



**HAL**  
open science

# L'institutionnalisation : un avenir possible pour la responsabilité sociétale des entreprises ?

Garance Allain

► **To cite this version:**

Garance Allain. L'institutionnalisation : un avenir possible pour la responsabilité sociétale des entreprises ?. Gestion et management. 2023. dumas-04400662

**HAL Id: dumas-04400662**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04400662>**

Submitted on 17 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire d'alternance

**L'INSTITUTIONNALISATION : UN AVENIR POSSIBLE  
POUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES  
ENTREPRISES ?**

Présenté par : **Garance ALLAIN**

Entreprise d'accueil : **CEA GRENOBLE**  
17 avenue des Martyrs, 38000 Grenoble

Date de stage : du **09/09/22** au **30/06/23**

Tuteur entreprise : **Bruno RENARD**  
Tuteur universitaire : **Olivier ZERBIB**

**Master 2**

**Master Management de l'Innovation  
2022 - 2023**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## RÉSUMÉ

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est entendue comme une démarche volontaire. L'institutionnalisation, elle, se comprend comme le fait d'officialiser un concept ou un comportement. Ce phénomène vient alors contraindre les individus et les organisations. L'institutionnalisation de la RSE pourrait alors s'opérer soit par l'intervention de l'Etat dans sa régulation soit par la conformité des organisations à des règles sociales. De cette manière l'institutionnalisation de la RSE en entreprise viendrait entamer l'aspect volontaire de leurs engagements. C'est justement ce paradoxe que ce mémoire tentera d'étudier d'abord par l'exposé des théories tenant à l'émergence du concept de RSE et des critiques qui en découlent puis par la présentation du panorama actuel et envisagé des formes que pourraient prendre son institutionnalisation.

## SUMMARY

Corporate Social Responsibility is understood as a voluntary approach. Institutionalization, on the other hand, is understood as the formalization of a concept or behavior. This phenomenon imposes constraints on individuals and organizations. The institutionalization of CSR can be achieved either through state intervention in its regulation, or through the compliance of organizations with social rules. In this way, the institutionalization of CSR in companies would undermine the voluntary aspect of their commitments. It is precisely this paradox that this dissertation will attempt to explore, first by outlining the theories behind the emergence of the CSR concept and the criticisms that follow, and then by presenting the current and envisaged panorama of the forms of its institutionalization.

**MOTS CLÉS :** RSE/Institutionnalisation/Normalisation/Isomorphisme/Innovation

CSR/Institutionalization/Normalization/Isomorphism/Innovation

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaiterais remercier tout d'abord Monsieur Olivier Zerbib pour ses conseils de lecture qui m'ont permis d'apporter de la nuance et de rationaliser mon discours.

Je tiens à remercier particulièrement les membres de l'équipe de la Cellule RSE du CEA Grenoble, auprès de laquelle j'effectue mon stage, pour le cadre de travail bienveillant qu'ils mettent en œuvre chaque jour et plus précisément, Monsieur Bruno Renard, Coordonnateur de la cellule pour la confiance qu'il m'a accordée.

Enfin je remercie l'équipe pédagogique de l'IAE Grenoble pour leur investissement, la qualité de leur cours et l'opportunité, qu'elle offre aux étudiants d'apprendre et de se former dans un cadre à la fois rigoureux et innovant.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	8
<b>PREMIERE PARTIE : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE).....</b>	<b>10</b>
I. L'EMERGENCE DE LA RSE : INTENTIONS ET PROBLEMATIQUES.....	10
A. Genèse de la RSE.....	10
B. Ethique de la RSE.....	11
C. Utilitarisme de la RSE.....	13
D. Parties prenantes : vers une notion de citoyenneté d'entreprise.....	14
II. PANORAMA DE LA RSE EN FRANCE : CONFLIT DE LEGITIMITE.....	15
A. Evolution, chiffres et statistiques.....	15
B. Critique et détournement de la RSE : un nouvel outil de performance et de contrôle.....	17
C. La légitimité des services RSE dans les entreprises : exemples.....	18
<b>DEUXIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION PAR LA COERCITION.....</b>	<b>20</b>
I. LA JURIDICISATION: VALEURS ET RISQUES.....	20
A. La loi : expression de la volonté générale.....	20
B. Inflation normative et effet sur les institutions.....	22
D. Un processus législatif reflet des besoins économiques.....	23
E. Lien avec la théorie des risques.....	24
II. LA FORCE NORMATIVE DE LA RSE.....	25
A. L'interconnexion avec le développement durable.....	26
B. ISO : de la certification à la normalisation.....	28

<b>TROISIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION SOCIALE</b> .....	30
I. LE DROIT, MARQUEUR ET ACCELERATEUR DES CHANGEMENTS SOCIETAUX ?.....	30
A. Une couverture législative et réglementaire parsemée.....	30
B. L'exemple du handicap : une institutionnalisation opérée mais non efficiente.....	31
C. Les risques d'une hausse des contraintes sur les organisations.....	32
II. LA RSE SANS FRONTIERE : ENTRE NECESSITE ET UTOPIE.....	33
A. La protection d'une chose commune et un risque collectif.....	34
B. Un besoin d'universalité des droits humains.....	35
C. La limite liée aux souverainetés nationales.....	36
III. LA RSE : UN OUTIL D'INNOVATION.....	36
A. L'isomorphisme mimétique des organisations.....	37
B. Une initiative nécessaire des organisations pour pallier la simple compliance.....	38
CONCLUSION .....	39
BIBLIOGRAPHIE.....	40
TABLE DES FIGURES.....	43
SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS.....	44
GLOSSAIRE.....	45
ANNEXES.....	47
TABLE DES MATIÈRES.....	54



## INTRODUCTION

La RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprise, concept apparu dans les années 1950 aux Etats-Unis, héritage de la philanthropie d'affaire venue répondre aux critiques de l'industrialisation (Sophie Swaton, 2015), poursuit son essor jusqu'à toucher presque toutes les entreprises, quels que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité. Cette Responsabilité Sociétale, à l'image du Développement Durable, se décline elle aussi à trois égards : celui des salariés, celui de la société et celui de l'environnement. Plus concrètement la RSE s'attache aux réflexions quant à la responsabilité des entreprises sur les préoccupations sociales (vis-à-vis des salariés), sociétales (vis-à-vis des consommateurs, de la concurrence et de la société) et environnementales.

Et pourtant, même s'il n'y figure pas de manière expresse, on retrouve, parmi ces trois enjeux, le pilier économique. Celui-ci intègre les grandes thématiques et questions auxquelles la RSE répond mais de manière plus hésitante que dans la définition faite du Développement Durable tant l'économie s'insinue déjà dans tous les rouages de l'entreprise. La RSE « *devient un outil de compétitivité, un enjeu économique (nouveaux marchés), et la démarche dynamise la culture des entreprises et donc leur gouvernance* » (Yahn Mangematin, 2013)

La responsabilité s'entendant juridiquement comme « l'obligation de répondre, d'être garant de certains actes » admet deux suppositions : la RSE viendrait s'imposer aux entreprises et elle interviendrait en réparation d'un ou de plusieurs dommages créés. D'abord les activités économiques ont, effectivement, eu et ont toujours des effets néfastes sur les deux volets que la RSE entend pourtant protéger. Et deuxièmement les entreprises sont mues par différentes contraintes qui viennent pervertir l'engagement volontaire des entreprises. En 2013 Yahn Mangematin, doyen honoraire de la faculté de droit de Metz, expliquait déjà que la RSE devenait « de plus en plus impérative dans les entreprises [...] et [acquerrait] petit à petit une véritable force contraignante ». En 10 ans le contenu normatif a sans doute évolué mais en outre la RSE s'est installée et s'est pérennisée au sein des organisations. Cela a pu intervenir parce que la croissance exponentielle du nombre de textes en demande une application rigoureuse. En effet qu'il s'agisse de droit pur ou de droit mou (soft law) les entreprises sont tributaires des réglementations européennes du droit de l'environnement, de la notion jurisprudentielle de « dommage environnemental », de l'intégralité des droits sociaux acquis en France, des objectifs

de l'OMC en termes de développement durable, des 25 critères de discrimination interdits par la loi... (Isabelle Cadet, 2014). Cela peut aussi provenir du fait que la RSE soit devenue un facteur clé de succès pour les dirigeants d'entreprise. Elle fait partie de la culture d'entreprise et se formalise comme nouveau concept de gestion.

Et de ces deux suppositions découlent un constat : le RSE tend à s'institutionnaliser. Par institutionnalisation plusieurs conceptions peuvent se dessiner. Il s'agit d'une part du « processus par lesquels des normes et des valeurs socialement admises vont influencer les organisations » (Sandrine Berger-Douce et Arnaud Gautier, 2016) et, d'autre part, celui par lequel une pratique, une norme ou une organisation devient officiellement reconnue et encadrée légalement par une institution publique, par la voie de la juridicisation. Cette officialisation et cette mise au jour continuelle de la RSE pourraient avoir plusieurs explications : soit parce que le droit en tant que « produit social, qui exprime le vouloir être de la société par la création de normes juridiques par les hommes et pour les hommes » (Jean Carbonnier, s.d) viendra assurer une effectivité de la RSE soit parce qu'au contraire l'inefficacité du droit fera passer l'institutionnalisation par la voie de l'isomorphisme. Cette théorie développée par Paul DiMaggio et Walter Powell sur l'homogénéisation structurelle des organisations et sa place dans le processus d'institutionnalisation explique pour quelles raisons les structures se copient entre-elle : par le résultat de pressions, par la reproduction de codes professionnels ou par le souhait d'amélioration des performances.

En revanche la légitimation au cœur de ce processus peut être questionnée à d'autres égards et notamment sur les raisons qui ont poussé l'Etat à se désemperer pour partie de l'Intérêt Général dont il est pourtant garant, au profit des entreprises. La RSE, et la réponse aux enjeux qu'elle englobe, pourrait alors être amenée à disparaître soit parce que ses initiateurs ont disparu, les Etats étant fait pour perdurer à la différence des entreprises, soit parce qu'une fois l'objectif atteint il ne sera plus utile de consacrer de l'énergie à une mission déjà établie.

Le présent mémoire entend donc envisager la destinée des stratégies des entreprises sur les sujets de la RSE soit par leur imbrication dans les évolutions législatives soit par leur intégration dans un cadre formel d'organisation. Le recueil, la présentation et l'analyse de la littérature sur les origines et la mise en place de la RSE (Partie 1), sur sa possible évolution par l'œil des juristes (Partie 2) et sur celle qu'induit les théories sociologiques (Partie 3) constituent la démarche de recherche et de réflexion que ce mémoire tentera d'illustrer.

# **PREMIERE PARTIE : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE)**

## **I. L'EMERGENCE DE LA RSE : INTENTIONS ET PROBLEMATIQUES**

### **A. Genèse de la RSE**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) prend ses racines dans la construction même des activités économiques. Le pillage de ressources consécutif du développement de ces activités a et continuera sans doute d'être à l'origine de tensions. C'est ainsi qu'une régulation a dû être envisagée et que s'est posée la question de l'acceptabilité des comportements humains et notamment ceux des entreprises. L'acceptabilité s'évaluant en Bien ou en Mal aura connu divers moyens de mesure selon les périodes et selon les mœurs : la consultation des dieux, la doctrine religieuse et bien évidemment le droit. La régulation des activités économiques et plus précisément les obligations des commerçants étant inscrites sur la stèle du Code de Hammourabi il est alors possible de faire remonter les origines profondes de la RSE à près de 4 millénaires (Jean Pasquero, 2007). Les manuels proposent cependant une source plus récente de la RSE et plus précisément la période d'industrialisation des Etats-Unis au XIXème siècle. C'est à cette époque, marquée par un développement économique sans précédent, une confrontation de classes (Howard Zinn, 1999) et un premier questionnement sur la conciliation des intérêts publics et privés, que la Responsabilité Sociale commence à voir le jour. Elle s'opère alors autour de dons et d'une forme de redistribution des richesses avec les mécénats des grands philanthropes de l'époque. A l'inverse de l'Europe, la question sociale demeure aux Etats-Unis une question privée. La philanthropie d'affaire naît ainsi, empreinte de paternalisme, et les grands dirigeants prennent conscience d'une nécessaire prise en compte de l'opinion publique, inquiète alors des conséquences de l'hypertrophie des grandes entreprises.

Le concept de RSE, CSR (Corporate Social Responsibility) en anglais, en lui-même, fait son apparition dans les années 1950 toujours aux Etats-Unis et va de plus en plus systématiser l'intervention des entreprises dans la question sociale. Progressivement celles-ci vont même repenser la place des acteurs socioéconomiques touchés directement et indirectement par les activités de l'entreprise et faire émerger la notion de parties prenantes (Stakeholders en anglais)

(Jean Pasquero, 2007). Howard Bowen, bien souvent nommé « père fondateur de la RSE » (Igalens et Gond, 2020) fait le recueil des enjeux économiques relatifs à cette responsabilité sociale qui avaient cours alors, dans un ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Cette responsabilité, telle qu'il l'entrevoit, semble cependant n'être ni du ressort de l'Etat ni de celui de l'autorégulation naturelle des sociétés. Mais cette « troisième voie », discipline pourtant transversale du management pour Bowen, offrira un moyen pour les entreprises de contourner et d'éviter une législation et des contraintes trop fortes sur leurs activités.

C'est à partir des années 1970 que la RSE devient une réponse plus pragmatique aux enjeux environnementaux et sociaux. L'implication des entreprises s'affiche d'autant plus après la publication du rapport Meadows en 1972<sup>1</sup>, relevant l'impact écologique de la croissance économique et démographique. Mais c'est une stratégie gagnant-gagnant qui s'opère alors ; l'engagement des entreprises a pour finalité un accroissement de leur rentabilité (Sophie Swaton, 2015).

Cependant cette interconnexion entre les intérêts de la société et ceux des entreprises plus d'ordre financier vient illustrer la dimension volontaire de celles-ci dans la RSE. Cette vision économique de la RSE vient donc poser la question des fondements éthiques d'une telle stratégie.

## **B. Ethique de la RSE**

Milton Friedman, obtenteur d'un prix Nobel d'économie et défenseur du libéralisme, en intitulait l'un de ses plus célèbres articles en 1970 « la responsabilité sociale d'une l'entreprise consiste en l'augmentation de ses profits. » ; la mission première, voire même la seule mission, d'une entreprise serait alors d'assurer les revenus de ses actionnaires. Cette vision semble, d'un premier abord, très éloignée de la logique incitant les entreprises à mener des actions dans le cadre de leur politique RSE. Pourtant l'objectif d'optimisation des profits des actionnaires et la défense de l'intérêt général peuvent aller de pair ; ici Friedman bien que trouvant la démarche « hypocrite » y entend une certaine justification. Par ailleurs cette optique peut être rapprochée d'une théorie, toujours libérale mais plus ancienne, celle de la « main invisible » d'Adam Smith,

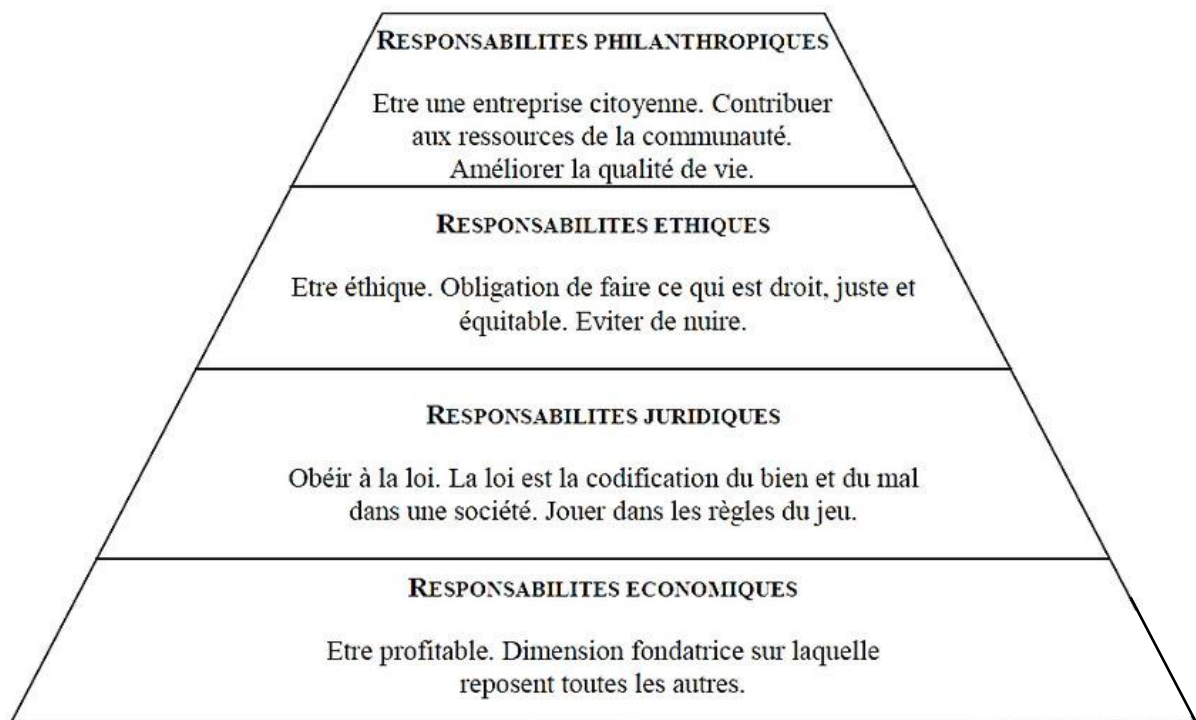
---

<sup>1</sup> Rapport commandé par le Club de Rome, Groupe de réflexion constitué de scientifique, économiste et industriels internationaux et intitulé « Les limites à la croissance »

selon laquelle la somme des intérêts privés concourt au bien commun et que celui-ci résulte de l'ensemble des actions des acteurs économiques qui par définition répondent, pourtant, à un intérêt personnel.

Autrement dit la RSE ne doit pas perturber la dynamique de marché mais peut découler de la mise en œuvre de la stratégie financière de l'entreprise, car « la recherche d'un profit maximum dans le respect du cadre légal » (Gond et Igalens, 2010) bénéficiera au bout de compte à la société. Paradoxalement, d'ailleurs, Milton Friedman en dénonçant l'implication des entreprises dans des causes extra-financières recommande une forme d'interventionnisme d'Etat via la création d'un cadre législatif et des taxes.<sup>2</sup> S'oppose ainsi deux visions de la RSE : une orientée business selon laquelle elle serait un outil de performance économique par la prise en compte des besoins des parties prenantes<sup>3</sup> et une autre approche normative, plus éthique, où la RSE représente un idéal (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

Comme le conceptualise le professeur Carroll entre la fin des années 1970 et le début des années 1990 avec la Pyramide RSE, la responsabilité peut être organisée en quatre niveaux.



4

<sup>2</sup> « Le problème n'est pas de courir après la pollution zéro, mais de savoir quelle est la technique la moins pénalisante. Il me semble que ce sont les taxes. » Entretien de Milton Friedman 2003

<sup>3</sup> Parties prenantes au sens large – tout individu ou organisme pouvant être affecté par l'activité de l'entreprise

<sup>4</sup> Pyramide de la RSE, figure tirée et traduite de Carroll (1991) par Koutaya Ayoub

Ces quatre niveaux de responsabilité : économique, juridique, éthique et philanthropique peuvent exister en simultané dans le mode des affaires néanmoins cette représentation démontre bien que la dimension économique de la RSE a été dominante. Ce premier niveau de responsabilité, base de la pyramide, s'entend comme la satisfaction des consommateurs et l'assurance de la pérennité de l'entreprise. Effectivement si l'entreprise n'est pas compétitive et qu'elle ne dégagne pas de profit elle ne peut poursuivre d'objectif de RSE. Vient ensuite la responsabilité légale qui suppose que les entreprises respectent « les règles du jeu » (Adel Golli et Dorra Yahiaoui 2009), autrement dit qu'elles agissent en conformité avec la loi. Ces deux types de responsabilités sont donc, d'une manière ou d'une autre, « exigés par la société » (Ibid.). Les responsabilités éthique et philanthropique constituent les deux niveaux supérieurs, le sommet de la pyramide. Il s'agit alors des attentes de la société.<sup>5</sup>

Venir incorporer des axes de réflexion éthiques et de philanthropique à la logique de marché, qui en est « dépourvue » (Yvon Pesqueux, 2011) peut ainsi paraître paradoxal et la RSE vient alors élargir la raison d'être des entreprises (Ibid.)

### **C. Utilitarisme de la RSE**

La question éthique de la RSE est venue également apporter des critiques quant à son utilitarisme. L'utilitarisme, en tant que doctrine, s'entend comme le calcul des conséquences d'une action. La moralité d'une action dépendra donc de sa capacité à maximiser le bonheur du plus grand nombre, tel que l'exprimait Jeremy Bentham. Ce qui implique que la morale ne se définit pas nécessairement par le respect de la loi ou de divers préceptes mais plutôt par le caractère éthique d'une action et se mesurera quant aux effets bénéfiques de celle-ci. Dans le contexte de la RSE cette thèse prendrait en compte le résultat d'une action pour l'ensemble de ces parties prenantes. Cela laisse alors à supposer qu'une décision qui aurait de larges retombées positives sur quelques parties prenantes, bien que funestes pour d'autres, pourrait être qualifiée d'éthique. L'intérêt économique comme argument éthique, seul, pourrait donc justifier l'opportunité de mise en place d'une stratégie. Les entreprises étant « animées d'un utilitarisme individualiste » (Alain Caillé, 2013) ce n'est alors pas la recherche de l'intérêt commun qui les engagerait dans une démarche RSE. Cette instrumentalisation de la RSE permettrait d'occulter

---

<sup>5</sup> Selon la classification de Carroll, si les responsabilités sont attendues par la société, les responsabilités philosophiques sont, elles en revanche, désirées.

les conséquences environnementales et sociales de l'activité même de l'entreprise ou de l'environnement dans lequel elle évolue et viendrait expliquer le développement du greenwashing. Si l'objectif d'enrichissement, dans un sens de richesse monétaire<sup>6</sup>, d'une entreprise reste d'actualité il semble peu cohérent que celle-ci soit également à la recherche d'un équilibre vis-à-vis des enjeux sociétaux et environnementaux.

Il semble alors que la recherche de l'intérêt collectif demeure du ressort de l'Etat qui pourtant en tentant de le déléguer aux entreprises se dessaisit du sujet et révèle son impuissance (Ibid.) En l'occurrence il ne s'agit pas d'un constat souhaitable si l'on partage l'avis de Richard Sobel et Nicolas Postel qui énoncent que « sans institution collective il n'y a tout simplement pas de place pour l'éthique » ( Postel et Sobel, 2011 p.393 ).

#### **D. Parties prenantes : vers une notion de citoyenneté d'entreprise**

Selon l'approche économique de la RSE la prise en compte des intérêts des parties prenantes alimente la recherche de rentabilité et de profit, néanmoins, ces diverses parties prenantes sont mues par des intérêts divergents voire même contraires. En effet : Les actionnaires, dirigeants, syndicats, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales... représentant les parties prenantes des entreprises, ainsi que les ONG, l'environnement, les générations futures complétant cette liste lorsqu'il s'agit de RSE, partagent tous des objectifs différents. Il n'apparaît, dès lors, pas simple de les satisfaire. La théorie des parties prenantes développée par Robert Edward Freeman en 1984 dans le livre *Strategie Management: A Stakeholder Approach* remet en cause la primauté de l'intérêt des actionnaires et vient placer l'entreprise dans un environnement à la fois vaste et complexe ; Un environnement englobant « tout porteur d'intérêts, individuels ou collectifs, matériels ou symboliques, qui peut être affecté par les décisions de l'entreprise, mais qui peut aussi exercer un pouvoir sur elle » (Robert Edward Freeman, 1984, trad. Pasquero, 2007). Il n'appartient pas à l'entreprise (puisqu'à l'impossible nul n'est tenu) de satisfaire l'intégralité des intérêts particuliers de chaque partie prenante mais plutôt d'en assurer une certaine coordination. Et c'est finalement une conception très proche de celle de l'intérêt général, pré carré de l'Etat. Les parties prenantes en tant que membres de la

---

<sup>6</sup> La mesure de la richesse peut s'effectuer par des indicateurs alternatifs, mais en ne s'affranchissant pas d'une logique quantifiable ils ne répondent pas aux problématiques soulevées par la croissance. Alain Caillé établit une évaluation de ces indicateurs dans son ouvrage *L'idée même de richesse*, 2012.

communauté de l'entreprise verraient, celle-ci, garantir un cadre bénéfique à leur coopération ; tel que c'est le cas en société. C'est d'ailleurs en ce sens que le concept d'entreprise citoyenne est apparu. Cependant cette théorie des parties prenantes conduit à une réflexion sur la tangibilité de l'entreprise. Si les dirigeants deviennent effectivement une partie prenante parmi les autres alors l'entreprise ne sera plus qu'une entité abstraite (Didier Cazal, 2011). Il n'y aurait ici plus de véritables décideurs mais la survie de l'entreprise étant le seul prérequis pour combler les objectifs de toutes les parties prenantes la dimension économique sera donc toujours privilégiée.

Cette notion de citoyenneté amène un autre débat, celui du cadre de la responsabilisation de l'entreprise. L'exercice de la citoyenneté s'entend en droit et en devoir, ceux-ci pouvant être détenus par des personnes physiques et morales. L'Etat en conférant des droits et des devoirs aux entreprises leur allouerait alors une forme de « citoyenneté secondaire » (François Guy Trébulle, 2006). Les entreprises dotées de la personnalité morale, peuvent effectivement, par ce biais, engager leur responsabilité comme pour n'importe quel citoyen, mais pour que celle-ci puisse être exercée elles doivent être nécessairement représentées par une personne habilitée. Ce ou ces individus partageant et représentant la personnalité morale de l'entreprise étant régulièrement issus du conseil de direction, ceux-ci ne peuvent être relégués au même stade que les autres parties prenantes et doivent donc détenir un pouvoir supérieur. Comme l'expliquait Robert Edward Freeman, cette théorie des parties prenantes ne peut donc exister que dans la vision orientée business de la RSE, dans laquelle les attentes des parties prenantes (tout ou partie) sont, certes, prises en compte mais pour des raisons financières. Evidemment la fidélisation des clients, l'attractivité – employeur, l'image de marque, la qualité du climat social sont autant de facteurs clés de la réussite économique d'une entreprise.

## **II. PANORAMA DE LA RSE EN FRANCE : CONFLIT DE LEGITIMITE**

### **A. Evolution, chiffres et statistiques**



La plateforme *Vendredi* souhaite mobiliser les salariés sur les grands enjeux sociaux et environnementaux et publie depuis 2021 une enquête auprès d'entreprises engagées sur les thématiques de la RSE. L'enquête de 2022 intitulée *Baromètre RSE 2022 une accélération qui se fait attendre ?*, co-initiée par 14 acteurs clés de la RSE et de l'engagement des entreprises, compile les résultats obtenus par 790 entreprises, de tailles et de secteur d'activité différents, agissant sur divers piliers de la RSE. Et là encore, bien que l'échantillon ne puissent être considéré comme représentatif des entreprises françaises s'agissant de structures déjà plus ou moins engagées, l'enjeu business reste la principale motivation. Pour 93% des entreprises l'image de marque est une motivation importante suivie par la marque-employeur même si la plupart (86%) déclare avoir conscience de l'urgence des enjeux sociaux et environnementaux. Il est même étonnant de noter que l'engagement dans une stratégie RSE ne se fait pas pour les mêmes raisons selon les TPE, PME, ETI et grands groupes : alors que la principale motivation des TPE sondées est d'apporter une réponse à l'urgence sociale et environnementale il s'agit de l'enjeu le moins important pour les grands groupes déclarant majoritairement avoir un intérêt pour la marque employeur et la fidélisation des clients ainsi qu'agir en application des contraintes légales. La prévalence de l'aspect légal pour les grands groupes peut s'expliquer notamment par le fait qu'ils sont plus concernés par ces obligations du fait de leur taille.

Autre point important à retenir de cette enquête : L'environnement demeure la première thématique visée par les stratégies RSE.

En 2016 l'enquête de l'INSEE *Entreprises et développement durable* mesurait l'implication des entreprises dans les démarches de Développement Durable, et, à l'inverse, faisait ressortir une attente pour 59% des entreprises sondées en termes de respect de l'homme et de l'environnement, critère majoritairement choisi alors qu'il s'agit du plus éloigné du management de l'entreprise et touchant le moins directement son fonctionnement. L'enquête basée sur 8 951 réponses d'entreprises représentatives des unités légales de 20 salariés ou plus, excluant de ce fait les TPE, a fait le choix de ne faire intervenir le terme de « RSE » qu'en fin d'enquête, le terme de « développement durable » étant jugé mieux connu. Cette enquête a ainsi permis d'illustrer la connaissance de cette notion par les entreprises en 2016. 41% déclare alors n'avoir jamais entendu parler de RSE lorsqu'elles n'emploient qu'entre 20 et 49 salariés, contre 4% des entreprises de plus de 500 salariés.

Il est intéressant de rappeler que l'INSEE avait comptabilisé en 2015 que les grands groupes employaient 29% de la totalité des salariés en France. Ce qui laisse supposer qu'une partie non

négligeable des actifs français n'avaient en 2016 jamais entendu parler de RSE, du moins pas dans le cadre de leurs activités professionnelles.

Le Baromètre RSE 2022 de Vendredi se conclut sur un constat d'avancées réelles sur le sujet de la RSE par les entreprises mais aussi de stagnation structurelle. Il présente, en effet, des chiffres équivalents, entre 2021 et 2022, en ce qui concerne le rattachement de la RSE au Comex ainsi que l'allocation de ressources humaines et financières à ce sujet. Une entreprise sondée sur trois dit ne pas octroyer d'équipes ni de budget à la RSE. Les entreprises estiment même que le manque de temps est un frein de plus en plus important pour le déploiement de la RSE (9 points supplémentaires).

## **B. Critique et détournement de la RSE : un nouvel outil de performance et de contrôle**

La RSE, qu'il s'agisse de ses résultats ou son existence même, suscite des critiques. Dès 1958 l'économiste américain Theodore Levitt intitulait l'un de ses articles « *The Dangers of Social Responsibility* » et évoquait déjà l'usurpation privée de pouvoirs publics et « une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste » (Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, 2012). Theodore Levitt entrevoit même dans l'accaparement par les entreprises des problématiques publiques, l'enterrement prochain du capitalisme en tant que « victime de ses bonnes intentions » (Ibid.)

Moins radical, Alain Caillé, sociologue français, dénonce, au-delà de l'opportunité économique, précédemment évoqué, que la RSE puisse venir imposer de nouvelles formes de contrôle aux salariés. La RSE vient s'imposer aux salariés et peut s'avérer être une nouvelle pression émise par la direction. Elle est même définie comme « avatar du droit social » par François-Guy Trébulle. La RSE peut engendrer envers les salariés un sentiment de surveillance de la part de leur hiérarchie sur leurs pratiques professionnelles quotidiennes alors même que celles-ci ne font l'objet d'aucune évaluation officielle. Et au-delà de la charge supplémentaire que peut provoquer l'instauration d'une politique RSE par la transformation des méthodes de travail, elle s'appuie sur le changement de comportement des salariés. Comme pour les nouvelles mesures et recommandations en matière de transition environnementale et de sobriété énergétique venant ajouter une charge mentale sur les citoyens, la RSE repose aussi, en partie, sur l'action individuelle.

La RSE en tant qu'outil business vient rétribuer l'effort fourni par les dirigeants grâce aux retombées économiques. Les salariés, en tant que parties prenantes, peuvent associer à la RSE une assurance de respect de leurs acquis sociaux, rôle, pourtant déjà emprunté par les syndicats, et l'instauration d'un cadre de travail correspondant potentiellement aux valeurs qui les animent. Pour autant leur implication dans une démarche RSE, lorsque celle-ci ne relève pas de leurs missions, ne connaîtra à priori aucune compensation d'ordre financier.

### C. La légitimité des services RSE dans les entreprises : exemples

La RSE peut souffrir d'un manque de légitimité aussi bien parce que les enjeux environnementaux et sociaux, venant en contradiction avec l'objectif de rentabilité économique, seront mis de côté, que par la méconnaissance des missions des personnes chargées de la développer.

Tout d'abord pour les dirigeants d'entreprise plusieurs obstacles peuvent venir éteindre leur volonté d'accorder toute son importance aux sujets de la RSE. François Vallaeys dans « *Les fondements éthiques de la responsabilité Sociale* » distingue six dilemmes :

- « *Dilemme ontologique de la pertinence ou non de la notion de RSE ;*
- *Dilemme philosophique du sens de la responsabilité, s'il faut la comprendre plutôt comme libre engagement altruiste ou comme imputation et redevabilité sociale ;*
- *Dilemme éthique du caractère volontaire ou obligatoire de la RSE ;*
- *Dilemme stratégique du rôle à accorder aux parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise ;*
- *Dilemme politique de la conjugaison au singulier ou au pluriel de la RSE, comme "la" Responsabilité Sociale de "chaque" organisation, ou comme "notre" coresponsabilité commune à coordonner en réseaux*
- *Dilemme historique du devenir de la RSE comme changement radical du mode de production industriel ou comme correction à la marge. » (Les Echos, 2019)*

Ces dilemmes peuvent entraver la bonne conduite de la RSE en entreprise, si tant est qu'ils n'empêchent pas son existence même. L'enjeu business étant moteur de l'engagement dans une démarche RSE, celui-ci peut également en devenir un frein puisqu'il implique une allocation de ressources. Que celles-ci soient humaines ou financières au bout du compte cela se mesure

toujours en unité monétaire. La RSE peut, aussi, ne pas être considérée comme un sujet stratégique, inexistante en conseil de direction.

Idem, les salariés peuvent percevoir plus largement la dimension économique de la RSE en comparaison avec celles environnementales et sociales (Jacques Igalens, Najoua Tahri, 2012), accuser l'entreprise d'effectuer du greenwashing et de la communication vide, ne pas trouver cohérente la mise en œuvre d'une telle stratégie au vu de l'activité de l'entreprise dans laquelle ils exercent, ne pas considérer que les mesures que les personnes en charge de la RSE viennent leur imposer suppose leur subordination...

Ayant réalisé deux entretiens avec des personnes en charge des missions RSE dans deux entreprises différentes basées dans l'agglomération grenobloise: l'une industrielle comptant plus de 500 salariés et la deuxième évoluant dans le domaine informatique d'une centaine de salariés, il est apparu que ni pour l'une ni pour l'autre un représentant de leur équipe n'avait de siège aux comités directeurs, que pour les deux l'intégration dans une démarche de RSE de la part de leur entreprise est venue en réponse à la pression mise par leurs clients sur leur marché respectif, qu'elles ne possèdent pas d'équipe ou exercent à temps partiel sur le sujet, qu'elles constatent un engagement de la direction et des salariés plus affirmé et rapide lorsqu'il s'agit d'une conformité à une loi (venant de ce fait éclipser l'aspect volontaire de la RSE), qu'elles intègrent globalement plus la partie environnementale (le social étant laissé au service RH) et que pour les deux la communication prend une part importante de leurs missions.

Il est intéressant de noter que l'intitulé même des postes peut refléter la légitimation de la RSE dans l'entreprise. Pour l'intitulé de poste de l'une des entreprises étudiées le terme RSE était remplacé par QSE-développement durable, les deux notions étant plus connues et mieux implantées. Le sigle QSE se compose certes des deux mêmes dernières lettres que la RSE mais elles ne sont pourtant pas les initiales des mêmes mots, il s'agit alors de : Qualité, Sécurité, Environnement.

## DEUXIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION PAR LA COERCITION

### I. LA JURIDICISATION: VALEURS ET RISQUES

#### A. La loi : expression de la volonté générale

La Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (DDHC) l'affirme « la loi est l'expression de la volonté générale ». Cependant le sens de cette phrase n'est pas toujours évident et suppose connaître en premier lieu le sens des deux notions la composant : la loi et la volonté générale.

La loi s'entend comme la règle de droit édictée par le législateur, promulguée, publiée puis appliquée. La promulgation d'une loi résulte d'une procédure spécifique et complexe, n'empêchant pour autant pas un rendement législatif toujours notable. Le parlement comme le gouvernement peuvent être à l'initiative d'une loi, le projet ou la proposition seront déposés devant l'une des deux assemblées puis à l'issue d'une potentielle navette parlementaire elle finira par être adoptée de manière définitive. Au cours de ce chemin qu'effectue la loi avant d'être signée, celle-ci peut passer éventuellement par deux phases de contrôle : l'un opéré par le conseil d'Etat sur sa régularité et l'autre par le Conseil Constitutionnel qui en vérifiera sa conformité à la Constitution.

Le mot « loi » peut être ambigu et peut être compris comme tout ce qui s'impose aux français, tout ce qui fait partie du droit applicable : peuvent alors s'ajouter aux normes législatives le droit constitutionnel, les conventions européennes et internationales, le droit réglementaire voire même la jurisprudence. Tout ce qui a effet sur le territoire et est opposable aux tiers, issu d'une instance publique.

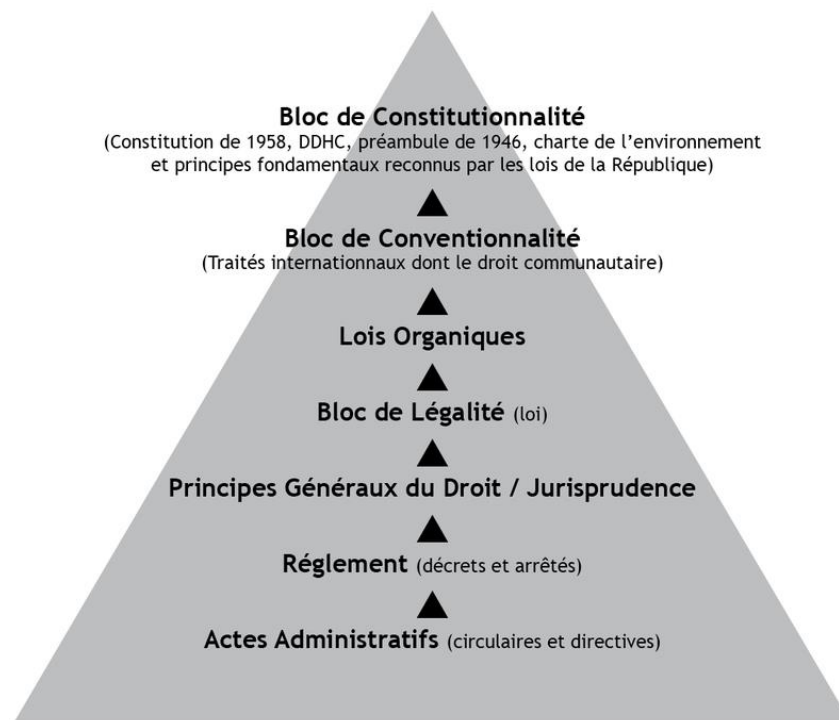
La volonté générale, quant à elle, s'entend comme la volonté d'atteinte de l'intérêt général et non pas la somme des volontés individuelles. Concept issu de *Du contrat social* de Jean-Jacques Rousseau, la volonté générale se définirait comme « la somme des différences de la volonté de tous » (Jean-Jacques Rousseau, 1762).

Cependant même en expliquant les termes l'affirmation selon laquelle la loi est l'expression de la volonté générale souffre de deux incohérences :

Le premier quant au fait qu'en reprenant les mots de Rousseau les rédacteurs de la DDHC n'en ont pas conservé le sens puisque Rousseau pensait que la volonté générale devait « s'exprimer » et excluait toute possibilité de régime représentatif. Or, et c'est justement l'objet de la seconde incohérence, la loi est devenue l'expression de la volonté générale à travers le régime représentatif de notre démocratie et donc par ce biais les représentants ne peuvent pas mettre en œuvre la volonté générale mais uniquement la volonté de la majorité des citoyens.

La loi, en empruntant le sens le plus restreint, est issue d'un pouvoir détenu par un organe élu et contrôlé par une institution composée de membres soit nommés par des élus à la tête de l'Etat et du parlement soit ayant été eux-mêmes élus et siégeant à la suite d'un mandat de présidence de la république. Le Conseil Constitutionnel s'assure de la conformité des lois avec la Constitution, norme juridique suprême mais aussi, par son préambule, au texte de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen sur laquelle figure cette formule « la loi est l'expression de la volonté générale ». Et comme l'explique très bien la hiérarchie des normes, développée par Hans Kelsen, chaque norme de droit doit respecter celles ayant une valeur supérieure. Ce qui peut ainsi laisser entendre que non seulement la loi doit se conformer au précepte d'expression de la volonté générale mais c'est le cas également de tous les textes devant respecter la DDHC en tant que part du bloc de constitutionnalité (ce qui selon les doctrines peut s'appliquer à toutes les normes produisant des effets en droit). Le « Droit » tout entier alors viserait le respect, tout du moins, de la volonté générale.

7



<sup>7</sup> Figure tirée de *L'articulation des normes* par Marie-Anne Frison-Roche, 2014

## B. Inflation normative et effet sur les institutions

Autre maxime juridique très connue ; « nul n'est censé ignorer la loi » signifie que toute personne est tenue de connaître les lois applicables dans la société dans laquelle elle vit. Ainsi, chacun est tenu de respecter les lois en vigueur, même s'il ne les connaît pas personnellement. L'un des fondements de ce principe est que les lois sont publiques et il est de la responsabilité de chacun de se familiariser avec elles. Néanmoins, comme cela est régulièrement remarqué, le nombre de textes ne cessent d'augmenter. Le gouvernement diffusait en 2019 des chiffres selon lesquels « 84 619 articles législatifs et 233 048 articles réglementaires étaient en vigueur » (Laëtitia Lethielleux et Caroline André, 2019). Ce phénomène, nommé inflation normative, n'est pas nouveau et reste toujours d'actualité, le Journal officiel ne cesse de grossir avec un stock de normes toujours important (Pierre Januel, 2018). L'inflation normative s'entend également comme une multiplication des normes de diverses natures et ce foisonnement de règles a pour répercussion une dégradation de la qualité de la norme et une efficacité décroissante (Jean Carbonnier, 1979). Le recours massif aux normes peut effectivement avoir plusieurs effets indésirables : une instabilité législative accrue, une baisse de la qualité rédactionnelle de textes, une complexité croissante du droit, une insécurité juridique et une prise en compte insuffisante des conséquences concrètes de la nouvelle norme (Philippe Martin, 2016)

Pour les entreprises cette tendance les oblige à « appliquer un nombre toujours plus grand de textes, de plus en plus longs et complexes. » (Hugues Bouthinon-Dumas, 2019). L'abondance des normes demandent une adaptation constante de la part des organisations. Afin d'éviter les sanctions les entreprises doivent mettre en place une veille juridique rigoureuse et une rapide application des textes, s'avérant potentiellement difficile face à ce « bombardement normatif » (Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour, 2017) parfois lacunaire et contradictoire. Les juridictions quant à elle peuvent peiner à s'assurer de la légalité du comportement des entreprise face à l'effet sous-jacent que provoque également l'inflation normative.

En effet même si « nul n'est censé ignorer la loi » l'augmentation constante des normes implique une plus difficile conformité au droit de la part des personnes physiques et morales et si les contraintes sont assorties de sanctions, un nombre de cas à sanctionner grandissant. Les délais de procédure peuvent s'intensifier par cet encombrement laissant donc perdurer plus longtemps les situations de non application du droit. C'est ce que le Conseil d'Etat avait déjà constaté en 1991 en inscrivant dans son rapport public « quand le droit bavarde, le citoyen ne lui prête plus qu'une oreille distraite ».

### **C. L'effet relatif du soft-law**

Au-delà des normes législatives, d'autres normes viennent s'imposer en entreprise et guider leurs comportements et leurs pratiques. Le soft law ou droit mou en français désignent les normes juridiques non obligatoires, souvent élaborées de manière consensuelle. Ces normes s'intègrent alors surtout dans une logique volontaire et font partie intégrante des sources de la RSE. Le soft law vient s'opposer au Hard Law en tant que droit spontané et non délibéré (Nicolas Cuzacq, 2012). Il comprend la coutume, la jurisprudence et les contrats. Le soft law vient donc appuyer la thèse que l'Etat n'est pas seul générateur de droit et qu'il existe un pluralisme juridique. Les codes de bonnes conduites des entreprises ont pu par exemple avoir un effet non négligeable sur la régulation des entreprises. Cependant l'effet du Soft Law peut être pluriel : certaines de ses sources peuvent contraindre les sujets de droits alors que d'autres ne posent aucune obligation juridiquement sanctionnée. Les contrats par exemple sont opposables, ils présentent un caractère obligatoire parce qu'ils lient les parties. En revanche le droit international et très particulièrement le droit de l'environnement sont très imprégnés de soft law or le contenu des conventions est souvent flou « plus proche des belles déclarations de principe, que d'une volonté réelle de respecter des obligations précises » (Isabelle Cadet, 2014)

Toutefois le droit mou est une source d'inspiration pour le législateur et vient donc appuyer par ricochet l'inflation normative. Par ailleurs le soft law demeure contrôlé par les juridictions étatiques. Pour la jurisprudence par exemple, même si la règle du précédent judiciaire n'est pas imposée en France de la même manière que dans les pays du Common Law, elle a tout de même une grande influence sur le droit. L'état de la jurisprudence intègre le droit positif, en tant que droit applicable dans un espace juridique déterminé.

### **D. Un processus législatif reflet des besoins économiques**

Le droit est une matière évolutive, il vient progressivement englober des règles issues des sources contractuelles, s'inspire de la jurisprudence et absorbe l'éthique, de manière plus ou moins concrète, par le phénomène normatif. Mais par-dessus tout, le droit évolue en restant étroitement lié à l'économie. Il règlemente et encadre les pratiques et les acteurs économique : Les lois sur la concurrence, la réglementation bancaire, le droit fiscal, la protection de la propriété intellectuelle sont des exemples de réglementations économiques. Cette branche du



droit, le droit économique, regroupe toutes les interventions du droit dans l'économie. La réflexion peut aller plus loin en supposant une conception du droit selon laquelle toutes les règles de droit peuvent être examinées en fonction de leur capacité à faciliter la poursuite des objectifs que se donnent les citoyens et notamment celui du bon fonctionnement du marché privé (Ejan Mackaay, 1986). Cette réflexion vient rendre compte du poids de l'économie sur le droit et de la potentielle marchandisation qu'il subit au profit de l'efficacité économique. Ceci laisserait alors entendre que le droit mou, non obligatoire, serait accepté que s'il fournit aux organisations un bénéfice collectif, traduit selon les pratiques libérales en profit économique. « C'est [...] le rapport coût-bénéfice qui l'emporte, comme si le droit était devenu un produit comme un autre que l'on achète ou rejette » (Isabelle Cadet, 2014)

En ce sens, si le postulat posé par Milton Friedman reste vrai concernant l'objectif des entreprises, il est nécessaire que la régulation du marché passe par le droit positif afin d'éviter sa privatisation et son instrumentalisation.

### **E. Lien avec la théorie des risques**

Autre source d'institutionnalisation : la prise en compte du risque juridique par les organisations. La responsabilité pour risque a été développée en 1897 par Saleilles et Josserand. Elle suppose alors qu'il revient à la personne dont l'activité présente un risque d'engager sa responsabilité. Il s'agit donc de faire peser le poids des charges potentielles liées au risque d'une activité à celui qui en profite. La mesure du risque inhérent aux activités des entreprises vient donc naturellement accroître les contraintes légales sur les organisations. La volonté de l'Etat, dans un objectif d'intérêt général, de réduction et prévention des risques, passe donc par une institutionnalisation des problèmes publics. L'essayiste et sociologue américain Joseph Gusfield observait ce phénomène et s'intéressant aux raisons qui ont poussées l'Etat à faire de la conduite sous alcool une question sociale.

En matière de prévention des risques, l'Etat ne vient pas réguler en instaurant une palette de sanctions dans un but de réparation d'une faute. La faute n'a pas besoin d'être caractérisée puisque l'objectif n'est pas de punir son auteur mais de réparer un préjudice. De cette théorie découle d'autres cas de responsabilité pouvant être appliqués aux entreprises et faisant écho aux formes d'institutionnalisation que peut revêtir la RSE.

D'une part la responsabilité du fait d'autrui suppose qu'une personne ayant subi un dommage du fait d'un tiers puisse se retourner vers l'employeur de ce dernier. La responsabilité de l'entreprise sera alors engagée si le dommage est apparu dans le cadre de l'exécution de fonctions professionnelles du salarié. Le champ de la responsabilité de l'entreprise s'ouvre et inaugure le débat de la responsabilité des sociétés-mères vis-à-vis des activités de leurs filiales et de leurs fournisseurs notamment en cas d'atteintes à l'environnement. Le Président de la République Nicolas Sarkozy déclarait en 2007 aux cours des conclusions du Grenelle de l'environnement « *Quand on contrôle une filiale, on doit se sentir responsable des catastrophes écologiques qu'elle peut causer. On ne peut pas être responsable le matin et irresponsable l'après-midi* » (Nicolas Sarkozy, 2007). Les sociétés mères ont depuis 2017 un devoir de vigilance en tant que donneuses d'ordre en termes d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement dans toute leur sphère d'influence, les filiales comme les sous-traitants.

D'autre part la responsabilité du fait des choses suit cette même logique. En l'espèce il n'est pas nécessaire d'avoir utilisé la chose de manière fautive pour voir sa responsabilité engagée. Cela suppose que le dommage qu'a produit une chose vient engager la responsabilité de son maître (entendons par là celui qui en a l'usage, le contrôle et la direction – celui qui a un pouvoir de décision sur l'usage et la finalité de cette chose). Cette responsabilité est particulièrement retenue dans les accidents causés par les véhicules terrestres à moteurs pour une raison financière : elle permet en rejetant la responsabilité sur le détenteur du véhicule d'exonérer le service public du paiement des frais médicaux de la victime, assumés alors par l'assurance du responsable (obligatoire pour les véhicules terrestres à moteurs<sup>8</sup>). Il peut ainsi être cohérent d'envisager que cette même logique financière soit appliquée aux entreprises dans le cadre normatif de la RSE. Au-delà du risque que fait encourir leurs activités, les possessions meubles ou immeubles des entreprises peuvent causer des préjudices environnementaux, il serait opportun alors de retenir leur responsabilité en se basant, uniquement, sur la preuve manifeste de leur capacité à financer le dédommagement.

## **II. LA FORCE NORMATIVE DE LA RSE**

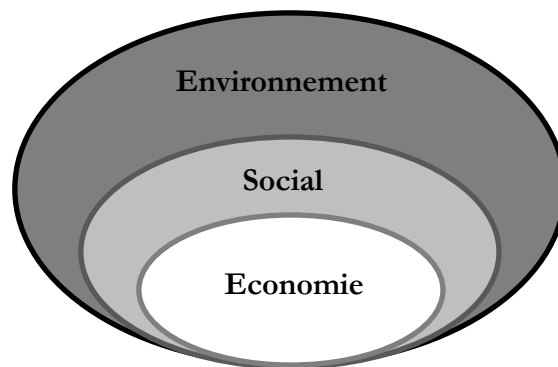
---

<sup>8</sup> Article L211-1 Titre Ier : L'assurance des véhicules terrestres à moteur et de leurs remorques et semi-remorques. Codes des Assurances

## A. L'interconnexion avec le développement durable

La RSE et le développement durable (DD) repose sur le même champ d'application. La RSE est même définie comme « la contribution des entreprises au développement durable » (Commission de l'Union Européenne, 2022). Une nouvelle représentation schématique éco-centrée du Développement Durable vient même confirmer la ressemblance entre les deux notions en plaçant l'aspect économique au cœur des deux contraintes sociale et environnementale.

9



Un couplage entre la RSE et le DD accompagne le transfert de la responsabilité des États vers les entreprises. Mais l'entreprise est-elle le niveau adéquat pour mettre en œuvre le Développement Durable (Olivier Godard et Thierry Hommel, 2005) ? Olivier Godard et Thierry Hommel faisaient d'ailleurs remarquer, eu milieu des années 2000, qu'alors que les instruments de la RSE étaient de plus en plus déployés en entreprise, au regard des communications en la matière, tous les grands indicateurs de DD se dégradaient. Par ailleurs l'intérêt grandissant des entreprises pour la RSE aurait une explication simple : l'autorégulation qu'elle permet évite la mise en place d'une législation plus contraignante.

---

<sup>9</sup> Figure basée sur l'approche éco-centrée dans « A la recherche de la dimension sociale du développement durable » de Léa Sébastien et Christian Brodhag

Il existe, néanmoins, une législation en la matière. Elle existe au niveau international et national, pose un cadre juridique sur les trois grands volets du Développement Durable et apporte une réponse aux 7 grandes questions de la RSE :

- La gouvernance de l'organisation.
- Les droits de l'homme.
- Les relations et les conditions de travail.
- L'environnement.
- Les bonnes pratiques dans les affaires.
- Les questions relatives aux consommateurs.
- Les communautés et le développement local.<sup>10</sup>

Tout d'abord, le droit international de l'environnement se targue aujourd'hui de plus de 300 conventions et traités multilatéraux, de la ratification du célèbre Accord de Paris sur le Climat par l'Union-Européenne et 191 Etats ainsi que de l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable à l'agenda 2030 de l'ONU. Et à cela s'ajoutent les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Le droit international humanitaire possède lui aussi de nombreuses sources et envisage pour sa part des moyens de sanction en cas de violation, bien que peu pratiqués.

La politique européenne se développe également sur ce sujet bien qu'il soit notable que l'orientation du Développement Durable dans le droit communautaire concerne essentiellement la partie environnementale. Récemment notamment la directive européenne CSRD élargit les obligations de reporting extra-financier des entreprises cotées en bourse ou de plus 250 salariés, applicable dès 2025, une fois évidemment qu'elle sera transposée en droit français.

A l'échelle nationale, justement, un Ministère de l'Environnement a vu le jour en 1971, un Code de l'Environnement en 2000 puis une Charte de l'Environnement en 2004 qui obtient l'année suivante son intégration dans le bloc de constitutionnalité<sup>11</sup>, classe des normes suprêmes en France. Certaines règles du droit de l'environnement viennent s'imposer aux entreprises, la plus connue étant sûrement l'obligation de réalisation d'un bilan de Gaz à Effet de Serre (GES) pour les entreprises de plus de 500 salariés.

---

<sup>10</sup> Il s'agit des 7 questions centrales traitées par le norme ISO 26000, établissant les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises

<sup>11</sup> Un contrôle peut donc être effectué par le Conseil Constitutionnel de la conformité des lois avec la Charte de l'Environnement

Enfin la partie sociale relève du champ du Code du travail, du dialogue social et de l'intégralité des acquis sociaux en France tentant d'atténuer le lien de subordination par lequel les employeurs exercent leur pouvoir de direction.

En dehors de la voie législative, le Développement Durable s'intègre aussi par la labellisation et par la sensibilisation accrue envers les problématiques sociales et environnementales passant notamment par l'éducation au Développement Durable à l'école dont la désignation d'éco-délégués dans les classes de primaires et secondaires en est un exemple.

## **B. ISO : de la certification à la normalisation**

L'Organisation internationale de normalisation, désignée généralement sous son sigle anglais ISO, est une organisation non gouvernementale ayant pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. Cet organisme a produit un certain nombre de normes applicables au champ de la RSE dont la plus connue demeure la norme ISO 26000. Elle fournit des lignes directrices pour l'intégration des enjeux de RSE dans les pratiques commerciales et opérationnelles des organisations en répondant aux 7 questions précédemment exposées et en intégrant la théorie des parties prenantes. Cette norme bien qu'au champ d'application large n'est pas la seule à couvrir des thématiques de la RSE : la norme ISO 14001 concerne la gestion environnementale, la norme ISO 45001 aborde la santé et la sécurité au travail, la norme ISO 50001 fournit un modèle d'économie énergétique.

Reprenons l'exemple de la première et plus connue des normes, l'ISO 26000. Qualifiée d'« objet juridique non identifié », en ce qu'elle n'instigie que des lignes directrices, elle ne pourra obtenir de portée juridique excepté en dehors d'éventuels engagements contractuels, conditions des échanges commerciaux qu'effectuent l'entreprise. Cependant de la même manière que les codes éthiques ont été et sont progressivement encadrés par la loi, l'usage de la norme ISO 26000 pourrait devenir réglementaire ou du moins règlementé (Isabelle Cadet, 2014). Alain Caillé voyait en 2013 dans la prochaine invocation de cette norme devant les tribunaux la possibilité pour celle-ci d'acquiescer le statut de véritable norme juridique (Alain Caillé, 2013). En attendant elle reste une « métanorme » (Isabelle Cadet, 2014) qui préconise l'orientation des futures normes. Son application dans les entreprises pourrait en revanche servir d'expérimentation de l'impact de la Tétranormalisation. Cette notion désigne les quatre grands pôles de la régulation

des pratiques face aux enjeux sociaux et environnementaux. Ces quatre grands pôles de normes concernent les échanges commerciaux, les conditions sociales, la sécurité comptable et financière, la qualité et l'environnement ; or leur application simultanée, souvent contradictoires, peut se révéler une gageure pour les entreprises ( Rachid El Hila, Hassane Amaazoul 2013).

La normalisation doit donc envisager d'abord un travail d'harmonisation et doit s'inscrire dans une pensée systémique des divers piliers de la RSE afin d'éviter « l'hypocrisie normative » (Ibid.)

## TROISIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION SOCIALE

### I. LE DROIT, MARQUEUR ET ACCELERATEUR DES CHANGEMENTS SOCIETAUX ?

#### A. Une couverture législative et réglementaire parsemée

La RSE, en tant que démarche volontaire, doit par principe se développer sans effet de contraintes sur les entreprises. Pour cette raison elle doit transcender le cadre législatif. Pourtant un certain nombre de règles viennent s'imposer aux entreprises quand d'autres normes viennent au contraire faciliter et promouvoir l'intégration de cette démarche. La loi PACTE, promulguée en 2019, est venue offrir la possibilité aux entreprises d'inscrire une « raison d'être » dans leurs statuts et introduit un nouveau modèle : la société à missions. Autant la « raison d'être » formalise un engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes, plus ou moins clair et plus ou moins détaillé, autant le statut de « société à mission » vient instaurer un contrôle de l'engagement qu'elle porte.

La loi PACTE, à l'ambition forte, est venue également compléter l'article 1833 du Code Civil, précisant jusqu'alors l'obligation de licéité d'une société, par ces mots « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Le législateur a ainsi responsabilisé les entreprises en reconnaissant que celles-ci devaient avoir un intérêt social, distinct de celui des associés, répondant à des exigences autres qu'uniquement financières. Cet ajout vient symboliser « [le] glissement du droit souple vers du droit dur » (Isabelle Desbarats, 2019) mais il est pour autant notable que le texte ne prévoit pas de sanction. Il ressort en revanche de la doctrine que la responsabilité des dirigeants pourrait éventuellement être engagée. La question de la sanction est également intéressante à aborder en ce qui concerne l'introduction dans les statuts d'une « raison d'être ». Il devrait résulter alors de sa violation une possibilité de requête en annulation de l'acte litigieux de la part des parties prenantes et des tiers. Il semblerait alors que la loi, novatrice certes, temporise l'impact qu'elle aurait pu avoir sur le milieu des affaires et esquivé le risque de multiplication des contentieux.

Le sujet semble donc encore relever essentiellement du Soft Law : Recommandations définies par la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), référentiel d'indicateurs

proposés par le Global Reporting Initiative (GRI), classification des activités développées par la taxonomie verte...

Le cadre de la RSE passe aussi par la voie de la certification, BCorp<sup>12</sup> notamment, la labellisation et l'écriture de chartes d'engagement. Or la labellisation peut être entendue comme un levier d'institutionnalisation dans le sens où les normes et valeurs qui en émanent vont influencer les organisations. Le label est défini par l'article L11527 du Code de la consommation comme « signe d'identification de la qualité répondant à un ensemble de critères qualitatifs définis dans un cahier des charges et contrôlés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise et agréé par les pouvoirs publics ». Le label est donc un outil de légitimation pour les entreprises et répond à une logique réputationnelle (Arnaud Gautier et Sandrine Berger-Douce, 2016). Le label impose des contraintes mais pas véritablement de sanctions, hormis la perte de la certification. Il s'agit plutôt d'un devoir d'ordre moral pour l'entreprise. En revanche le label peut créer des usages et s'ils réunissent les trois critères de la généralité, de la constance et de la fixité ceux-ci peuvent être générateur d'obligations. En effet l'usage s'impose à l'employeur, les salariés peuvent donc en réclamer le maintien. Il pourrait peut-être un jour en être de même pour les autres parties prenantes.

### **B. L'exemple du handicap : une institutionnalisation opérée mais non efficiente**

Le droit social donne un cadre très normatif à la RSE. Les 25 critères de discrimination interdits par le Code du Travail promeuvent l'égalité. Et parmi eux se trouve le handicap. La loi est même allée plus loin en ce qui concerne l'intégration des personnes en situation de handicap en entreprise et est venue leur imposer le 10 juillet 1987 un quota d'emploi des travailleurs handicapés à 6% de l'effectif total. Elle est encore venue en 2005 confirmer cette volonté en faisant apparaître deux nouveaux droits : le droit à la compensation et le droit à l'accessibilité. Et pour accompagner cette innovation juridique cette même loi est venue créer deux nouvelles instances : la CNSA (La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) et les MDPH (Maisons Départementales pour les Personnes Handicapées). L'intégration des personnes handicapées en milieu ordinaire est donc un processus institutionnalisé. Les entreprises doivent remplir une déclaration obligatoire relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

---

<sup>12</sup> Certification octroyée aux sociétés commerciales par « B Lab » organisme à but non lucratif



qui permettra de calculer le cas échéant le montant de la contribution que l'entreprise devra reverser à l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) instituée à l'occasion de la loi de 1987.

Le taux de 6% était représentatif, à cette époque, du nombre de personnes en situation de handicap dans la population active française et il devait être évolutif. Aujourd'hui ce même taux est toujours appliqué alors que la réalité de l'emploi en France devrait le faire augmenter d'un point. La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) révélait en 2022, les chiffres 2021 de l'emploi des travailleurs handicapés selon lesquels le taux d'emploi direct serait toujours aujourd'hui de 3,5%<sup>13</sup>. L'état a donc tenté d'encadrer cette problématique sociale mais les résultats restent en demi-teinte. Certes la population semble aujourd'hui plus sensibilisée à cette question mais il demeure que nombre d'entreprises préfèrent encore payer que de mettre en place un politique inclusive efficace. La contribution versée par les entreprises permet à l'AGEFIPH, et son homologue pour la fonction publique, de financer les stratégies d'intégration des personnes en situation de handicap mais elles ne semblent, en revanche, pas suffisantes à faire opérer de vrai virage sur cette notion. Un cadre contraignant semblerait alors ne pas forcément stimuler l'engagement des entreprises.

### **C. Les risques d'une hausse des contraintes sur les organisations**

Du fait de l'inflation législative le droit des affaires se complexifie alors qu'une volonté de simplification est pourtant à l'œuvre. Pour soucis de sécurité juridique, de devoir de transparence ou de protection des tiers les textes s'accumulent et finissent par provoquer de la défiance (Benoit Lecourt, 2015).

En outre l'accroissement des contraintes sur les entreprises peut être couteux à divers égards. La mise en conformité des entreprises peut impliquer un changement des pratiques, un investissement financier et l'allocation de ressources humaines. Il peut être alors délicat pour une petite entreprise d'attribuer un budget à cette transformation, proportionnellement plus important, parce que certaines fonctions supports peuvent être externalisées ou tout simplement non représentées (RH, comptabilité, juridique...). Alors un certain nombre de règles viennent

---

<sup>13</sup> L'emploi direct se différencie de l'emploi indirect qui comprend également la sous-traitance auprès d'entreprises adaptées, d'entreprises de travail temporaire d'insertion, de travailleur handicapé indépendant

s'imposer progressivement aux entreprises selon leur taille et leur chiffre d'affaire mais leur application stricto-sensu peut aussi freiner leur activité. Les TPE vont être certes exemptées d'une partie des contraintes qu'elles ne pourraient subir mais elles doivent tout de même, évidemment, respecter les droits de leurs salariés. Elles vont alors, par exemple, logiquement plus souffrir du versement des indemnités de licenciement d'un salarié. Pourtant au vu des chiffres recensés par l'INSEE elles sont plus de 4,2 millions en France et leur implication pour le développement durable ou la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)<sup>14</sup> pourrait avoir un véritable retentissement. D'un autre côté les grands groupes et grandes entreprises peuvent avoir d'importantes difficultés à se restructurer, suite à une nouvelle intervention de l'Etat, tant leur corpulence et la complexité de leur organisation les ralentissent.

Le législateur entend a priori ne pas se mettre à dos le monde des affaires. La légistique « science appliquée de la législation qui cherche à déterminer les meilleures modalités d'élaboration, de rédaction, d'édiction et d'application des normes » (Jacques Chevallier, 1995) demande d'étendre la discipline à d'autres domaines de compétences (langue, politique, communication...) et, par là, peut permettre de rendre plus accessibles et applicables les textes juridiques.

Enfin l'interventionnisme Keynésien ne s'entend pas seulement comme l'unique mise en place de régulations économiques, les aides d'état peuvent aussi stimuler l'activité économique. Elles peuvent prendre la forme d'allègements fiscaux, de subventions mais aussi celle de la mise en place d'institutions et services de formation, d'accompagnement ou d'assistance technique et organisationnelle. Il peut même être envisagé que l'octroi des investissements publics voire même privés lors des levées de fonds d'entreprise et start-up soit assortis d'une étude minutieuse prouvant le bénéfice social et/ou environnemental du projet.

Reste à savoir si l'Etat pourra alors un jour faire cesser ces aides, tel que Keynes le préconise, une fois l'équilibre revenu. L'échec d'une politique sociale et environnementale résidant dans le fait qu'elle perdure.

## **II. LA RSE SANS FRONTIERE : ENTRE NECESSITE ET UTOPIE**

---

<sup>14</sup> Conception plus large que la RSE, se concentrant sur la responsabilité collective des organisations

## A. La protection d'une chose commune et un risque collectif

La « Res Communis », ou chose commune, désigne les biens qui par nature ne peuvent être appropriés. Le Code civil fait alors référence à l'eau courante, l'air ou la lumière.

Le mot « environnement », issu de l'anglais « environment », entre dans la langue française à partir des années 1970. Polysémique, il désigne assez communément « l'ensemble des éléments naturels ou artificiels qui conditionnent la vie de l'homme, sans épithète privé ou public » (Isabelle Cadet, 2014). Mais son utilisation aujourd'hui emprunte un autre lexique : celui de la nature, l'écologie et de l'équilibre biologique. Le Droit de l'environnement fait son apparition en France, lui, aussi dans les années 1970 mais ne se dote d'un code qu'à partir de l'an 2000. Son article L.110-1 dispose que « l'environnement, composé de l'ensemble des éléments naturels et humains qui le caractérisent, est le patrimoine commun des êtres humains ». Le droit en venant ainsi protéger l'environnement va alors pouvoir s'opposer au droit de la propriété privée pourtant considéré comme inviolable et, même, sacré (Ibid.). L'eau en est un bon exemple : les arguments de la gestion privative de l'eau se confrontent à ceux de la préservation de ce bien et de ce droit humain universel.

En matière d'écologie tout semble relever d'enjeux et de défis communs. Dans son ouvrage de 2019 Aurélien Barrau, astrophysicien et philosophe français, donne un détail alarmant de la situation actuelle de la biodiversité, du climat et des prévisions pour l'humanité en matière de pandémies, de migration et de conflits. Intitulé « *Le plus grand défi de l'histoire l'humanité* », son auteur présente dès la préface l'intention qu'il prête à son texte: « presser le pouvoir politique à prendre ses responsabilités » (Aurélien Barrau, 2019) et engager les citoyens à entamer une transition.

Cette soumission exacerbée aux risques naturels vient créer une rupture avec la « promesse de modernité » (Ulrich Beck, 1986) qu'a offert la société industrielle en produisant peut-être autant de richesses que de risques. La peur devient alors selon Ulrich Beck, sociologue allemand, le premier moteur de l'action. Le Global Risk Ranking by Severity (Classement mondial des risques par gravité) publié chaque année par le World Economic Forum (WEF<sup>15</sup>) non seulement identifie mais aussi hiérarchise les principaux risques mondiaux en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur l'économie, l'environnement et la société.

---

<sup>15</sup> Fondation à but non lucratif aussi connue sous le nom de Forum de Davos

Au-delà de l'Etat et des investisseurs, la simple réalité pourrait alors pousser les entreprises à avancer sur le plan de la RSE.

## **B. Un besoin d'universalité des droits humains**

Les Droits de l'Homme, reconnus universellement par l'ONU avec la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) de 1948, sont aussi protégés par une multitude de conventions<sup>16</sup> intégrant pour partie des spécificités culturelles. La DUDH, en outre, n'a qu'une valeur déclarative et tait potentiellement volontairement certains sujets (c'est le cas notamment de la peine de mort). Il y'a pléthores de sources formelles des Droits de l'Homme ou Droits Humains mais ceux-ci proviennent majoritairement d'organismes occidentaux : le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Conseil des Droits de l'Homme sont des créations onusiennes, la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales émane, elle, du Conseil de l'Europe. L'Afrique cependant s'est dotée d'une Charte des Droits de l'Homme et des Peuples en 1981 mais place par exemple la tradition au même niveau que les droits humains individuels. La Déclaration des Droits de l'Homme en Islam, adoptée par l'Organisation de la Coopération Islamique, refuse l'égalité de droits et limite la liberté religieuse.

« Les droits de l'Homme étant considérés d'emblée comme un tout indivisible, aucun classement n'est possible » (Isabelle Cadet, 2014). Cette absence de hiérarchie vient également complexifier leur protection d'autant plus que certains droits peuvent être contradictoires. Le devoir humanitaire vient par exemple s'opposer au droit des peuples à disposer d'eux-mêmes. Idem, la propriété, considérée dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 comme un droit naturel et imprescriptible, entre en conflit avec le droit au logement.

Les Droits de l'Homme en tant qu'idéaux occidentaux vont alors pouvoir être menacés par les traditions, le relativisme culturel, le totalitarisme mais également par la volonté de protection des intérêts économiques. Et si la communauté internationale peine à promouvoir les droits de l'Homme et ne s'accorde pas sur leur étendue, il peut alors être délicat pour les entreprises de prendre cette responsabilité.

---

<sup>16</sup> le Centre des Droits de l'Homme des Nations Unies en dénombre plus de 70 différentes

### **C. La limite liée aux souverainetés nationales**

Les normes privées issues du marché économique transcendent les territoires. La mondialisation a créé un phénomène de libéralisation et d'accentuation sans précédent des transactions internationales qui brisent le contrôle territorial. Cette expansion suppose alors la création de normes sans frontières. Les entreprises transnationales peuvent éprouver des difficultés à s'implanter légitimement dans les territoires de chacune de leurs filiales tout en conservant une cohérence d'ensemble avec les pratiques et valeurs de la maison mère.

La portée juridique des textes internationaux étant relative les entreprises peuvent alors difficilement s'appuyer dessus pour imposer leur volonté, et notamment en termes de stratégie RSE, à leurs filiales, succursales et même prestataires. La Charte des Droits et Devoirs Economiques des Etats en est l'une des preuves. Son adoption par l'Assemblée Générale de l'ONU a été critiquée en ce qu'elle proclame à la fois l'exercice des souverainetés nationales et le caractère obligatoire de ses résolutions (Isabelle Cadet, 2014).

Pour les entreprises dont une partie de l'activité est délocalisée, la RSE peut être mise à mal par l'extension du périmètre de leur sphère d'influence et par l'ajout des parties prenantes locales potentiellement conflictuelles (Florent Pestre, 2014). Les entreprises peuvent alors choisir parmi trois approches. La première, dite locale, prend en considération les spécificités du pays de résidence de l'activité pour la mise en œuvre de la stratégie, ce qui peut conduire à une dévaluation des standards de RSE. En ce qui concerne l'approche globale, l'application de la stratégie de l'entreprise et des normes du pays d'origine supplante, par conséquent, le respect des cultures locales. Evidemment elle peut causer des problématiques de légitimité et des conflits du fait d'un management trop descendant. Enfin l'approche transnationale suppose trouver un équilibre entre les enjeux universels de la RSE et les pratiques locales. Mais en tout état de cause la réponse simultanée de l'entreprise aux normes qui lui sont imposées et aux valeurs locales auxquelles elle doit se conformer ne doit pas être aisée (Ibid.). L'Etat étant souverain uniquement sur son territoire c'est pour cette raison et pour tenter de réguler ce type de situations que le droit international regorge de Soft Law.

### **III. LA RSE : UN OUTIL D'INNOVATION**

## A. L'isomorphisme mimétique des organisations

La RSE s'est faite une place dans les entreprises, dans leur culture, dans leurs pratiques et parfois dans leur stratégie. La RSE est devenue un courant institutionnalisé et elle a une influence de plus en plus considérable dans la gouvernance des entreprises. La Commission Européenne déclarait déjà en 2011 que les préoccupations liées à la RSE devaient être considérées comme allant au-delà des obligations juridiques incombant aux entreprises à l'égard de la société et de l'environnement. L'engagement volontaire des entreprises doit donc se faire une place dans un contexte de forte régulation imminente en matière de Développement Durable. Et pourtant « la rencontre entre le droit et la RSE est une source d'innovation majeure pour l'économie » (Didier Cazal, 2011). L'absence de norme juridique ne signifie pas que les acteurs économiques n'ont pas formaliser de règles. De la même manière « les espaces de « non-droit » ne signifient donc pas le vide juridique absolu » (Ivan Tchotourian et Margaux Morteo, 2019). En cherchant à afficher leur appartenance à un groupe de valeurs les entreprises vont modifier leurs pratiques organisationnelles. La pression émise par le secteur économique, les nouveaux modes de consommation et l'anxiété liée à la crise climatique développe l'isomorphisme mimétique. En se copiant les entreprises normalisent leurs comportements et répondent aux problèmes et incertitudes auxquelles elles sont confrontées. Les entreprises, par mimétisme, cherchent à se conformer à une structure sociale. « Les organisations s'adaptent ainsi à des règles qui s'auto-légitiment et s'imposent comme des croyances, plutôt qu'aux contraintes économiques et techniques » (Isabelle Huault, 2009).

Avec le retard de l'intervention législative l'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises passe déjà par leur volonté de reproduction sociale et leur recherche de légitimation (Faouzi Bensebaa et Amina Beji-Becheur, 2006). Les entreprises communiquent et développent leur stratégies RSE et le phénomène commence non seulement à se faire connaître très largement mais se fait aussi ressentir dans toutes les strates des organisations. Les actions quotidiennes des salariés sont d'autant plus contrôlées par leur impact sensible sur les enjeux que recouvre la RSE. Les entreprises forment un cadre formel à l'épanouissement de leur stratégie par les règles et pratiques internes qu'elles instituent.

## **B. Une initiative nécessaire des organisations pour pallier la simple compliance**

La compliance est le simple respect de la norme mais elle présume pourtant une réponse complexe face au défi juridique développé par l'inflation normative (Hugues Bouthinon-Dumas, 2019). Or, parce qu'elle s'appuie sur de nouvelles règles pour fonctionner (Ibid.), le passage aux normes qu'implique cette conformité vient accentuer la « boulimie » de normes (Yvon Pesqueux, 2007). A cet égard, la démarche RSE des entreprises peut intervenir en anticipation des évolutions législatives et réglementaires. Cette volonté de conformité impose aux entreprises d'être clairvoyante sur l'environnement dans lequel elle évolue et consciente des enjeux qui ont cours. La RSE devient alors vecteur d'initiatives (Sandrine Berger-Douce, 2008), elle permet de construire des « schémas d'organisation performants » (Christian Le Bas et Nicolas Poussing, s.d) mais aussi pérennes. Elle vient s'imposer en tant qu'avantage concurrentiel et incite à repenser l'intégralité de la chaîne de valeur, ce qui peut éviter à l'entreprise de se sédentariser involontairement. Elle motive la réflexion et la conception de nouveaux produits et services grâce aux études du biomimétisme. Et même, l'organisation peut en retirer de meilleures performances en se saisissant de nouvelles opportunités.

Les plus grandes innovations proviendraient même des firmes mettant en œuvre plusieurs dimension de la RSE (Ibid.)

La RSE va donc au-delà de la seule initiative des institutions et relève aussi du travail innovant des nouveaux acteurs, hors pouvoirs publics : représentants des entreprises, des salariés, des associations et ONG... (Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, 2018). Le changement sera alors opéré à la fois par le champ institutionnel (organismes publiques, collectivités territoriales et consommateurs) et par les acteurs économiques privés (Ibid.) s'inscrivant dans un environnement global d'innovations alternatives : économie circulaire, commerce équitable, anticapitalisme, frugalité...

La RSE en tant qu'outil de gestion ne peut perdurer qu'en évoluant dans un cadre souple. (Isabelle Cadet, 2014). Or justement la loi reste superficielle en matière de Développement Durable, potentiellement par peur de contrarier les acteurs du monde des affaires. C'est alors peut-être justement par leurs volontés que la transition s'effectuera.

## CONCLUSION :

Par la mise en œuvre de leur stratégie RSE les entreprises se soumettent, ou du moins tentent de se soumettre, aux obligations légales, se copient entre elles pour neutraliser les risques et se créent un cadre auquel elles se conforment. L'institutionnalisation se laisse présager alors non seulement comme une voie possible d'avenir de la RSE mais son processus semble, même, déjà être en cours dans les entreprises. Le développement de la RSE intervenant soit par peur des éventuelles sanctions, soit dans un objectif de conservation de la rentabilité de leurs activités, la simple volonté d'engagement des entreprises dans les préoccupations sociales et environnementales n'est alors pas la seule force à l'œuvre. La loi vient donc contraindre les entreprises mais les parties prenantes également.

Néanmoins cette contrainte coïncide avec la nécessaire prise de conscience, de réduction et de réparation des risques que le système économique fait peser sur les sociétés humaines et l'environnement dont elles dépendent. Mais L'Etat, sans se déposséder totalement de l'Intérêt Général, peine pourtant à le garantir efficacement. Car étonnamment la pression législative intervient soit à l'excès soit insuffisamment

En inscrivant la RSE dans leurs pratiques, et même plus dans leur stratégie, les entreprises pallient tout autant le manque d'interventionnisme étatique en la matière que l'inefficacité du droit à réguler les activités économiques. La RSE fait alors apparaître une « nouvelle gouvernance où s'opère un véritable décloisonnement des sphères publiques et privées » (Raphaël Gagné Collombo, 2013) et, ce, même si le monde des affaires fonctionne sur des perspectives bien plus court-termistes que celles que demande la réponse aux enjeux du Développement Durable. (Robert Reich, 2008)

Mais dénigrer l'importance de l'initiative des entreprises en la matière c'est, peut-être, nier l'influence qu'elles ont sur le monde.



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- BARRAU Aurélien. 2019. *Le plus grand défi de l'histoire de l'humanité*, Michel Lafon
- BECK Ulrich. 2001. *La politique dans la société du risque*, Revue du MAUSS. *Risikogesellschaft* 1986 (édition allemande Suhrkamp Verlag)
- BÉJI-BECHEUR Amina, BENSEBAA Faouzi. 2007. *Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE*, Sans édition
- CAILLE Alain. 2012. *L'idée même de richesse*, La Découverte, collection « Cahiers libres », Paris
- CAILLE Alain. 2013. *Utilitarisme ou anti-utilitarisme de la RSE ?*, dans *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires de Septentrion, Villeneuve d'Ascq
- DESBARATS Isabelle. 2019. *De l'entrée de la RSE dans le Code Civil, Une évolution majeure ou symbolique ? (Article 61 du projet de Loi Pacte)*, Toulouse Capitole Publications
- GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques. 2014. *Chapitre I. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise* dans *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France
- GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques. 2020. *Chapitre II. L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise* dans *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France
- GUSFIELD Joseph. 1981. *La Culture des problèmes publics*. The University of Chicago Press
- HUAUT Isabelle. 2009. Paul DiMaggio et Walter Powell. *Des organisations en quête de légitimité. Les Grands Auteurs en Management*. EMS
- LEPINEUX François, ROSE Jean-Jacques, BONANNI Carole et HUDSON Sarah, 2010. *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, ManagementSup Stratégie de l'entreprise, DUNOD 2<sup>ème</sup> édition
- MARTIN Philippe. s.d . *L'inflation législative et la qualité de la réglementation*. Sans édition
- POSTEL Nicolas, SOBEL Richard. 2013. *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires de Septentrion, Villeneuve d'Ascq

### Articles de revue :

- AMAAZOUL Hassane et EL HILA Rachid. 2013. *Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE*, Recherches en Sciences de Gestion n°96
- CAPRON Michel et PETIT Pascal. 2011. *Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes*, Revue de la régulation
- CAPRON Michel et QUAIREL Françoise. 2013. *Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites*, Revue Française de Socio-Économie n°11
- CAZAL Didier. 2011. *RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat*, Revue de la régulation
- BERGER-DOUCE Sandrine. 2008. *Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française*, Management et Avenir n°15

- BERGER-DOUCE Sandrine et GAUTIER Arnaud. 2016. *La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME*, Revue internationale P.M.E. Editions EMS
- BORY Anne, LOCHARD Yves. 2008. *La RSE, entre relations publiques et outil politique*, La Revue de l'IRES n°57
- BOUTHINON-DUMAS Hugues. 2019. *La compliance : une inflation normative au carré ?* Management & Avenir n°110
- DUPUIS Jean-Claude et LE BAS Christian. 2009. *Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes*. Revue française de Socio-économie n°4
- FOISNEAU Luc. 2007. *Gouverner selon la volonté générale : la souveraineté selon Rousseau et les théories de la raison d'Etat*, Les Études philosophiques n°83
- GOLLI Adel, YAHIAOUI Dorra. 2009. *Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien*, Pages 139 à 152. Management & Avenir n°23
- IGALENS Jacques, TAHRI Najoua. 2012. *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*, Revue de gestion des ressources humaines
- JOXE Pierre. 2008. *La loi est-elle "l'expression de la volonté générale" ?* Après-demain n°7
- LE BAS Christian et POUSSING Nicolas. 2010. *Existe-t-il une relation entre RSE/innovation ? Exploitation empirique sur données luxembourgeoises*. Working Paper n°11
- LETHIELLEUX Laëtitia et ANDRE Caroline. 2019. *Inflation normative : entre opportunités et menaces pour les organisations de l'économie sociale et solidaire*, Management & Avenir n°110
- MACKAAY Ejan. 1986. *La règle juridique observée par le prisme de l'économiste*. Revue internationale de droit économique
- MIGNON Doriane et SARANT Jules-Remy. 2016. *La Responsabilité sociale des entreprises, Regards Croisés sur l'Economie* n°19
- MORTEO Margaux, TCHOTOURIAN Yvan. 2019. *Entreprises à mission sociétale : regard de juristes sur une institutionnalisation de la RSE*, Vie & sciences de l'entreprise n°208 pages 72 à 93
- PASQUERO Jean. 2007 *Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau*, pages 112 à 116. Gestion Volume 32
- PESQUEUX Yvon. 2011. *La responsabilité sociale de l'entreprise comme discours ambigu*, Innovations n°34
- PESTRE Florent. *Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale*. Management international volume 2018
- POSTEL Nicolas et ROUSSEAU Sandrine. 2008. *RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions*, Management volume 11
- SWATON Sophie. 2015. *La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ?*, pages 3 à 40. Revue de Philosophie Economique

#### Articles de presse :

- CALVO Constant. 2019. *Aphorismes, citations et réflexions sur la RSE à l'attention des dirigeants*, Les Echos, 17 Janvier 2019
- FONTAN Sylvain. 2016. *Entretien de Milton Friedman « Le triomphe du libéralisme »* Contrepoints, 1<sup>er</sup> Décembre 2016

### Thèses ou mémoires :

- BURIN Bastien, *Les informations Extra financières environnementales*. Mémoire Master Droit de l'Environnement, de la Sécurité, et de la Qualité dans les entreprises, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- CADET Isabelle. 2014. *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations*. Thèse, Doctorat en Sciences de Gestion, École doctorale Abbé Grégoire, CNAM
- GAGNE COLLOMBO Raphael, 2013. *La responsabilité sociale des entreprises, quel rôle pour l'Etat- revue systématique traitant des politiques publiques de RSE*, Mémoire de Maitrise en Science de Gestion, Université du Québec à Montréal
- VALLAEYS François. 2011. *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*. Thèse, Doctorat de Philosophie, Université Paris-Est
- WELTER Roger. 2022. *La « durabilité », un nouveau concept juridique ?*, Mémoire de recherche Master Droit des affaires, Université panthéon-Assas Paris

### Actes de colloques :

- CUZACQ Nicolas. 2012. *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*, Colloque du RIODD
- MANGEMATIN Yahn. 2013. *Management et lois RSE : vers un droit impératif et une opportunité stratégique*. 31ème journée de l'Audit Social. Université de Mons. Belgique

### Etudes et enquêtes :

- INSEE. 2016. Enquête *Les entreprises en le Développement Durable. La diffusion des démarches de responsabilité sociétale des entreprises*
- INSEE. 2018. *Tableaux de l'économie française*

### Sites WEB :

- Chambre de Commerce et de l'Industrie. *Site de la CCI. Page Responsabilité Sociale - Les apports de la loi Pacte* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse/les-apports-de-la-loi-pacte>
- Plateforme VENDREDI. *Baromètre RSE 2022, Une accélération qui se fait attendre* [Etude à télécharger] Disponible sur : <https://www.vendredi.cc/barometre-rse-2022>

## TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : Pyramide de la RSE, figure tirée et traduite de Carroll (1991) par Koutaya Ayoub sur Reserachgate.net.....12

FIGURE 2 : Hiérarchie des normes de Hans Kelsen, figure tirée de *L'articulation des normes* par Marie-Anne Frison-Roche, 2014 sur mafr.fr.....21

FIGURE 3 : Approche écocentrique du Développement Durable, figure basée sur *A la recherche de la dimension sociale du développement durable* de Léa Sébastien et Christian Brodhag, 2004 .....26

## SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS

AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

CSR : Corporate social responsibility

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DD : Développement durable

DDHC : Déclaration des droits de l'homme et du citoyen

DUDH : Déclaration universelle des droits de l'homme

E'II : Entreprise de taille intermédiaire

GES : Gaz à effet de serre

GRI : Global Reporting Initiative

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

ISO : International Organization for Standardization

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations unies

PACTE (loi) : Loi pour la croissance et la transformation des entreprises

PME : Petite ou moyenne entreprise

QSE : Qualité-Sécurité-Environnement

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

RSO : Responsabilité sociétale des organisations

TfCD : Task force on climate disclosure

TPE : Très petite entreprise

WEF : World Economic Forum

## GLOSSAIRE

Compliance : « Ensemble des processus destinés à assurer qu'une entreprise, ses dirigeants et ses salariés respectent les normes juridiques et éthiques qui leur sont applicables » (Editions Législatives Lefebvre Dalloz)

Hard Law : ou Droit Dur ; « Droit créant des droits et des obligations dans le chef de ses destinataires et modifiant l'ordre juridique dans lequel il s'inscrit. » (Conseil d'Etat)

Institutionnalisation : « Action de charger (ou de créer) une institution, c'est-à-dire un ensemble de règles, pour régler un problème ou un conflit relevant jusqu'alors d'une dimension individuelle » (Alternatives économiques) ; Définition sociologique « Processus par lequel une réalité sociale, quelle qu'elle soit, est en train de se faire jour au sein d'une société ou de l'un de ses groupes. » (Universalis)

Isomorphisme (institutionnel) : « Tendance des organisations à calquer la culture et la structure d'autres systèmes qui évoluent dans le même milieu. » (Eurofiscalis)

Juridicisation : « Phénomène de la propagation du droit et des solutions juridiques à un plus grand nombre de domaines de la vie sociale et économique. » (Juridictionnaire Termium)

Légistique : « Ensemble des règles, principes et méthodes utiles à la conception et à la rédaction des textes législatifs et réglementaires, visant, du point de vue de la forme et du fond, à assurer la cohérence et l'efficacité de ceux-ci. » (Larousse)

Normalisation : Définition juridique ; « Action qui consiste à édicter des normes ; fait d'être soumis à des normes. » (Larousse)

Parties prenantes : « Ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale). » (Novéthic)

Soft Law : ou droit mou ou droit souple ; « ensemble de règles dont la force normative est discutée. Ce sont des règles de droit non obligatoires, mais dont les effets juridiques ne sont pas pour autant inexistantes. » (Dalloz)

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises ou Responsabilité Sociale des Entreprises ; « Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » (Commission Européenne)

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations ; « Contribution volontaire des organisations (entreprises, collectivités, associations...) au développement durable et comprend la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) » (Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement)

Tétranormalisation : « *Concept forgé pour désigner l'impact de quatre grandes sources de normes (commerciales, sociales, financières et environnementales) sur le management des organisations* » (Henri Savall et Véronique Zardet)

Utilitarisme : « *Doctrine philosophique popularisée par Jeremy Bentham faisant de l'action humaine la conséquence d'un calcul coût/avantage destiné à procurer à son auteur le maximum de satisfactions pour un effort donné.* » (Alternatives Economiques)

## ANNEXES

ANNEXE 1 : PREMIER ENTRETIEN.....page 48

ANNEXE 2 : DEUXIEME ENTRETIEN.....page 51



## ANNEXE 1 : PREMIER ENTRETIEN

### Première phase : votre profil et le secteur d'activité de votre entreprise

- 1) Dans quel type entreprise exercez-vous ?  
*Industrielle*
- 2) Quel est son secteur d'activité ?  
*Fabrication de produits de télécoms et ingénierie*
- 3) Combien compte-t-elle de salariés ?  
*100 dans l'entreprise – 600 dans le groupe*
- 4) Quel est l'intitulé de votre poste ?  
*COORDINATRICE QSE-DD*
- 5) Depuis quand exercez-vous à ce poste ?  
*1 an et demi*
- 6) De quelle formation provenez-vous/quel parcours avez-vous eu avant ce poste ?  
*Etudes d'ingénieurs spécialisées en risque industriel/risques environnementaux (profil scientifique)*

### Deuxième phase : l'existence de votre poste et/ou de votre service

- 1) Depuis quelle date ce poste existe-t-il/le service dans lequel vous opérez ?  
*Au moins depuis 2017- les thématiques QSE existent cependant depuis l'existence de l'entreprise*
- 2) Connaissez-vous les raisons qui ont poussé les décisionnaires dans votre entreprise à créer votre service ? Si oui pouvez-vous me les citer ?  
*Engagement de la direction, conviction du DG*
- 3) Pensez-vous qu'il puisse y avoir d'autres raisons qui n'ont pas été communiquées ?  
*RSE très demandé par les clients, poussée plus forte depuis 4 ans environ  
Mais remplissage des évaluations des performance par Ecovadis depuis 2014 -questionnaire large sur les pratiques de la RSE)*

### Troisième phase : Vos missions et les membres de votre service

- 1) Etes-vous seul dans votre entreprise à occuper votre type de mission ?  
*Non*
- 2) Si non combien de personnes composent votre service ou remplissent ce type de missions ?  
*Un alternant dont une partie du temps de travail est dédiée à la RSE  
Création d'un comité RSE réunissant la DG et la direction de la communication*
- 3) Quelles sont vos missions/ les missions de votre service ?  
*Gestion de projet en lien avec la RSE, animation des parties prenantes, suivi de la stratégie, et surtout communication (moitié des missions)*
- 4) Il y'a-t-il une répartition des missions dans votre équipe ? Pour quelles raisons ?  
*NC*
- 5) Il y'a-t-il certains pans de la RSE qui n'intègrent pas vos missions/ celles de votre service ? Si oui par quel service/poste sont-ils assurés ?

*Ethique en lien avec le service juridique et les achats responsables*

*Certaines thématiques sociales ne sont gérées que par les RH (exemple : handicap) sinon il y a un support de la QSE*

#### Quatrième phase : l'évolution de vos missions et l'intégration dans l'entreprise

- 1) Vos missions ont-elles évolué depuis votre entrée en poste/la création du poste ? Si oui comment définiriez-vous cette évolution ?

*L'arrivée de sujets nouveaux concerne surtout l'environnement qui est de plus en plus intégré- Le social découle plus du légal donc moins d'évolution*

- 2) Travaillez-vous en collaboration avec d'autres services de votre entreprise ? Si oui lesquels ? A quelle fréquence environ ?

*Tous sont intégrés dans la démarche au moins une fois par semaine grâce à des points avec différents services*

- 3) Participez-vous aux décisions stratégiques de l'entreprise ? Si oui quel impact a votre avis sur la prise de décision ?

*Oui si la décision a un lien avec la RSE*

- 4) De quelle manière communiquez-vous en interne ? en externe ?

*En interne : intranet, télévisions, tableau d'affichage*

*En externe : réseaux sociaux, site internet – géré par le service communication – supports spéciaux pour les clients*

- 5) Quelle est l'image générale que vous renvoie les salariés de votre entreprise quant à vos missions ?

*Ne peut pas dire*

- 6) Avez-vous noté des changements dans le comportement professionnel des salariés depuis votre entrée en poste /la création du service ?

*Il y'a toujours des récalcitrants/ mais il y'a une amélioration de la sensibilisation*

#### Cinquième phase : la portée de vos actions et leur initiative

- 1) Etes-vous satisfait des résultats de votre service ?

*Oui*

- 2) Avez-vous des axes d'amélioration ?

*Oui parce qu'il y'a continuellement de nouveaux projets*

- 3) Quel serait le ou les résultats idéaux pour vous ou votre service ?

*Un engagement de l'ensemble des salariés, une participation complète aux divers événements, avoir une réflexion systémique*

- 4) Pensez-vous pouvoir les atteindre ? Si non pourquoi ?

*Pas possible à 100%, car pas assez ancré- tant qu'on a la dimension économique ce ne sera pas possible*

- 5) Voyez-vous une différence de traitement par les dirigeants de vos propositions quand il s'agit d'une conformité à une loi ou un règlement ou quand il s'agit d'une initiative ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Il y'a une différence dans le temps de réaction mais aucun blocage*

- 6) Voyez-vous une différence de traitement par les salariés de vos actions quand il s'agit d'une conformité à une loi ou un règlement ou quand il s'agit d'une initiative ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Même réaction globalement. Il y'aura toujours des réfractaires que ça soit légal ou non. Mais ils le feront quand même*

- 7) Voyez-vous une différence de réaction par les salariés vis-à-vis des actions RSE quand cela leur est imposé ou quand ils se portent volontaires ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Il y'a une différence. Lorsque les salariés choisissent c'est qu'ils sont convaincus – mais pas très marquant*

## ANNEXE 2 : DEUXIEME ENTRETIEN

### Première phase : votre profil et le secteur d'activité de votre entreprise

- 1) Dans quel type d'entreprise exercez-vous ?  
*Informatique*
- 2) Quel est son secteur d'activité ?  
*Développement de logiciel - éditeur SAS*
- 3) Combien compte-t-elle de salariés ?  
*110 au total entre l'Isère et la région parisienne*
- 4) Quel est l'intitulé de votre poste ?  
*Responsable qualité et RSE*
- 5) Depuis quand exercez-vous à ce poste ?  
*Depuis 2 ans*
- 6) De quelle formation provenez-vous/quel parcours avez-vous eu avant ce poste ?  
*BAC S, licence de biologie puis passerelle polytech prévention de risques/ QSE (profil scientifique).  
10 ans d'expérience sur les sujets de QSE*

### Deuxième phase : l'existence de votre poste et/ou de votre service

- 4) Depuis quelle date ce poste existe-t-il/le service dans lequel vous opérez ?  
*Depuis 2 ans*
- 5) Connaissez-vous les raisons qui ont poussé les décisionnaires dans votre entreprise à créer votre service ? Si oui pouvez-vous me les citer ?  
*Il y'a de plus en plus d'attentes de la part des clients, La RSE est devenue indispensable pour les appels d'offres*
- 6) Pensez-vous qu'il puisse y avoir d'autres raisons qui n'ont pas été communiquées ?  
*Non*

### Troisième phase : Vos missions et les membres de votre service

- 6) Etes-vous seul dans votre entreprise à occuper votre type de mission ?  
*Oui et non*
- 7) Si non combien de personnes composent votre service ou remplissent ce type de missions ?  
*1 alternant prochainement et certains développeurs ont une partie de leur temps de travail dégagée pour les sujets RSE*
- 8) Quelles sont vos missions/ les missions de votre service ?  
*Etat des lieux de l'impact potentiel de l'activité en termes de consommation d'énergie, mobilité, numérique responsable... Analyse et rédaction des piste d'amélioration, application des exigences législatives réglementaires, rédaction du plan d'action annuel depuis 2021*
- 9) Il y'a-t-il une répartition des missions dans votre équipe ? Pour quelles raisons ?  
*NC*

- 10) Il y'a-t-il certains pans de la RSE qui n'intègrent pas vos missions/ celles de votre service ? Si oui par quel service/poste sont-ils assurés ?

*Tout est intégré mais le volet social est partagé avec la fonction RH*

#### Quatrième phase : l'évolution de vos missions et l'intégration dans l'entreprise

- 7) Vos missions ont-elles évolué depuis votre entrée en poste/la création du poste ? Si oui comment définiriez-vous cette évolution ?

*Le volume a évolué avant la RSE représentait 10% des missions mais depuis 2022 comptes tenus de l'augmentation des attentes des clients, des collaborateurs internes et des futurs recrutés. Aujourd'hui la RSE représente 30 à 40% du temps de travail*

- 8) Travaillez-vous en collaboration avec d'autres services de votre entreprise ? Si oui lesquels ? A quelle fréquence environ ?

*Oui constamment, car rien n'est possible seul. Il y a beaucoup de travail collaboratif avec tous les services : techniques, RH, achats. 2 groupes de travail ont été formés ; un sur les thématiques RSE et un sur l'égalité professionnelle. Il y'a une collaboration très régulière, presque quotidienne avec le service juridique*

- 9) Participez-vous aux décisions stratégiques de l'entreprise ? Si oui quel impact a votre avis sur la prise de décision ?

*En partie, la RSE n'a pas de siège au comité directeur mais le responsable est questionné régulièrement*

- 10) De quelle manière communiquez-vous en interne / en externe ?

*En interne: Animation d'ateliers, brainstorming, évènement, une vidéo infos RSE tous les 15 jours, canal Teams dédié à la RSE*

*En externe : Le plan de communication validé une fois fait intervenir des sujets RSE, réseaux sociaux, salons client avec des questions RSE de plus en plus intégrée*

- 11) Quelle est l'image générale que vous renvoie les salariés de votre entreprise quant à vos missions ?

*30% des salariés sont très moteurs, il y'a aussi des suiveurs qui sont peu réactifs mais globalement contents, et quelques réfractaires qui sont contre-productif et critiques -> Certains sont anti RSE et d'autres sont très engagés personnellement est de ce fait mécontents des résultats*

- 12) Avez-vous noté des changements dans le comportement professionnel des salariés depuis votre entrée en poste /la création du service ?

*Il y'a plus d'attention aux questions de tri des déchets, certains ont découvert un intérêt à ce sujet*

#### Cinquième phase : la portée de vos actions et leur initiative

- 8) Etes-vous satisfait des résultats de votre service ?

*Globalement oui mais avec une volonté d'aller plus loin*

- 9) Avez-vous des axes d'amélioration ?

*Oui*

- 10) Quel serait le ou les résultats idéaux pour vous ou votre service ?

*Le graal ultime serait que la RSE soit une vraie composante de la stratégie d'entreprise et que poste le responsable de la RSE ne soit plus nécessaire finalement*

- 11) Pensez-vous pouvoir les atteindre ? Si non pourquoi ?

*Les appels d'offre représentent 20 à 30% de la réponse finale donc oui s'il y'a une prise conscience générale. La question générationnelle est aussi importante, l'arrivée de nouveaux collaborateurs et dirigeants nativement sensibilisée à la question pourra faire évoluer les pratiques sinon cela restera business même si le côté business n'est pas forcément contradictoire avec la RSE*

- 12) Voyez-vous une différence de traitement par les dirigeants de vos propositions quand il s'agit d'une conformité à une loi ou un règlement ou quand il s'agit d'une initiative ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Lorsqu'il y'a un critère obligatoire cela est traité plus vite mais tout dépend des contextes notamment si une proposition a des effets très positifs sur les clients et les collaborateurs*

- 13) Voyez-vous une différence de traitement par les salariés de vos actions quand il s'agit d'une conformité à une loi ou un règlement ou quand il s'agit d'une initiative ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Pas vraiment car les salariés connaissent assez peu la réglementation mais certains font tout de même remonter des obligations légales*

- 14) Voyez-vous une différence de réaction de salariés vis-à-vis des actions RSE quand cela leur est imposé ou quand ils se portent volontaires ? Si oui pouvez-vous l'expliquer ?

*Oui évidemment c'est toujours plus facilement porté quand cela vient d'eux*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT</b> .....	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>4</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE)</b> .....	<b>10</b>
I.    L'ÉMERGENCE DE LA RSE : INTENTIONS ET PROBLEMATIQUES .....	10
A.    Genèse de la RSE .....	10
B.    Ethique de la RSE .....	11
C.    Utilitarisme de la RSE.....	13
D.    Parties prenantes : vers une notion de citoyenneté d'entreprise .....	14
II.   PANORAMA DE LA RSE EN FRANCE : CONFLIT DE LEGITIMITE.....	15
A.    Evolution, chiffres et statistiques .....	15
B.    Critique et détournement de la RSE : un nouvel outil de performance et de contrôle .....	17
C.    La légitimité des services RSE dans les entreprises : exemples .....	18
<b>DEUXIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION PAR LA COERCITION</b> .....	<b>20</b>
I.    LA JURIDICISATION: VALEURS ET RISQUES .....	20
A.    La loi : expression de la volonté générale.....	20
B.    Inflation normative et effet sur les institutions .....	22
D.    Un processus législatif reflet des besoins économiques .....	23
E.    Lien avec la théorie des risques.....	24
II.   LA FORCE NORMATIVE DE LA RSE .....	25
A.    L'interconnexion avec le développement durable .....	26
B.    ISO : de la certification à la normalisation .....	28
<b>TROISIEME PARTIE : L'INSTITUTIONNALISATION SOCIALE</b> .....	<b>30</b>
I.    LE DROIT, MARQUEUR ET ACCELERATEUR DES CHANGEMENTS SOCIETAUX ? .....	30
A.    Une couverture législative et réglementaire parsemée .....	30
B.    L'exemple du handicap : une institutionnalisation opérée mais non efficiente .....	31
C.    Les risques d'une hausse des contraintes sur les organisations .....	32
II.   LA RSE SANS FRONTIERE : ENTRE NECESSITE ET UTOPIE .....	33
A.    La protection d'une chose commune et un risque collectif .....	34
B.    Un besoin d'universalité des droits humains.....	35
C.    La limite liée aux souverainetés nationales .....	36
III.  LA RSE : UN OUTIL D'INNOVATION .....	36
A.    L'isomorphisme mimétique des organisations .....	37
B.    Une initiative nécessaire des organisations pour pallier la simple compliance .....	38
<b>CONCLUSION</b> : .....	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>40</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>43</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS</b> .....	<b>44</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>45</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>47</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>54</b>