels nous allons nous pencher dans la dernière partie.

(80) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit. p.105.

TROISIEME PARTIE

PERCEPTION DES LEVIERS ET DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT D' ACTIONS DE RSE

INTRODUCTION

Dans cette dernière partie, nous nous penchons sur les leviers et les freins au déploiement d'actions de RSE auxquels les cadres se confrontent dans leur pratique. À partir de leur expérience, ils mettent, en effet, en exergue une pluralité d'acteurs et de facteurs qui constituent des catalyseurs et des résistances au développement de la RSE, lesquels sont tout autant internes à l'entreprise qu'externes, pratiques que symboliques. Nous verrons, tout d'abord, qu'aux yeux des cadres, l'entreprise apparaît à la fois comme un levier et un frein majeur au déploiement et à la pérennisation d'initiatives de RSE. Nous montrerons, ensuite, que les facteurs perçus par les interviewés comme leviers de développement d'actions de RSE relèvent principalement de la législation et mettent également en jeu la montée en puissance d'une culture de la RSE. Nous nous pencherons, enfin, sur les freins au déploiement d'actions de RSE, parmi lesquels le contexte économique et la logique économique actuelle émergent comme obstacles majeurs.

I. L'entreprise, moteur et obstacle au déploiement d'actions de RSE

Pour les cadres interviewés, l'entreprise en tant que telle constitue tout à la fois un levier et un frein au développement d'initiatives de RSE. Plusieurs déterminants propres à l'entreprise jouent, en effet, un rôle majeur dans cette dynamique : les convictions de la direction, la culture, la mobilisation d'outils de management de la RSE et les rapports de force internes. Ces différents facteurs constituent des catalyseurs ou des obstacles majeurs dans la mise en place et la pérennisation d'une démarche RSE.

Tout d'abord, le premier facteur déterminant dans le développement de la RSE mis en exergue par tous les cadres interviewés, est la volonté des dirigeants. Aux yeux des cadres, la RSE constitue une dynamique qui ne peut voir le jour et s'ancrer dans les pratiques si elle n'est pas impulsée, ou tout du moins soutenue, par la direction. Les convictions de la direction apparaissent donc essentielles. Les cadres qui font l'expérience d'une direction impliquée en matière de RSE soulignent ainsi le caractère fondamental de cet engagement :

« le développement durable est poussé par la direction, qui a une forte démarche dans ce sens. Elle cherche à montrer que, quand on a une démarche ISO, on va vers un progrès continu pour les hommes et pour la planète » (monsieur V.)

« j'ai une direction qui est ouverte à cette notion d'éthique. Le fait même d'avoir créé mon poste le montre : un poste qui regroupe les fonctions d'achat d'énergie et de responsable développement durable. La RSE est un état d'esprit qui dépend de quelqu'un pour se développer au sein de l'entreprise. Dans le cas de la mienne, mon poste de responsable du développement durable a été créé parce que mon patron a décidé que c'était important, que le responsable du développement durable devait avoir une vision globale et que pour que les choses se mettent en place, un poste dédié devait être créé. Comme dit le directeur, celui qui achète l'énergie doit aussi être capable de se demander comment faire pour en dépenser moins. » (monsieur G.)

« le fait que notre directeur soit sensibilisé à la RSE, c'est ça qui fait bouger les choses. C'est lui qui a voulu qu'on ait tous une formation aux risques fournisseurs, même le contrôle de gestion a suivi la formation, pour la culture personnelle » (madame T.).

Au-delà des convictions de la direction, la culture de l'entreprise apparaît, ensuite, comme élément déterminant dans le déploiement d'actions de RSE :

« il y a une volonté du groupe, qui a une forte démarche développement durable. Pour l'entreprise, c'est une valeur et ça se ressent » (monsieur V.)

« il y a la culture de l'entreprise qui joue dans le fait de faire de la RSE ou pas. Chez nous, la culture sociale de l'entreprise est ancienne, l'ancien dirigeant était déjà dans l'insertion des gens, dans une démarche de faire attention à l'utilisation des produits, au recyclage » (monsieur L.)

« le fait que des démarches RSE aient pu se développer dans mon entreprise, c'est parce que je suis dans un groupe très engagé dans le développement durable, on le sent aux valeurs du groupe » (madame A.).

Plusieurs cadres, soulignent, toutefois, que, si la culture de l'entreprise constitue un levier de développement de démarches de RSE, il est parfois difficile de passer au-delà des préoccupations environnementales et de s'intéresser aux questions liées aux domaines sociaux et sociétaux. À leur sens, la protection de l'environnement constitue, en effet, de plus en plus une évidence pour beaucoup, au contraire des autres piliers de la RSE :

« la question de l'environnement, tout le monde y pense aujourd'hui et ça ne vient à l'idée de personne d'aller contre, mais, pour ce qui est des enjeux humains dans l'entreprise et hors de l'entreprise, c'est moins connu et il y a beaucoup moins qui est fait là-dessus » (madame B.)

« une fois que l'on s'est occupé des grands enjeux comme les questions de pollution, qui sont devenus une évidence et qu'il s'agit d'aller plus loin, quand on est sur l'approfondissement de la RSE, ça devient plus difficile » (madame A.).

L'impulsion d'actions de RSE et l'ampleur des réalisations dépendent donc largement de la vision de la direction et de la culture d'entreprise. Nous remarquons que la dynamique de RSE engage, également, les acteurs de l'entreprise à d'autres échelons : si la mise en œuvre de ce type de démarche implique l'aval de la direction, les initiatives ne sont pas uniquement le fait des dirigeants. La conviction des acteurs à d'autres échelons est une dimension importante du déploiement d'actions de RSE, comme l'illustre l'expérience de madame A. Celle-ci a, en effet, été confrontée au caractère fondamental de l'implication de son supérieur pour convaincre la direction du bien-fondé d'une démarche de RSE :

« au départ, c'était la direction marketing et communication qui avait la responsabilité environnement, mais la personne n'y croyait pas, en tout cas, pas suffisamment pour avoir la volonté de porter les projets au comité de direction. Quand j'ai été rattachée à la R&D, je me suis retrouvée sous la responsabilité de quelqu'un d'engagé, qui a porté la question de l'environnement au comité de direction et ça a tout changé ! Quand le responsable hiérarchique y croit et a une volonté de changement, on obtient les choses. La mise en place de la méthode d'éco-conception, c'est grâce à lui, parce qu'il l'a défendue en comité de direction » (madame A.).

Il apparaît donc que l'engagement de la direction peut être nourri par les convictions de cadres engagés dans la problématique de la RSE. Parce qu'elle demande à être portée au sein de l'entreprise, la RSE implique donc le soutien des cadres de l'entreprise lorsqu'elle n'est pas une volonté *a priori* de la direction.

Si les convictions de la direction et la culture de l'entreprise constituent deux facteurs déterminants dans la démarche de RSE, le manque de volonté et d'intérêt des dirigeants pour une démarche de RSE constituent de fait un frein majeur. Dans notre échantillon, plusieurs cadres se sont ainsi confrontés à ce frein et ce, dans des secteurs d'activité différents :

« avant, je ne travaillais pas sur la question de l'investissement socialement responsables, parce que lorsque j'en parlais aux administrateurs, ça ne les intéressait pas, tout simplement » (monsieur E.)

« ma direction n'a pas de point de vue développement durable. À partir du moment où on n'est pas jugé sur une problématique développement durable, il n'y a pas de moyens à consacrer sur cette problématique où on n'a rien à gagner. Le frein, c'est vraiment la culture de l'entreprise. Ici, ce sont des personnes qui envisagent l'environnement comme une contrainte. Quand un responsable a une vision comme ça, ça se diffuse forcément » (monsieur F.).

Les interviewés qui se sont confrontés à une résistance de leur direction mettent en exergue les questions de volonté et de culture de l'entreprise pour expliquer l'absence de démarche de RSE et non celle des moyens disponibles :

« je suis encore plus frustré par l'absence de vision et la non prise en compte du développement durable par mon entreprise que par le manque de moyens ! » (monsieur F.)

« en matière de RSE, j'ai les moyens que je veux, j'ai plusieurs personnes dans mon équipe, mais il faudrait plus de prise en compte de la RSE au niveau de la direction générale parce que c'est une dynamique top-down qui a besoin d'être soutenue et relayée en interne pour être prise en compte par tout le monde. Ce qui donnerait le coup de fouet, c'est si la direction mettait l'accent dessus » (monsieur S.).

Le troisième facteur déterminant dans le développement d'initiatives de RSE réside dans la mobilisation d'outils de management. Aux yeux des cadres, une démarche de RSE doit s'ancrer dans des dispositifs de management et des méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation :

« oui, l'idée c'est "je respecte la planète", mais si je tire la lunette achats, concrètement, c'est la question du recyclage et de l'économie des matières premières et comment je l'intègre en termes de management à tous les échelons. Il y a des convictions personnelles, mais elles doivent s'intégrer dans une politique cohérente » (monsieur S.).

Ainsi, au-delà des discours et des valeurs, les cadres soulignent le caractère central des outils de management stratégique de la RSE. À leurs sens, pour être véritablement intégrée, la RSE ne peut relever de la seule philosophie personnelle du dirigeant, mais elle doit s'incarner dans des outils qui jouent un rôle de prescription, de légitimation, tout autant que de pérennisation de la démarche :

« dans mon entreprise, ils ont mis en place des plans d'actions en matière de RSE, des indicateurs, des objectifs quantifiés, un compte-rendu annuel de progression. Par exemple, l'entreprise a une histoire impactante sur l'environnement, mais elle a pris ses responsabilités et s'engage pour réparer : elle a investi pour réhabiliter des sols qu'elle a pollués dans son histoire et nettoie ce qui a été fait dans le passé. C'est une problématique structurée, ce ne sont pas que des mots, le groupe fait des investissements réels pour améliorer les choses » (madame A.)

« sans la mise en place d'un indicateur développement durable au niveau du groupe ou d'un tableau de bord RSE, les choses ne changent pas » (monsieur F.).

« je suis fier de ce qui se passe dans mon entreprise parce qu'ils donnent les moyens aux gens d'avoir l'esprit développement durable et de le faire. Ça n'en reste pas qu'aux discours où pour en faire, il y a toujours du monde, non, là ce sont des actions que l'on peut quantifier, on a un indicateur développement durable, donc c'est intégré dans les objectifs annuels de l'entreprise » (monsieur V.).

Les propos des interviewés illustrent en creux une forme de défiance vis-à-vis de discours qui se passeraient d'outils de management stratégique de la RSE car « si la présence de tels dispositifs ne donne pas une assurance totale de réelle mise sous tension de l'organisation vers les objectifs environnementaux ou sociaux, leur absence décrédibilise les discours sur les "intentions" de la direction » (81).

Dans ce cadre, l'intéressement financier des salariés au développement de démarches de RSE participe d'une dynamique de participation collective qui joue de manière positive. Monsieur V. est, toutefois, l'unique cadre à avoir rapporté cette pratique :

« quand on a atteint notre objectif développement durable de l'année, on a un intéressement financier : une petite partie de notre salaire brut annuel est indexé sur l'indicateur développement durable. On nous encourage aussi à avoir des idées innovantes, on a une boîte à idée et des challenges sont lancés, comme le thème de la réduction de la consommation d'eau par exemple et à la clé il y a un chèque pour celui qui trouve une bonne idée ».

La mise en place d'outils de management de RSE apparaît donc comme un moyen de formaliser, de légitimer et de pérenniser cette démarche. Elle vient ainsi en contrepoids indispensable de la volonté de la direction dans le déploiement d'initiatives de RSE parce qu'elle en donne un cadre structurant.

Enfin, la RSE engage l'entreprise en termes de rapports de force internes. Le jeu des rapports de force peut se révéler déterminant dans la mise en place et la pérennisation d'initiatives de RSE. Pour les cadres interviewés, en effet, le développement de démarches de RSE se confronte à une forme de résistance au changement à l'heure actuelle. Ils mettent en exergue la frilosité de l'organisation face à un « prisme d'appréhension RSE » qu'ils jugent pionnier. À leur sens, la démarche de RSE demande une révolution des manières de penser et de faire que tous les acteurs de l'entreprise ne sont pas prêts opérer :

« quand j'ai voulu travailler sur les agro-plastiques, je n'ai pas été entendu dans l'entreprise, peut-être parce que j'étais un peu en avance... Or, je pense que c'est ce qu'ils utiliseront dans dix ou quinze ans » (monsieur O.)

« je pense qu'il y a chez les dirigeants une sorte d'effet de groupe qui fait qu'ils ne veulent pas se risquer à être les premiers. On ne veut pas risquer de s'engager sur quelque chose les premiers, donc on attend » (monsieur E.)

(81) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit. p. 33.

« parfois, on a des idées pionnières pour faire changer les choses, consommer moins ou réutiliser les énergies, on est avant-gardistes parce qu'on invente des choses, un peu comme Léonard de Vinci avec son hélicoptère. Et les précurseurs sont généralement mal vécus » (monsieur V.).

En outre, même impulsée, voire soutenue par la direction, les ressorts et implications de la démarche de RSE ne rencontrent pas l'assentiment de tous. Ainsi, les tâches supplémentaires que peuvent impliquer certaines actions de RSE pèsent de manière négative sur leur déploiement :

« je sensibilise les ouvriers à tout ce qui touche au développement durable, mais il y a quand même des réticences, il y a des gens qui ne sont pas réceptifs du tout : vous demandez de trier les chiffons dans les poubelles adéquates et on vous répond "c'est pas mon travail, c'est celui des femmes de ménage" ! » (monsieur V.)

« faire passer la charte d'engagements aux acheteurs en interne, c'est compliqué. Ils ne veulent pas prendre le temps et s'embêter avec des process supplémentaires, vérifier certaines choses avant de lancer une consultation, analyser les risques de dépendances des fournisseurs. Ça leur demanderait de changer leur manière de faire, de prendre plus de temps et ils ne veulent pas » (madame T.).

L'intégration de la démarche de RSE implique donc un travail de pédagogie essentiel afin qu'elle ne soit pas uniquement perçue comme une contrainte et que les individus en saisissent la finalité. Le travail d'accompagnement des individus à la problématique de la RSE constitue ainsi un déterminant de sa pérennisation.

Pour autant, si des résistances émergent, nous remarquons que la motivation que procure la mise en œuvre de démarche de RSE peut, dans certains cas, en avoir raison :

« quand on a voulu développer la méthode d'éco-conception, j'ai senti une certaine résistance au début. On arrive avec une nouvelle méthode, alors que les gens ont des habitudes de travail, ils vont devoir se former et ils ont l'impression que ça va leur compliquer la vie. Mais c'était au début seulement et très vite, tout le monde s'y est mis. Dans l'esprit de tous, il y a une sensibilité sur la question du développement durable donc une satisfaction à travailler pour ça » (madame A.)

« ça nous a demandé pas mal d'efforts de passer à notre process écologique et on a freiné des quatre fers pendant un moment, mais en même temps, c'est aussi une satisfaction de se dire qu'avant on rejetait 15 tonnes de solvants dans les airs tous les ans et maintenant, c'est passé à zéro ! » (monsieur J.).

Les propos de ces cadres illustrent la manière dont la RSE peut, petit à petit, transformer la culture de l'entreprise en ce qu'elle ne constitue aujourd'hui pas « uniquement une réalité organisationnelle, (mais) a des conséquences pour l'individu quels que soient sa place et son rôle vis-à-vis de l'entreprise » (82). En ce sens, elle ne manque pas d'engager l'entreprise à tous les échelons : si le déploiement d'une démarche de RSE demande l'implication de la direction, sa pérennisation est tributaire de l'investissement de tous les acteurs de l'entreprise.

II. Les leviers de développement d'actions de RSE : réglementation, incitation et montée en puissance d'une culture RSE

Dans leur pratique en matière de RSE, les cadres interviewés ont pu compter sur différents facteurs qui ont concouru au déploiement de leurs actions. Ils mettent ainsi en exergue des leviers de développement de RSE. Si la réglementation constitue, à leurs yeux, le moteur essentiel de ce développement, les certifications et normes jouent un rôle d'incitation important. D'autres facteurs, tels la maturité du marché ou l'image de marque, participent de la montée en puissance d'une culture de la RSE dans le champ social.

a. La réglementation

La réglementation est perçue par tous les cadres interviewés comme un levier majeur de développement d'actions de RSE. Elle constitue, à leurs yeux, un des rares moyens de faire évoluer les pratiques des entreprises. Plusieurs cadres soulignent la prégnance de la réglementation dans leur propre pratique :

(82) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité sociale de l'entreprise, op. cit.*, p. 118.

« pour moi, le levier, ça a été la directive européenne sur les classes énergétiques des produits. En 1994, la directive sort, en 1995, 90 % des frigos étaient de classe F ou G, en 2005, 90 % des frigos étaient de classe A et en 2012, il y a de nouvelles classes A++ et A+++ ! C'est un levier extrêmement important qui a obligé à travailler sur l'efficacité énergétique : une directive appliquée fait évoluer les choses » (monsieur O.)

« en 2003, la loi a fait que les sociétés cotées ont été obligées de publier leur bilan carbone, donc en termes d'image, ça joue sur l'entreprise et ça a obligé mon entreprise à se confronter concrètement à cet enjeu » (monsieur G.)

« l'article 200 du Grenelle a sacrément fait bouger les choses : ça rend l'entreprise responsable et si vous ne vous y soumettez pas, vous avez des pénalités. Aujourd'hui, il y a des contrôles, qui font qu'on ne peut plus produire s'il y a suspicion de risque pour l'environnement, on est contrôlé par la Direction Régionale de l'Environnement, qui a un arsenal légal qui permet d'interrompre la production s'ils estiment qu'il y a danger, donc on est obligé de suivre la réglementation » (monsieur J.).

Dans ce sens, certains cadres attendent les évolutions réglementaires afin de mettre en pratique des démarches de RSE souhaitées par eux, mais qu'ils sont dans l'impossibilité d'initier faute de contrainte :

« aujourd'hui, on a des contraintes de réglementation, par exemple, le bilan des émissions de gaz à effet de serre depuis 2012, c'est un levier, puisqu'on se dit qu'ils vont nous taxer, donc on va tout faire pour le faire baisser. Tant qu'il n'y a pas d'obligation ou de taxe, on ne le fait pas. Les lois permettent de faire bouger les choses : la taxe sur les eaux pluviales va me permettre de faire passer des projets qui sont déjà prêts et que je vais sortir quand la taxe sera effective » (monsieur G.).

Pour ces cadres, l'obligation réglementaire permet, en outre, de faire entrer dans les mœurs de travail une forme de prise de conscience, voire de nouveaux automatismes en matière de RSE :

« sans la réglementation, les gens ne se rendraient pas compte de leurs décisions, de leurs non-décisions et de leurs impacts » (monsieur E.)

« être obligé de mesurer les gaz à effet de serre, déjà c'est être obligé d'en prendre conscience, ensuite on les mesure et ensuite on va chercher à les faire baisser, mais déjà prendre conscience est essentiel » (monsieur G.).

Parce que l'obligation réglementaire constitue, à leurs yeux, le levier le plus efficace en matière de développement de démarches de RSE, la faible réglementation dans certains secteurs d'activités est perçue comme délétère. Ainsi, monsieur E. estime que le secteur des investissements socialement responsables pâtit largement de l'absence de contraintes réglementaires :

« même si les dirigeants trouvent que l'ISR est une bonne idée, il n'y a pas de réglementation, donc ils s'en fichent ! C'est pas ça qui est urgent pour eux. C'est comme le fait de respecter un feu rouge, on le fait parce qu'il y a un PV derrière. S'il y avait une réglementation obligeant à faire de l'ISR, tout le monde en ferait, mais comme ça reste une question de bonne volonté, ça n'avance pas ».

Certains cadres estiment, enfin, que la réglementation gagnerait à être accompagnée d'une politique incitative en termes financiers. Dans un contexte économique difficile, ils soulignent, en effet, le poids que représentent les actions de RSE pour les entreprises :

« moi, je me bats pour développer des projets de développement durable, mais j'ai l'impression que le gouvernement ne nous aide pas. Par exemple, j'ai remplacé tout l'éclairage d'un bâtiment, j'ai mis du LED donc j'ai fait baisser la facture d'électricité de 75 % et je n'ai eu droit à aucune aide ! C'est incompréhensible » (monsieur G.)*

« aujourd'hui, il y a plus de bâton que de carotte... Or, les entreprises sont, quand même, en grande difficulté. Nous, aujourd'hui, on est accablé par les contraintes liées à l'environnement. Si ces contraintes allaient de pair avec des avantages financiers, disons que ça me semblerait plus juste » (monsieur J.).

b. Certifications et normes

La certification et les normes sont mises en avant par les cadres comme des leviers prégnants de déploiement d'actions de RSE, du fait de leur rôle incitatif. La norme ISO 14001 qui « ne comporte pas d'exigence absolue en matière environnementale mais, outre l'obligation d'être en conformité avec les différentes réglementations, la direction doit

prendre des engagements dont la norme exige le suivi » (83) est ainsi fréquemment évoquée par les cadres qui occupent la fonction QSE*. Elle constitue un référent légitimé sur lequel appuyer une démarche de RSE en interne :

« le levier dont je dispose, c'est la certification ISO 14001, parce que si on ne l'a pas, c'est tout le groupe qui est touché, et ça, ça fait peur à la direction. L'avantage de la certification, c'est que je peux faire valoir les exigences de la norme pour faire avancer les choses, pour que les gens se penchent sur les problèmes. C'est un levier qui oblige à la transparence en interne et qui me permet de parler des choses, de ne pas m'autocensurer en me disant "de toutes façons, ça ne se fera pas, c'est pas la peine d'en parler, à quoi bon ?" Non, là quand quelque chose doit être fait, il y a conformité ou pas avec la norme, il y a les moyens ou pas de changer, la volonté ou pas, mais au moins la norme ISO permet de jouer cartes sur table : je propose, ils décident » (monsieur F.).*

Offrant un cadre et une lisibilité à la démarche de RSE, les pratiques de normalisation jouent également sur la légitimité de l'entreprise en tant qu'acteur en interaction avec d'autres acteurs du champ social, c'est-à-dire sur « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (84). En ce sens, elles constituent pour de nombreuses entreprises un label dont elles ne peuvent désormais plus faire l'économie.

« afficher qu'on est ISO 14001 est indispensable aujourd'hui, ça donne une crédibilité et une visibilité à notre démarche. L'ISO est une référence » (madame A.)

« la norme ISO, pour nous, c'est une forme de carte de visite » (monsieur J.).

Si la certification et les normes constituent des leviers d'actions de RSE, elles demandent, toutefois, des moyens que toutes les entreprises ne mettent pas forcément en place :

« l'entreprise avait obtenu la certification ISO 14001 en l'an 2000, puis il y a eu plusieurs années de vide où la certification n'a pas été maintenue car il n'y avait pas les ressources pour faire vivre le système. Il n'y avait personne pour prendre en charge ce système, alors qu'il ne peut pas être laissé à l'abandon, mais ça demande de mettre les moyens » (monsieur F.).

Certains cadres soulignent, toutefois, la difficulté pour les entreprises à opérer un saut sans étapes transitoires afin d'obtenir les certifications :

« le problème, par exemple, les certifications d'économie d'énergie l'Ademe, ils n'aident que si vous respectez les normes, donc ils voudraient qu'on bascule tout de suite dans quelque chose de parfait ! Si vous commencez, vous voulez faire d'abord quelque chose de bien déjà, ils ne vous aident pas du tout. Il faut avoir basculé dans quelque chose de déjà parfait pour avoir le certificat » (monsieur G.).

« le problème des normes, c'est que c'est noir ou blanc, il n'y a pas d'entre-deux alors qu'il faut voir d'où on vient en termes de gestion de l'environnement ! Il faudrait nous laisser le temps de nous adapter petit à petit, avoir des normes qui prennent en compte le temps que ça nous prend de changer nos process » (monsieur J.).

c. La convergence des intérêts

Pour les cadres, la convergence des intérêts de l'entreprise et des bénéficiaires en termes environnementaux, sociaux et sociétaux, constitue un facteur évident de développement d'actions de RSE. Cette convergence est surtout mise en exergue sur les questions environnementales. Le bénéfice économique que les entreprises retirent de démarches écologiques apparaît comme un levier particulièrement intéressant, à leurs yeux, car il leur permet de valoriser une logique gagnant-gagnant :

« notre activité est énérgivore, donc l'entreprise a tout intérêt à travailler pour réduire la facture d'énergie et, en même temps, ça a un impact environnemental » (monsieur V.).

« dans mon entreprise, ils ont compris qu'on peut revendre certains déchets, comme les déchets ferreux, donc comme ils en voient l'intérêt, ils le font et tout le monde y gagne » (madame T.).

Dans ce cadre, la baisse du coût des technologies « vertes » pourrait, en outre, constituer un catalyseur d'un cercle vertueux, sur lequel compte monsieur G. :

(83) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, op. cit., p.32.

(84) Suchman, cité dans Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p.105.

« ce qui va compter c'est l'évolution des technologies, qui sont de plus en plus propres et qui sont moins chères. Quand les prix baissent, le retour sur investissement baisse aussi pour nous, donc ça va me permettre de faire passer des projets qui restent encore trop chers aujourd'hui »

Dans notre échantillon, un seul exemple de convergence entre intérêts de l'entreprise et dimension sociale de la RSE est mis en avant. L'expérience de monsieur V. illustre la manière dont la question du bien-être des salariés rencontre celle des intérêts de l'entreprise autour de la réorganisation de l'implantation d'un centre de formation :

« j'ai travaillé sur un projet de développement durable appliqué à l'entreprise qui a été de ramener le centre de formation dans l'usine, afin d'éviter de disperser les gens et l'énergie. Avant les gens devaient prendre la voiture pour s'y rendre par exemple, aujourd'hui ils y vont à pied. On a aménagé des pièces libres dans nos locaux, on y a installé des ampoules basse consommation, un chauffage économique et au lieu que chacun prenne sa voiture pour aller déjeuner ailleurs, on a fait un réfectoire et on fait venir un traiteur. Les locaux sont ouverts à tous donc c'est un lieu de vie ouvert. Tout le monde s'y retrouve : l'entreprise fait des économies et les salariés ont moins de déplacements à faire donc moins de stress » (monsieur V.).

d. L'image de marque

Aux yeux des cadres, l'image de l'entreprise joue un rôle de levier dans le déploiement d'actions de RSE. De cette image dépend, en effet, la légitimité de l'entreprise vis-à-vis des autres acteurs du monde social. Or, si « la réputation signale le statut social de l'entreprise à tous les publics qui n'ont pas accès à des informations plus précises » (85), en matière de RSE, les représentations, savoirs et pratiques des consommateurs et, plus largement, des citoyens, ont largement évolué depuis les dix dernières années. L'opinion publique a, en effet, « révisé à la baisse son seuil d'acceptabilité des risques sociaux, sanitaires et environnementaux générés par l'activité des firmes » (86). Associer l'entreprise à une démarche de RSE joue donc de manière positive sur son image, parce que la RSE est chargée de signification :

« aujourd'hui, vous avez un label green ou vous ne l'avez pas. Vous associez votre marque à ce label positif » (monsieur S.).

« l'idée de la RSE, d'aller au-delà des contraintes minimum en termes de produits interdits et d'obligations légales, c'est un choix de l'entreprise, parce que c'est positif pour l'image de marque. Ce qui peut se passer pour un constructeur chinois qui vient d'arriver sur le marché n'est pas admissible d'un grand groupe international qui vend des millions de véhicules par an » (monsieur H.).

En outre, cette image est désormais prise en compte dans les notations extra-financière qui joue au-delà des consommateurs, sur les marchés financiers :

« la RSE, c'est incontournable sur les marchés, vis-à-vis des organismes de cotation extra-financière qui le prennent en compte et vous cote, vous positionne par rapport aux autres groupes. Maintenant il y a même des awards RSE qui sont décernés chaque année ! » (monsieur S.).

Dans le discours des cadres, nous remarquons que la question de l'image de marque touche, plus particulièrement, certains secteurs qui ont eu à se confronter avec la RSE de manière franche, comme c'est le cas pour le secteur de l'industrie. Les interviewés travaillant dans ces secteurs en interaction avec l'environnement de manière « tangible » soulignent encore plus que les autres le caractère essentiel de démarches de RSE pour l'image de l'entreprise :

« le secteur du bâtiment a été pointé du doigt parce qu'il est particulièrement impactant. En plus, il y a eu des abus, des produits autoproclamés verts qui n'en avaient que le nom, donc on a dû se doter d'outils solides sur cette question de l'environnement parce qu'elle avait aussi une réelle importance en termes de marché. Une entreprise qui s'engage donne envie aux investisseurs et à ses clients. Mais aujourd'hui, le caractère performant d'un produit du point de vue environnemental ne peut plus se réduire à un ou deux critères. Dire "écologique" ne suffit plus » (madame A.).

(85) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p.108.

(86) Capron Michel, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles "nouveautés" s'agit-il ? » in Dupuis Jean-Claude, Le Bas Christian (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Éditions Economica, 2005, p. 31.

Il s'agit donc désormais pour ces entreprises moins d'afficher que d'agir car elles sont « à la recherche de cette légitimité sans laquelle elles ne disposent pas du droit moral d'exercer leurs activités auprès de la société civile. (...) Il leur faut donc justifier une nouvelle utilité sociale reflétant une nouvelle vision du monde en adéquation avec les valeurs sociales du moment ». L'entreprise doit ainsi « acquérir et entretenir un capital réputation qui devient lui-même une ressource symbolique indispensable à la survie de l'organisation » (87).

e. La relation aux parties prenantes

Plusieurs cadres mettent en exergue la relation aux parties-prenantes, clients, fournisseurs et partenaires, comme levier dans le déploiement de démarches de RSE. Ils évoquent, plus particulièrement, une dynamique de rapports de force qui implique un jeu d'acteurs où les engagements de l'un en matière de RSE contraignent l'autre. Que l'entreprise soit cliente, partenaire ou fournisseur, le niveau d'engagement de son interlocuteur sur la question de la RSE joue sur son propre engagement. Ainsi, être prestataire d'une entreprise engagée dans des démarches de RSE implique de s'engager à respecter les pratiques en la matière :

« l'obligation de s'engager dans la RSE vient aussi quand on travaille avec des grands groupes qui ont une démarche RSE réelle, il y a une vraie rigueur et quand on va sur un chantier, on est obligé de respecter leurs normes, sinon ils nous le notifient sans tarder » (monsieur L.).

Dans le même sens, la mise en place de clauses environnementales ou sociales dans les procédures d'achats constitue un catalyseur de démarches de RSE :

« dans la mesure où nos clients, surtout des collectivités territoriales, notent l'implication des candidats sur les critères environnementaux et sociétaux, si on ne les prenait pas en compte, vendre deviendrait de plus en plus difficile » (monsieur J.).

« faire de la RSE, ça permet d'avoir les faveurs de certains marchés. Respecter des normes environnementales par exemple, ça nous a permis de gagner des appels d'offres » (monsieur L.).

« dans les cahiers des charges, nos clients nous demandent désormais dans quelle mesure on répond aux critères de RSE. Avant on ne faisait rien, c'est depuis que nos clients nous le demandent, depuis quelques mois, qu'on s'est penché dessus » (madame T.).

En sens inverse, la pression sur les fournisseurs constitue une garantie d'engagement et de pérennisation de bonnes pratiques dans toute la chaîne d'acteurs de la production :

« pour nous, l'enjeu CSR est partagé avec les autres acteurs majeurs qui la prennent en compte. Les fournisseurs avec qui nous travaillons sont des professionnels qui ont à la fois la maîtrise technique et l'expérience. On a un tel niveau d'exigence qu'on ne peut pas se permettre de travailler avec des petites PME situées je ne sais où. On a une exigence de fiabilité du produit, donc pour nous, la défaillance d'un fournisseur est terrible, ça remettrait en cause toute la stratégie de notre panel, donc on ne travaille qu'avec ceux qui tiennent la route et dont on est sûr de l'engagement » (monsieur H.).

Les cadres estiment donc qu'une forme de cercle vertueux peut sous-tendre une démarche de RSE : en s'engageant dans cette démarche, un acteur possède la capacité d'engager ses parties prenantes en jouant sur le rapport de force qui les unit. Nous remarquons, toutefois, que la vertu du cercle implique la connaissance approfondie des acteurs y participant et la maîtrise des étapes le construisant.

f. La formation à la démarche de RSE

Plusieurs cadres mettent en exergue le lien entre le développement des formations à la démarche de RSE et l'intégration d'actions de RSE. D'une part, ils soulignent le fait que la culture des entreprises en matière de RSE évolue avec les connaissances des salariés et plus particulièrement, la montée en puissance de la formation continue sur des aspects de la RSE qui participe d'une transformation des pensées et des pratiques :

« comme on a tous suivi une formation aux risques fournisseurs dans l'entreprise, mine de rien l'idée s'intègre petit à petit à notre manière de travailler et ça va le rester pour toute notre carrière, je pense » (madame T.).

(87) *Ibid.*, p. 32.

D'autre part, ils comptent largement sur la formation des plus jeunes générations sur cette question pour développer les démarches de RSE dans les années à venir :

« de plus en plus, les personnes qu'on recrute ont de bonnes connaissances des critères et indicateurs environnementaux, ça fait tout de suite changer les manières de voir dans l'entreprise » (madame A.)

« on forme tous nos stagiaires sur le développement durable, donc ils sont plus au courant que les anciennes générations et ça aura un impact dans les entreprises dès qu'ils seront en poste » (madame B.).

Aux yeux de ces cadres, le développement de la formation initiale et continue à la RSE participe d'une dynamique de changement en termes de mentalités : faire passer la RSE du statut d'objet extérieur à l'entreprise, à expliciter et soutenir, à celui d'objet intégré de fait à tous les processus. Ils voient dans ce développement le signe et le moteur d'une montée en puissance bénéfique d'une culture de la RSE.

g. La maturité du marché

Les cadres qui travaillent dans un secteur de fabrication de produits à destination des professionnels et des particuliers mettent en exergue la maturité du marché comme levier dans le développement de produits répondant à des normes relevant de la RSE, du fait de l'appétence des consommateurs pour des démarches de RSE, surtout dans sa dimension environnementale :

« ce qui a fait avancer les choses, c'est le marché : les critères de choix et d'achats. Aujourd'hui, on sort des petits écolabels et on entre dans des approches d'analyse de cycle de vie qui intéresse les consommateurs » (madame A.)

« depuis que la directive européenne sur les classes énergétiques des produits est sortie, les façons de consommer ont évolué : les consommateurs se sont appropriés cette classification et aujourd'hui ils n'achèteraient plus un frigo classe F » (monsieur O.).

Ainsi, même s'ils sont objets de contraintes économiques, les consommateurs s'affirmeraient aujourd'hui en tant que « citoyens soucieux des impacts » (88) environnementaux et sociaux de l'activité des entreprises.

Des expériences des cadres, les leviers au déploiement d'actions de RSE se révèlent pluriels. Nos interviewés peuvent donc s'appuyer sur des facteurs de nature différente pour développer leur action, voire les faire se rencontrer et se nourrir : intégrer la RSE grâce à la contrainte réglementaire, laquelle participera d'une meilleure connaissance du concept, indispensable à la montée en puissance d'une culture de la RSE au sein d'une entreprise. Pour autant, si un certain nombre de leviers sont mis en exergue par les cadres, ceux-ci ne manquent pas de se confronter à des freins majeurs dans leur pratique.

(88) Van de Walle Isabelle et Brice Lucie, *Les consommateurs et la Responsabilité Sociale des Entreprises*, Crédoc, Cahier de recherche, décembre 2011, p. 52. De l'enquête « Consommation » mené par le Crédoc en 2011, il ressort que les consommateurs interrogés ont collecté « des informations sur la notion de responsabilité sociale des entreprises et la majorité d'entre eux (60 %) annoncent avoir déjà entendu les expressions "responsabilité sociale d'entreprise" ou "entreprises responsables" », même si cette connaissance varie selon le capital culturel (50 % pour les personnes non-diplômées ou de niveau baccalauréat et 90 % pour les personnes de niveau troisième cycle) (voir Van de Walle et Brice, *ibid.*, p. 44). L'étude met, en outre, en exergue que, chez les consommateurs, « tranchant avec le discours ambiant, la responsabilité sociale des entreprises n'est pas de façon privilégiée associée aux grandes entreprises » : si 23 % des interviewés estiment que les grandes entreprises sont celles qui s'engagent le plus dans des actions de RSE, 34 % estiment que ce sont les PME et 33 % que les PME s'engagent autant que les grandes entreprises (voir Van de Walle et Brice Lucie, p. 44). Sur la question de l'intérêt porté par les consommateurs aux dimensions environnementales et sociales de la RSE, il est intéressant de noter, toutefois, que « l'intérêt porté, dans les propos tenus, à la responsabilité des entreprises à l'égard des salariés et de l'environnement ne se prolonge toutefois pas dans les pratiques de consommation courante. (...) si 66 % des personnes interrogées sont sensibles aux garanties écologiques du produit acheté, 70 % au fait qu'il soit fabriqué par une entreprise soucieuse du droit des salariés, elles sont proportionnellement plus nombreuses à être sensibles aux garanties d'hygiène et de sécurité (85 %) ou à la présence d'une bonne garantie ou d'un service après-vente efficace (83 %) (voir Van de Walle et Brice, p. 54). En outre, l'étude révèle qu'en dehors de la question de la consommation durable, les consommateurs interrogés évoquent peu « les domaines d'actions qui ont trait aux questions relatives aux consommateurs dans la norme ISO 26000, soit les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, le service après-vente » (voir Van de Walle et Brice, p. 52).

III. Les freins au déploiement d'actions de RSE : obstacles économiques et enjeux de la mondialisation de la production

Dans leur expérience en matière de déploiement d'actions de RSE, les cadres se sont confrontés à des freins plus ou moins prégnants. Si les questions d'ordre économique sont mises en avant par tous les cadres, certains pointent des freins qui confrontent la question de la RSE à la mondialisation de la production.

a. Le contexte économique

Quelques soit leur secteur d'activité, tous les interviewés soulignent le poids de la crise économique depuis 2008 sur le développement d'actions de RSE :

« du fait de la crise, le frein financier empêche non pas d'avoir des idées, mais de les concrétiser. Ça a ralenti les choses, ça a gelé certains projets. On avait par exemple un projet de récupérer le CO₂ des cheminées, le recomprimer pour le réutiliser ailleurs, on a travaillé plusieurs mois dessus avec une autre entreprise, et ça s'est avéré trop cher, pas intéressant en termes de retour sur investissement, pas assez important en termes de gain, donc ça n'a pas été mis en place » (monsieur G.)

« la crise a des répercussions car on a des obligations de plus en plus contraignantes en matières de gestion des risques. La notion d'investissement socialement responsable est mise de côté parce que les ISR portent sur des actions et qu'on nous a demandé d'en vendre, donc on n'investit pas et les ISR sont pris dans ce mouvement orienté à la baisse » (monsieur E.).

La RSE a un coût, alors que l'heure est aux économies pour les entreprises. Dans ce contexte, nos interviewés se heurtent au fait que « les coûts de mise en œuvre d'une stratégie environnementale et sociale sont importants, le retour sur investissement est incertain et difficilement évaluable » (89) :

« la question de faire plus de CSR nous amène à la question des coûts, c'est le nerf de la guerre. Dans l'automobile, on a des marges ridicules, donc se pose la question suivante : améliorer les choses techniquement, par exemple pour passer de 40 à 45 % de composants recyclés sur les véhicules, ça demanderait d'investir des millions en R&D, pour gagner seulement 5 % en plus... On ne peut pas investir autant » (monsieur H.)

« aujourd'hui, la seule chose qu'on nous demande, c'est de faire des économies, c'est le prix des matières qui compte. Quand j'achète et que je demande à prix égal quel matériaux les gens préfèrent, la seule réponse que j'ai c'est "le moins cher", quel que soit son impact sur l'environnement » (madame T.)

« la situation économique fait qu'on cherche à faire des économies pour trouver un seuil de rentabilité. L'entreprise est dans une logique de survie, donc les projets de développement durable ne sont pas le sujet » (monsieur F.).

Pour les PME encore plus, le contexte économique constitue un frein majeur au développement d'initiatives de RSE. Celles-ci apparaissent comme un luxe souvent inabordable :

« les PME sont exsangues aujourd'hui. Nous, on pense surtout à survivre depuis 4, 5 ans, alors le développement durable, c'est des obligations et des coûts qui viennent s'ajouter à tout ça. Tout simplement, même si on a envie, il n'y a pas assez d'argent dans les caisses pour mettre le développement durable au cœur du problème » (monsieur J.)

« la RSE pâtit de la mauvaise marche des affaires. On a eu une mauvaise année l'an passé, on a essayé de maintenir notre démarche RSE, mais on n'a pas vraiment pu parce qu'il y a eu des coupes dans les équipes... La RSE quand on a les moyens, on le fait, mais quand on ne les a pas, ça patine. Finalement, la RSE, c'est un luxe pour nous parce que ça demande des investissements importants » (monsieur L.).

Plus que les idées et les solutions, ce sont les ressources financières pour les mettre en place qui font défaut :

« ce qui me manque, à 95 %, ce sont des budgets ! Les solutions, je les aies, c'est les moyens de les mettre en œuvre qui me manquent » (monsieur G.).

Ainsi même lorsque les volontés sont présentes, les cadres, et plus particulièrement ceux qui travaillent dans des PME, mettent en exergue les obstacles auxquels le développe-

(89) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p. 234.

ment d'une démarche de RSE se confronte dans le contexte économique actuel, tels que « la faiblesse des ressources financières et des ressources en temps, la vulnérabilité économique et la focalisation sur la survie à court terme » (90).

b. La logique économique

Aux yeux de la majorité des cadres interviewés (91), la logique économique actuelle, ancrée dans une financiarisation prégnante, constitue un frein au développement de démarches de RSE. À leurs sens, cette logique économique « orientée principalement vers la satisfaction des investisseurs, (...) en opposition totale avec le modèle de RSE fondé sur la satisfaction des parties prenantes, constitue un facteur objectif de blocage à la propagation du modèle » (92). Ainsi, ces interviewés se heurtent, dans la pratique à une tendance actuelle qui « contraint les managers à conserver (...) le regard rivé sur les cours boursiers et dans les cas d'arbitrage, de trancher en fonction de l'habituel critère de rentabilité » (93). Ils mettent en avant une contradiction principielle entre la recherche d'une rentabilité à court terme et une démarche de RSE qui s'ancre dans le long terme :

« le problème, c'est le temps. Le temps de l'entreprise, c'est le trimestre avec les résultats trimestriels, alors que le développement durable, c'est une décennie, c'est le long terme. Et ces deux temps sont incompatibles » (monsieur O.)

« tout le monde est pris dans son quotidien donc une courte vue, alors qu'être socialement responsable demande une réflexion à moyen et long terme. Or, il y a le quotidien de l'entreprise à gérer. On se heurte à la logique court-termiste » (monsieur E.).

La question de la temporalité apparaît pour tous les cadres comme « la variable essentielle, puisqu'il s'agit de trouver des relais de croissance qui assurent un développement durable mais les marchés financiers ont, par nature, une préférence pour le court terme et pénalisent les investissements dont la rentabilité est à la fois lointaine et aléatoire » (94). Ainsi, plus largement, le modèle économique est mis en avant comme frein majeur :

« le business, les coûts, la volonté de maintenir une rentabilité immédiate sont les contraintes essentielles » (madame A.)

« aujourd'hui, le coût, c'est le seul regard que l'entreprise ait sur l'activité. Les indicateurs au niveau du groupe ne prennent pas en compte le développement durable mais ont une logique comptable » (monsieur F.)

« le problème c'est que la rentabilité des placements socialement responsables n'est pas la même que celle d'autres placements. La question est donc : est-ce qu'on accepte de gagner moins d'argent, voire d'en perdre ? On ne peut pas garder la même performance qu'aujourd'hui si on développe des investissements socialement responsables » (monsieur E.)

« il y a un problème de vision : si les actionnaires demandent une rentabilité de tant, on leur donne, même si ça ne va pas dans le sens du développement durable » (monsieur O.).

Leurs propos illustrent le fait que « les modes de pilotage et d'évaluation restent essentiellement marqués par l'empreinte financière » (95). Dans ce cadre, les stratégies d'organisation du travail et d'optimisation des coûts leur semblent aller à l'encontre d'une démarche de RSE :

« je ne vois pas de dimension développement durable dans le lean manufacturing, c'est à l'opposé en termes de vision » (monsieur O.)*

« pour tout ce que je propose, je suis clairement attendu sur les coûts, si je propose quelque chose qui revient moins cher, la direction va être d'accord, mais si je propose quelque chose de plus cher, même si c'est meilleur en termes d'environnement, c'est même pas la peine que j'en parle. La seule façon de faire passer un projet, c'est s'il y a réduction des coûts » (monsieur F.)

(90) Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 86.

(91) Remarquons que ce sont les cadres faisant part d'une conception ancrée dans la soutenabilité qui estiment que la logique économique actuelle va à l'encontre du déploiement d'actions de RSE.

(92) Capron Michel, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles "nouveauautés" s'agit-il ? » in Dupuis Jean-Claude, Le Bas Christian (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Éditions Economica, 2005, p. 34.

(93) *Ibid.*, p. 35.

(94) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, op. cit., p. 107.

(95) Capron Michel, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles "nouveauautés" s'agit-il ? » in Dupuis Jean-Claude, Le Bas Christian (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, op. cit., p. 37.

« dans ma partie, les produits pour le bâtiment, le coût du produit dépend de son poids. Or, si vous mettez moins de matière pour assurer la même fonction, vous êtes plus dans une optique de développement durable, mais c'est à l'opposé de l'intérêt économique. Et s'il y a moins de matière, comment justifier le coût ? » (madame A.).

Ainsi, aux yeux de la plupart des cadres, la logique économique actuelle constitue un obstacle structurel au développement d'actions de RSE, en ce que ses principes et ses finalités vont à l'encontre de la dynamique de RSE.

c. Le manque d'homogénéité en matière de réglementation

Le manque d'homogénéité en matière réglementaire est perçu par certains interviewés travaillant dans un contexte international comme un frein, non pas au déploiement d'actions de RSE, mais à la conformité de la démarche à toutes ses étapes. Ces cadres mettent ainsi en exergue le manque d'harmonie en termes de normes environnementales et sociales au niveau mondial, alors que l'économie s'est mondialisée. Ainsi, le respect de normes dans un pays donné n'implique pas son respect de l'autre côté de la frontière :

« il y a une question transfrontalière : en France, il est facile de contrôler l'application des normes, mais ailleurs, la capacité à produire conformément à ces principes est loin d'être évidente. Dans certains pays d'Asie ou d'Amérique du Sud, les principes auxquels nous nous conformons ne sont pas respectés, donc on fait comment quand on travaille avec ces pays-là ? Il y a un côté déloyal avec ces pays qui ne respectent pas les normes, c'est décourageant » (monsieur J.)

« en matière de RSE, les règles, on les a. La difficulté est plutôt dans leur application. Au niveau européen par exemple, il y a des pays où des produits sont interdits pour des raisons environnementales et d'autres pays où ils ne le sont pas. En France, on est soumis à une certaine réglementation, environnementale et sociale par exemple, et les voisins allemands à une autre, donc il n'y a pas d'homogénéité. Forcément, ils sont moins chers que nous, donc ça rend un peu amer » (monsieur I.)

« le problème, c'est quand on achète des produits hors Europe, non soumis aux mêmes normes que les nôtres et qui sont dangereux. Il y a encore un manque de contrôle qui fait que notre démarche de RSE n'est plus valable quand on achète ce type de produits » (monsieur G.).

Ces cadres mettent en exergue la difficulté à maintenir une conformité de la démarche de RSE lorsqu'une entreprise s'approvisionne dans un pays non soumis aux mêmes règles.

La longueur et l'éclatement de la supply chain* confronte également à l'hétérogénéité des normes environnementales et sociales selon les pays, comme dans le cas d'un nombre important de fournisseurs étrangers :

« on a une supply chain* très longue, avec beaucoup de fournisseurs qui doivent respecter des standards et des normes qui s'appliquent à tous les maillons de la chaîne. En Europe, on traite avec de grosses entreprises qui ont de l'expérience, mais si le fournisseur de rang 5 est basé en Thaïlande et qu'il ne respecte pas telle norme, je ne peux pas aller voir directement, je me base sur l'engagement des fournisseurs de rangs 4, 3, 2, 1 qui eux doivent vérifier que le rang d'avant fait bien le boulot. Je n'ai jamais eu connaissance d'une défaillance ou d'un non-respect réglementaire d'un acteur de la supply chain, mais en même temps, je n'ai pas une vision exhaustive, c'est impossible d'aller voir nous-mêmes au bout de la chaîne et je n'ai pas forcément toute l'information puisque j'ai des fournisseurs partout dans le monde » (monsieur H.).

Plus précisément, monsieur H. met en exergue la difficulté à porter une RSE hors de ses frontières, dans un environnement soumis à des normes différentes, et à laquelle il se confronte dans sa pratique :

« pour la fabrication de notre produit, on a des exigences supérieures aux normes locales du point de vue technique pur, les composants respectent des normes contraignantes, mais sur la question de l'environnement par exemple, on demande de respecter les normes locales et si le fournisseur est basé en Inde, je ne sais pas dans quelle mesure il met en place un traitement des eaux en sortie d'usine... Je me base sur du déclaratif là-dessus. Donc il y a une différence entre la technique pure du produit, sur laquelle on va bien plus loin que le minimum syndical de la CSR et les questions environnementales liées à des normes locales différentes des nôtres » (monsieur H.).

La démarche de RSE est ainsi questionnée à l'aune de la mondialisation des échanges et des sites de production. Ces cadres soulignent la difficulté d'accéder à la maîtrise de

toutes les étapes, en termes de process et d'acteurs, qui peuvent jaloner une action de RSE dans une économie mondialisée. Les questions de la mise en place et de l'application d'instruments internationaux en termes de RSE constituent donc un enjeu majeur dans le développement de la démarche.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

De cette mise au jour des leviers et des freins au déploiement d'actions de RSE, retenons, tout d'abord, que l'entreprise en tant que telle constitue tout à la fois un moteur et un obstacle, parce que la volonté de la direction et la culture de l'entreprise constituent des ressorts essentiels d'intégration et de pérennisation d'initiatives de RSE.

Il apparaît, ensuite, que les cadres peuvent s'appuyer sur un faisceau de leviers de développement de RSE au sein duquel la réglementation apparaît essentielle. D'autres leviers soulevés par les cadres nous semblent être les signes du développement d'une culture RSE dans différents champs de la société, tels que l'appétence des consommateurs pour des démarches de RSE ou la montée en puissance de la problématique de la RSE dans la formation des plus jeunes aujourd'hui. Aux yeux des cadres, le développement de cette culture sera de nature à accentuer la pérennisation de démarches de RSE dans les entreprises.

Les cadres se confrontent, enfin, à des freins structurels au déploiement d'actions de RSE. Aux yeux de tous, le contexte de crise économique actuel ralentit le développement d'action de RSE. En outre, la plupart considèrent que la logique économique va à l'encontre d'une dynamique de RSE de manière plus structurelle. Enfin, les cadres travaillant dans un contexte de production international mettent en exergue le manque d'homogénéité en matière de réglementation et de normes au niveau mondial comme frein à la conformité de la démarche de RSE.

CONCLUSION

Dans le contexte français, la RSE, concept qui « caractérise l'interface entre l'entreprise et la société » (96), a connu un large développement dans les années 2000. La problématique de la RSE occupe aujourd'hui une place majeure, tant en termes de discours des entreprises, de réflexions et d'actions de la société civile que de réglementation. Elle engage donc la société dans son ensemble. Si l'intégration de cette problématique dans les entreprises n'est pas homogène, comme le montre le récent panorama INSEE des relations entre entreprises et RSE, nous avons voulu nous pencher sur la RSE en pratique. Pour ce faire, nous avons interrogé une population de cadres en charge d'actions de RSE dans des entreprises de tailles et de secteurs d'activité variés, afin de comprendre la manière dont ils se sont familiarisés avec ce concept en plein essor, les représentations qu'ils lui associent et les enjeux auxquels la mise en pratique de la RSE les confronte.

Les enseignements de cette recherche recouvrent trois champs : tout d'abord, le champ de la compréhension et de la conception de la RSE par les cadres ; ensuite, celui des mécanismes d'intégration de la problématique de la RSE ; enfin, le champ des facteurs favorisant et entravant son déploiement au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, il est apparu que le caractère récent de la montée en puissance de la RSE a impliqué, pour les cadres interviewés, de se former à une problématique nouvelle. Si la formation des cadres à la RSE est marquée par l'hétérogénéité, nous avons montré que cette problématique implique des pratiques d'informations et d'échanges qui participent d'un socle de savoir essentiel aux yeux des cadres interviewés. Les syndicats et les associations de professionnels constituent des acteurs majeurs de la diffusion de savoirs en matière de RSE.

Conséquence de l'hétérogénéité de la formation à la RSE, nous retenons également la variabilité des pratiques de langage en matière de RSE ainsi que des références mobilisées par les cadres. La manière d'appréhender la RSE est également construite par la culture de l'entreprise, les secteurs d'activités et les fonctions occupées. Il nous semble que cette hétérogénéité illustre le reflet de la relative instabilité qui caractérise la RSE à l'heure actuelle, tant en termes de perception que d'intégration dans les entreprises.

Dans notre population de cadres, deux types de conception de la RSE ont émergé. Celles-ci engagent deux visions de l'entreprise, de ses fins et de ses liens avec la société. Elles impliquent, en outre, deux manières d'envisager sa mission en matière de RSE pour les cadres. Ainsi, une minorité de cadres fait part d'une conception utilitariste de la RSE. Pour ce type de cadres, les intérêts de l'entreprise sont premiers et la RSE doit en participer. Ils envisagent la RSE de manière restrictive, réduite aux actions ayant un bénéfice environnemental ou social, et qui participent avant tout de l'intérêt de l'entreprise. Pour une majorité de cadres, la conception de la RSE s'ancre dans la notion de soutenabilité. Ces cadres envisagent la RSE comme un changement de paradigme engageant les finalités de l'entreprise. Conçue de manière étendue, la RSE doit consister à leur sens en la participation de toute entreprise au bien commun. Ce type de cadres place au cœur de la problématique de la RSE une éthique, sous-tendue par une morale d'action dont ils se font les entrepreneurs. Ils conçoivent leur action en matière de RSE comme une dynamique à défendre, « un pont menant de l'Être au devoir » (97), leur conférant une place à part au sein de l'entreprise.

Si les représentations différentes de la RSE jouent sur la manière dont les cadres portent les initiatives de RSE, il est apparu, ensuite, que les mécanismes d'intégration de la RSE sont largement indépendants de ces représentations. Nous avons présenté les réalisations des cadres en matière de RSE selon la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée en les appréhendant à l'aune de leur intégration à la stratégie de l'entreprise.

Nous avons montré, d'une part, que, si certaines initiatives s'inscrivent dans une stratégie de faible intégration du fait de leur nature même, d'autres se voient contraintes à n'être que faiblement intégrées du fait de choix politique de la direction. Des expériences des cadres interviewés, il ressort, d'autre part, qu'à moins d'une convergence d'intérêt entre-

(96) Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2012, p. 43.

(97) Jonas Hans, *Pour une éthique du futur*, op.cit., p. 75.

prise/RSE, les réalisations en matière de RSE mettent en jeu les rapports de force au sein de l'entreprise, la légitimité du cadre portant l'initiative de RSE et la résistance au changement à différents échelons. En outre, la RSE pâtit d'un manque de culture à son endroit : même dans un environnement favorable au déploiement d'actions de RSE, les cadres interviewés sont largement confrontés à la nécessité de légitimer la problématique de la RSE au sein de l'entreprise. *In fine*, les expériences de ces cadres confrontent à la relative fragilité de l'intégration de la RSE à l'heure actuelle, tributaire d'enjeux qui dépassent leur propre marge de manœuvre et représentations en la matière.

Enfin, du champ des facteurs facilitant et entravant le déploiement d'actions de RSE, nous retenons, tout d'abord, le caractère complexe de l'entité entreprise : celle-ci apparaît tout à la fois moteur et obstacle au développement d'actions de RSE. De la perception des cadres en termes de leviers et de freins, la volonté des dirigeants et de la culture de l'entreprise ressortent comme facteurs déterminants. Toutefois, il est intéressant de constater que les cadres interviewés mettent en avant l'indispensable recours aux outils de management stratégiques de la RSE en vue de sa pérennisation.

Les leviers mis en exergue par les cadres se rapportent largement à la réglementation : à l'opposé d'une conception volontariste de la RSE, le caractère coercitif de la législation leur semble nécessaire à son déploiement. La montée en puissance d'une culture de la RSE est également à retenir : aux yeux des cadres, plusieurs signes illustrent l'intégration progressive de la RSE dans le champ social, lesquels participent d'une transformation des mentalités au sein des entreprises. Quant aux freins au développement d'actions de RSE, la question économique est mise en exergue par tous les cadres. À leurs sens, la crise économique actuelle ralentit le développement d'action de RSE. En outre, la logique économique dominante, ancrée dans une dynamique de rendement à court-terme, constitue, pour la majorité des interviewés, un obstacle majeur au déploiement de la dynamique de RSE. Cette logique économique les confronte une aporie : travailler au développement de la RSE dont le principe leur semble aller à l'encontre des objectifs de l'entreprise. Retenons, enfin, que la question de la RSE confronte certains cadres travaillant dans un contexte international à l'absence d'homogénéité réglementaire au niveau mondial. La mise en place et l'application d'instruments internationaux en matière de RSE constituent donc un enjeu majeur dans le développement de la démarche.

Plus généralement, de l'analyse des propos des cadres, nous mettons en exergue la dimension systémique de la RSE en tant qu'elle constitue une problématique qui engage l'entreprise en interne et dans sa relation avec son environnement : le déploiement d'actions de RSE implique un engagement des acteurs aux différents échelons de l'entreprise et fait jouer les rapports de force entre l'entreprise et tous ses partenaires. Or, il ressort de l'expérience des cadres que, si elle engage un réseau d'acteur, « l'efficacité régulatoire de la RSE dépend précisément de sa capacité à n'être pas seulement un mouvement interindividuel unissant des individus sur le mode de l'échange librement consenti, mais également un mouvement s'incarnant dans des "institutions collectives" pérennes » (98). Aux yeux de la plupart des cadres interviewés, en effet, l'enjeu réside aujourd'hui dans l'institutionnalisation de la RSE. Celle-ci permettrait de dépasser « le simple rapport de force entre parties prenantes pour pousser vers une légitimation collective » (99). Appelée de leurs vœux, cette institutionnalisation jouerait ainsi de manière significative, d'une part, dans le déploiement d'actions de RSE et, d'autre part, sur leur propre légitimité, en tant qu'acteur de ce déploiement au sein des entreprises.

(98) Postel Nicolas, Rousseau Sandrine, « La RSE, une fragile innovation institutionnelle » in Meier Olivier et Schier Guillaume (dir.) *Gouvernance, éthique et RSE*, op. cit., p.69.

(99) Postel Nicolas, Rousseau Sandrine, « La RSE, une fragile innovation institutionnelle » in Meier Olivier et Schier Guillaume (dir.) *Gouvernance, éthique et RSE*, op. cit., p.74.

GLOSSAIRE

AFNOR : acronyme du terme Association française de normalisation, membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) auprès de laquelle elle représente la France. La normalisation en France est réglementée par la loi du 24 mai 1941 qui a créé l'Association française de normalisation et définit la procédure d'homologation des normes. Placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie, elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes. L'AFNOR édite la collection des normes NF.

CSR : acronyme de l'expression anglaise Corporate Social Responsibility, traduction du terme français Responsabilité sociale de l'entreprise.

HQE : acronyme du terme Haute Qualité Environnementale, concept environnemental qui a donné lieu à la mise en place d'une certification pour la construction (NF Ouvrage Démarche HQE).

ISO : acronyme du terme anglais International Standardization Organization (organisation internationale de standardisation). L'ISO est un organisme international de normalisation, qui donne son nom à une série de normes (16 455 normes en 2006). La norme ISO 14000 est une norme internationale qui « spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Elle s'applique aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence » (Source : <http://www.iso.org/iso/fr/iso14000>). La norme ISO 26000 signée par 99 pays donne un cadre à la RSE : elle ne constitue pas une norme technique ni une norme de management comme les autres normes ISO, mais elle formalise la RSE.

LED : acronyme du terme anglais Light-Emitting Diode », diode électroluminescente, composant optoélectronique capable d'émettre de la lumière lorsqu'il est parcouru par un courant électrique.

Lean manufacturing : terme anglais signifiant « fabrication maigre » et renvoyant à un système de gestion visant à une réduction du gaspillage au sein de la chaîne de la valeur, de la réception de la matière à l'expédition du produit et ce, en termes de matière première, d'équipement, de main-d'œuvre et d'espace.

NF : acronyme pour « Norme Française », une marque de certification qui garantit la qualité et la sécurité des produits et services certifiés, conformément aux normes en vigueur et à des critères de qualité supplémentaires.

QSE : acronyme du terme « Qualité-Sécurité-Environnement ». Ce terme renvoie à un système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement au sein de l'entreprise.

Supply chain : terme anglais qui désigne la chaîne logistique. Celle-ci renvoie à l'ensemble des maillons qui constituent la chaîne logistique d'approvisionnement du fournisseur au point de vente d'un produit : achats, approvisionnement, transport, manutention.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier Aurélien**, Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, « La religion dans les affaires : la RSE », Fondapol, mai 2011.
- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe, Acquier Aurélien**, *L'entreprise à l'épreuve du développement durable, une analyse comparative des pratiques des entreprises en matière de développement durable*, Rapport pour l'Ademe, Mars 2004.
- Beaud Stéphane**, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l' "entretien ethnographique" », *Politix*. Vol. 9, N° 35. 1996, pp. 226-257.
- Becker Howard**, *Outsiders*, Éditions Métailié, Paris, 1985.
- Bernoux Philippe**, *La sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil, 1995.
- Blanchet Didier**, « La mesure de la soutenabilité », in *Revue de l'OFCE / Débats et politiques*, 120, 2011.
- Bouffartigues Paul, Gadéa Charles**, *Sociologie des cadres*, Éditions la Découverte, Paris, 2000.
- Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, Éditions La Découverte, 2004.
- Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise**, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 2010.
- Capron Michel, Petit Pascal**, « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1^{er} semestre / Spring 2011.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard**, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.
- Dupuis Jean-Claude, Le Bas Christian (dir.)**, *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Éditions Economica, 2005.
- Durkheim Emile**, *Représentations individuelles et représentations collectives. Sociologie et philosophie*, Paris, PUF, 1967.
- Enrègle Yves, Souyet Annick (dir.)**, *La responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme du développement durable*, Paris, Arnaud Franel Éditions, 2009.
- Férone Geneviève, d'Arcimoles Charles-Henri, Bello Pascal et al.**, *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- Grisel Laurent, Duranthon Georges**, *Pratiquer l'éco-conception*, AFNOR, 2001.
- Guérin André Jean, Libaert Thierry**, *Le développement durable*, Paris, Éditions Dunod, 2008.
- Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques**, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2012.
- Hans Jonas**, *Pour une éthique du futur*, Paris, Éditions Payot & Rivages, 1998.
- Hans Jonas**, *Le principe responsabilité*, Paris, Éditions Champs Flammarion, 1990.
- Kant Emmanuel**, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Vrin, 1980.
- Postel Nicolas**, « Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme », *La Découverte, Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2 – n° 4.
- Postel Nicolas, Rousseau Sandrine**, « La RSE, une fragile innovation institutionnelle » in Meier Olivier et Schier Guillaume (dir.) *Gouvernance, éthique et RSE*, Paris, Éditions Lavoisier, 2009.

Quairel Françoise et Capron Michel, « Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue Française de Socio-Économie*, 2013/1 n° 11, pp. 125-144.

Sfez Lucien, *Critique de la décision*, Paris, Presses de Sciences Po, 1992.

Simon René, *Éthique de la responsabilité*, Paris, Éditions du Cerf, 1993.

« Les indicateurs de développement durable », Dossier INSEE in *L'économie française*, Édition 2008.

« La responsabilité sociétale des entreprises », INSEE PREMIÈRE, n° 1421, novembre 2012.