

**/ LE GRAND
LIVRE DE LA
RSE /**

/ LE GRAND LIVRE DE LA RSE /

Stéphane Trébucq // Rémi Demersseman

DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe, Yaël Aouizrat et Andréa Lawson
Fabrication : Marine Stephan
Mise en page : Belle Page
Direction artistique : Studio Dunod
Couverture : Pierre-André Gualino
Crédit iconographique : p. 28, ©Sylverarts Vectors/Shutterstock

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-085902-3

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS XI

INTRODUCTION GÉNÉRALE XIII

PARTIE 1 LA VARIÉTÉ DES APPROCHES RSE 1

CHAPITRE 1 La RSE : UN CONCEPT CULTURELLEMENT DÉCONTEXTUALISÉ ET UNIVERSEL ? 3

1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE 5

2. DEUX IMPLICATIONS CONCRÈTES DE CETTE DIVERGENCE CULTURELLE DE LA RSE 9

CHAPITRE 2 RSE ET PME 17

1. DES GRILLES DE LECTURE THÉORIQUES VARIÉES, MAIS ENCORE PERFECTIBLES 19

2. UNE MISE EN ŒUVRE MULTIPLE, MAIS ENCORE TROP TIMIDE 22

CHAPITRE 3 RSE, RSO, RSU, RSN, RSM... UN CONCEPT MULTIFACETTE 26

1. LA RSE : RÉENCHANTER UN MONDE TROP FRAGMENTÉ 28

2. LA RSE : UN MANTRA GESTIONNAIRE ? 32

3. RSE : CONJUGUER LE SENTIMENT À L'IMPÉRATIF 35

CHAPITRE 4 RSE ET NORMES 37

1. RSE ET NORMES DU DROIT SOUPLE 38

2. RSE ET NORMES DU DROIT « DUR » 42

PARTIE 2 DÉCLINAISONS PAR FONCTION 47

CHAPITRE 5 RSE ET STRATÉGIE 49

1. GRANDEUR DE LA RSE ET DÉCADENCE DE LA STRATÉGIE ? 51

2. LA RSE, SOURCE DE JOUVENCE DE LA STRATÉGIE ? 56

CHAPITRE 6 DE LA FINANCE VERTE À LA FINANCE RSE DURABLE	62
1. UNE FINANCE VERTE « OPÉRATIONNALISABLE »	65
2. UNE FINANCE VERTE-RSE	67
CHAPITRE 7 LES OUTILS DU CONTRÔLE ET DE LA COMPTABILITÉ AU DÉFI DE LA RSE	72
1. VERS DE NOUVEAUX OUTILS DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE GLOBALE	74
2. À LA RECHERCHE DE NOUVELLES COMPTABILITÉS INTÉGRANT LA RSE	77
CHAPITRE 8 RSE EN PME ET BANCASSURANCE	82
1. L'IRRUPTION DE LA RSE DANS LA RELATION ENTRE LES CLIENTS ET LES ASSUREURS ET BANQUIERS	84
2. L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RSE PAR LA BANCASSURANCE	87
CHAPITRE 9 L'APPROCHE INCLUSIVE DES MUTUELLES D'ASSURANCE	92
1. LES VOIES DE L'ASSURANCE INCLUSIVE	94
2. LES VOIX DE L'ASSURANCE INCLUSIVE	98
CHAPITRE 10 RSE ET GRH	108
1. RSE-GRH : QUELLES RELATIONS ET INTERACTIONS ?	110
2. VERS UN MODÈLE INTÉGRATIF DES RELATIONS RSE-GRH RESTANT À OPÉRATIONNALISER	115
CHAPITRE 11 RSE ET MARKETING	121
1. DU MARKETING SCEPTIQUE AU MARKETING ENGLOBANT	122
2. RSE ET NOUVEAU MARKETING	124
3. MARKETING DIGITAL ET RSE	128
CHAPITRE 12 LA RSE ET L'AUDIT	133
1. L'AUDIT LÉGAL RSE : UNE MISSION DE CONFORMITÉ	136
2. L'AUDIT RSE : UNE MISSION CONTRACTUELLE À OBJECTIFS VARIÉS	143
CHAPITRE 13 ACHATS RESPONSABLES	153
1. DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE D'ACHATS RESPONSABLES	155
2. MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE ACHATS RESPONSABLES	159

CHAPITRE 14 RSE ET INNOVATION	164
1. LES DÉTERMINANTS ET LES EFFETS ATTENDUS DES INNOVATIONS : RETOUR HISTORIQUE ET PARADIGME DES GRANDS DÉFIS	166
2. L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE ET L'INNOVATION : ENJEUX CROISÉS	170
CHAPITRE 15 RSE ET ESS	176
1. LES SPÉCIFICITÉS DE LA RSE DANS LE SECTEUR DE L'ESS	178
2. ANALYSE DE TROIS CAS D'ASSOCIATIONS	181
3. ANALYSE DES STRATÉGIES INSTITUTIONNELLES	184
4. LA RSE À L'ÉPREUVE DE LA RÉINSTITUTIONNALISATION : LA RST	188
CHAPITRE 16 RSE ET SANTÉ	190
1. CONTEXTE ET ÉMERGENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ	192
2. VERS UNE HARMONISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN SANTÉ	194
3. APPLICATION CONCRÈTE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS UN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ	198
CHAPITRE 17 POUR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE ALIGNÉE AVEC LA RSE	203
1. RÔLES ET ENJEUX DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE	204
2. LA COMMUNICATION RESPONSABLE AU SERVICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALES DES ENTREPRISES	210
CHAPITRE 18 RSE ET COACHING : UNE ALLIANCE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE GLOBALE	214
1. LA RSE, UN CHANGEMENT PROFOND À ACCOMPAGNER	216
2. LE COACHING, ALLIÉ INDISPENSABLE À UNE DÉMARCHE RSE RÉUSSIE	218
3. LE MANAGER COACH AU SERVICE D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE	221

PARTIE 3	DÉPLOIEMENT ET MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE RSE	227
CHAPITRE 19	LE MANAGER-COACH AU SERVICE DE LA RSE ? LE CAS EXIT	229
	1. GENÈSE DU MANAGER-COACH CHEZ EXIT	230
	2. RÔLE CLÉ DU MANAGER-COACH CHEZ EXIT AUX CÔTÉS DES ÉQUIPES	231
	3. MISE EN PLACE DES MANAGER-COACH / CAREER COACH CHEZ EXIT	233
	4. LES MANAGER-COACH : UN SOCLE FAVORABLE À LA RSE ?	235
CHAPITRE 20	ADAM : LE CAS D'UNE ENTREPRISE ENGAGÉE RSE	238
	2. UN CONTEXTE RSE EN CONSTANTE TRANSFORMATION	242
	3. MAINTENIR LE CARACTÈRE PIONNIER ET NOVATEUR DE L'ENTREPRISE	244
	ANNEXES	245
CHAPITRE 21	RSE ET SCORING : CAS OÏKOS IMPACT	254
	1. Oïkos Impact, CRÉATION D'UN OUTIL DE SCORING RSE	256
	2. UNE PLATEFORME POUR LES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES	258
	3. PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENTS : L'UTILITÉ COMPLÉMENTAIRE	263
CHAPITRE 22	CAS DE LA RSE DANS UN ÉTABLISSEMENT THERMAL	267
	1. LE THERMALISME, SECTEUR DE SANTÉ UTILISATEUR D'UNE RESSOURCE NATURELLE	268
	2. LE CAS DU CENTRE THERMAL LA ROCHE-POSAY	275
PARTIE 4	LIMITES ET PROGRÈS NÉCESSAIRES	281
CHAPITRE 23	LA RSE : UN CONCEPT CONTESTÉ	283
	1. L'EFFICACITÉ DE LA RSE EN QUESTION	285
	2. REMISE EN CAUSE DE LA RSE ET PROPOSITIONS POUR UN MODÈLE SOCIÉTAL AU SERVICE DE LA CAUSE ÉCOLOGIQUE ET HUMAINE	287

CHAPITRE 24 UN DOMAINE MAL ENSEIGNÉ ?	292
1. DES CONNAISSANCES EN RSE ET LES POSSIBILITÉS DE LEUR ÉVALUATION	294
2. CARENCES ET DIFFICULTÉS DE L'ENSEIGNEMENT DE LA RSE	299
CHAPITRE 25 LA RSE : UN CONCEPT DÉPASSÉ ?	304
1. L'ONTOLOGIE « DÉPASSÉE » DU CONCEPT DE RSE	307
2. LES DIMENSIONS « FLOUES » DU CONCEPT DE RSE	309
3. LA RSE COMME CONCEPT POLYSÉMIQUE	310
4. LA FIÈVRE NORMATIVE DU CONCEPT DE RSE ET SA REMISE EN CAUSE PAR LES NORMES DU « PAQUET ISO »	312
5. LE REPORTING EXTRA FINANCIER : DE L'INFLATION INFORMATIONNELLE À UN CONTENU NORMÉ PAR LA RÉFÉRENCE AU PRINCIPE DE MATÉRIALITÉ	314
CHAPITRE 26 LA RSE : REVENIR À LA SURVIE	320
1. UN ENVIRONNEMENT MORCELÉ, TURBULENT AMENANT L'ÉMERGENCE DE COMPLEXITÉS	322
2. DURABILITÉ ET RESPONSABILITÉ À L'AUNE DU CONTEXTE POST-COVID	323
3. LE CONCEPT DE SURVIVABILITÉ	328
CONCLUSION GÉNÉRALE	333
ANNEXE : LA FRESQUE DE LA RSE®	335
BIBLIOGRAPHIE	343
INDEX DES NOMS PROPRES	389
INDEX DES NOTIONS	391
LES AUTEURS ET AUTRICES	416

AVANT-PROPOS

Au cours des derniers mois de l'année 2023, la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) a marqué un regain d'engouement, du moins en Europe, probablement en raison de la nouvelle législation annoncée de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), dont l'application sera étendue à plus de 50 000 sociétés. Ces nouvelles obligations sont elles-mêmes la conséquence d'une dégradation très nette et tangible du climat, dont on perçoit très clairement à présent le dérèglement, alors que la chute vertigineuse de la biodiversité poursuit son cours d'une manière toujours plus insidieuse. Sur le plan social, les questions de pauvreté, de chômage, d'inégalités, subsistent et le rapport au travail ne semble pas s'être amélioré. Le programme sociopolitique de la RSE semble donc plus que jamais d'actualité, avec une participation effective de l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquelles on compte l'État et son cortège d'organismes publics, et les citoyens-consommateurs.

C'est dans ce contexte, et avec l'appui de la Cité de la RSE, de la fondation Oïkos, mais aussi de l'ADERSE (association pour la recherche académique en matière de RSE), que cet ouvrage est né. L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), partenaire de l'ADERSE, voit en ce projet un moment également privilégié pour que les entreprises prennent en compte la RSE de manière accélérée. Elles doivent évoluer.

Pour ce faire, la publication de cet ouvrage sera jumelée avec le Congrès international de la RSE, dont la seconde édition se tiendra en France en octobre 2023. Le contenu de cet ouvrage y sera présenté et aura vocation à aider les participants à mieux se repérer dans ce nouvel espace conceptuel, alors même que certains, comme Bruno Latour, pourraient avancer que la RSE agit sur nous comme un acteur non-humain dont la visée transformative paraît tout à fait évidente. Car la RSE est bien un objet complexe, soulevant de nombreuses questions. Depuis 2010, la communauté des praticiens et des chercheurs dispose d'une norme internationale, dite « ISO 26000 ». Celle-ci a depuis fait l'objet de nombreux travaux, mais aussi de déclinaisons dans de nombreux domaines. La responsabilité s'est invitée en s'apposant en adjectif à de nombreux domaines : « finance responsable », « consommateur responsable », « banque responsable », « actionnaire responsable », « produit responsable », bref, l'extension du domaine de la lutte pour la responsabilité ne semble plus avoir de limites.

Concernant plus particulièrement la genèse de cet ouvrage, nous tenons particulièrement à remercier Jocelyn Husser, président de l'association ADERSE, qui a grandement aidé à réunir des auteurs et autrices passionné(e)s par la RSE, et particulièrement compétent(e)s et réactifs(-ves), au regard des délais de production très resserrés de ce projet éditorial. Les professeurs Julien Cusin et Vincent Maymo ont aussi apporté leur appui, au sein du laboratoire IRGO (Institut de recherche en gestion sur les organisations) de l'Université de Bordeaux, qui dispose d'un axe de recherche entièrement dédié à la RSE. Nous remercions également Géraldine Fort, pour son soutien, et notre collègue Isabelle Cadet, enseignante-chercheuse en sciences de gestion et juriste de formation, qui nous a fourni de nombreuses pistes afin d'organiser et structurer cet ouvrage. Leurs

connaissances approfondies et expertes de la RSE nous ont été d'une aide précieuse. Qu'elles en soient grandement remerciées l'une et l'autre. Nous remercions enfin le comité de relecture constitué par les membres actifs de la fondation Oïkos, ainsi que nos collègues qui ont su répondre présents lorsque nous les avons sollicités pour ce projet.

Stéphane Trébuçq

Professeur des Universités en Sciences de Gestion - Laboratoire IRGO
Université de Bordeaux - Chaire capital humain et performance globale

Rémi Demersseman

Concepteur de la Fresque de la RSE
Président de la fondation Oïkos

Présentation de la fondation Oïkos

Depuis 2015, la fondation Oïkos soutient la notion et le projet d'entreprise responsable dans toutes ses dimensions, autour des missions clés qu'elle s'est fixée : la sensibilisation, l'implication des acteurs et la formation des jeunes générations. Elle a vocation à susciter, accompagner et financer des projets novateurs et utiles à la concrétisation d'une RSE mieux ancrée et partagée dans le panorama économique, politique et sociétal, afin de passer rapidement à un « monde d'après » fondé sur de nouvelles valeurs. Son objectif est donc d'accompagner le changement venant des citoyens. Le modèle économique doit changer et la fondation Oïkos s'engage à co-construire un nouveau modèle, vertueux, responsable, juste et solidaire, qui accompagne les mutations sociétales actuelles. Suite à l'expérience de Rémi Demersseman comme dirigeant-fondateur de La Part de Rêve, groupe de lieux d'accueil petite enfance, des pratiques écoresponsables ont été expérimentées. Après la vente de cette entreprise, l'idée a germé de créer un écosystème favorisant l'émergence d'entreprises responsables. Avec l'aide de nombreux experts, des contributeurs actifs, des concepteurs de projets, la fondation Oïkos vise à porter un discours RSE ambitieux. En 2016, un centre de ressources et de compétences a été ouvert à Toulouse, offrant un accès aux acteurs locaux d'informations et de solutions, à savoir la Cité de la RSE. Un ensemble d'outils numériques et pédagogiques, destinés aux entreprises et aux acteurs de la RSE, ont été créés. C'est au sein de cette Cité de la RSE qu'est née la Fresque de la RSE®. Le projet est aujourd'hui de faire émerger des Cités de la RSE sur d'autres territoires, afin de faciliter l'accès à la RSE.

L'organisation et l'orientation des travaux de la Fondation reposent sur un ensemble opérationnel et homogène de structures de gouvernance. Celles-ci sont ouvertes à des collaborations avec des membres extérieurs nouveaux, qui voudraient contribuer à l'orientation ou la réalisation de nos missions. Il s'agit de promouvoir une RSE en mouvement, inclusive, globale, coordonnée. Le progrès de la RSE passera par une large ouverture aux parties prenantes, pour qu'elles s'approprient la matière RSE, l'améliorent et la partagent. L'ambition de la fondation est justement de faciliter ces différentes rencontres et de les rendre fructueuses.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il nous semble important de préciser dans quel esprit cet ouvrage a été conçu, et la façon dont il a été organisé. Nous pensions au départ nous inspirer des ouvrages assez réputés qui portent l'intitulé de MBA (*Master of Business Administration*), et qui ont pour avantage de balayer l'ensemble des disciplines clés du management. La collection des Grands Livres de Dunod nous a aussi semblée particulièrement propice à la production d'un tel volume, réunissant de manière inédite autant de contributions aussi variées et détaillées. Certes, la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pourrait désormais se prêter à la réalisation d'une encyclopédie. Mais dans l'immédiat, nous sommes en mesure de vous proposer un panorama approfondi des connaissances scientifiques et pratiques du sujet.

La partie 1 est de ce fait centrée sur le concept même de RSE. Il est étudié sous divers angles : tout d'abord international par Emmanuelle Sauvage (chapitre 1) ; dans un contexte de PME avec Sandrine Berger-Douce (chapitre 2) ; dans sa diversification sémantique avec Miguel Delattre (chapitre 3) ; et enfin selon une approche juridico-normative avec Marie-Pierre Blin-Franchomme (chapitre 4).

La partie 2 de l'ouvrage retient une approche fonctionnelle de la RSE. Celle-ci est effectivement prise en charge au sein de chaque département de l'entreprise, de la finance jusqu'au marketing, en passant par les ressources humaines. Olivier Joffre aborde la RSE dans sa dimension stratégique (chapitre 5) ; Jocelyn Husser l'aspect de la finance verte et durable (chapitre 6) ; Stéphane Trébucq la comptabilité et le contrôle de gestion (chapitre 7) ; Julien Cusin et Stéphane Trébucq l'insertion de la RSE dans les métiers de la banque-assurance (chapitre 8) ; ainsi que les mutuelles d'assurances avec Jean-Jacques Pluchart (chapitre 9) ; Stéphane Trébucq présente les croisements avec la GRH (gestion des ressources humaines) (chapitre 10) ; Maria Mercanti-Guérin le marketing (chapitre 11) ; Eustache Ebondo l'audit RSE (chapitre 12) ; Karen Geitzholz les achats responsables (chapitre 13) ; Fabienne Pinos l'innovation (chapitre 14) ; Anne Goujon-Belghit le secteur de l'économie sociale et solidaire (chapitre 15) ; Agathe Barret le secteur de la santé (chapitre 16) ; Daniel Luciani la communication responsable (chapitre 17) ; et enfin Olivia Lans Hébrart aborde le coaching comme allié de la RSE (chapitre 18).

Il nous a ensuite semblé important, sans pouvoir prétendre à l'exhaustivité, d'illustrer la RSE au travers d'une série d'études de cas, ainsi s'est formée la partie 3. Olivia Lans Hébrart nous montre ainsi comment la RSE s'imisce dans une activité de coaching (chapitre 19) ; Jean-Charles Rinn, Emmanuel Hauet et Stéphane Trébucq exposent le cas d'une PME où la RSE est mise en œuvre de longue date (chapitre 20) ; Rémi Demersseman explique comment la RSE peut être transposée dans un outil d'évaluation

digital (chapitre 21) ; enfin, Sybille Ramon Dupuy et Stéphane Trébucq parleront de la RSE dans le cas spécifique des établissements thermaux (chapitre 22).

Il aurait également manqué à cet ouvrage une dimension clé sans une approche critique du concept même de RSE. C'est ainsi qu'Anne-Laure Farjaudon et Emmanuelle Nègre détaillent comment et pourquoi la RSE peut également être contestée (chapitre 23) ; Stéphane Trébucq s'est interrogé sur la qualité des enseignements en matière de RSE (chapitre 24) ; Yvon Pesqueux s'est quant à lui demandé si la RSE était dépassée (chapitre 25) ; enfin, Jean-Fabrice et Katia Lebraty ont réfléchi sur la question de la survie, qui prend peut-être désormais le dessus face aux questions de responsabilité (chapitre 26).

L'ensemble de ces contributions marquent un apport significatif à la connaissance de la RSE, d'autant plus que ces chapitres correspondent dans la plupart des cas à des productions totalement inédites. L'avancée est donc significative. Nous avons par ailleurs ajouté en annexe la description d'un nouvel outil désormais à disposition : la Fresque de la RSE®. Au final, l'ensemble des textes réunis dans ce seul volume permet de montrer combien la RSE, tout en constituant un domaine scientifique à part entière, nécessite encore de nombreux progrès, non seulement conceptuels et théoriques, mais également empiriques et pratiques.

Naturellement, il serait illusoire de penser que la seule lecture de cet ouvrage pourrait suffire à maîtriser ce champ. Au-delà d'un domaine de connaissance, la RSE est une sociologie vivante, un réseau d'acteurs qu'il convient d'explorer. C'est à cette fin que les congrès de l'ADERSE ou les événements de la Cité de la RSE ont été créés : des lieux de rencontre et de débats, de confluence entre les milieux académiques et professionnels.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et nous serons heureux de poursuivre avec vous ces échanges.

Stéphane Trébucq et Rémi Demersseman

LA VARIÉTÉ DES APPROCHES RSE

1

PARTIE

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	LA RSE : UN CONCEPT CULTURELLEMENT DÉCONTEXTUALISÉ ET UNIVERSEL ?	3
CHAPITRE 2	RSE ET PME	17
CHAPITRE 3	RSE, RSO, RSU, RSN, RSM... UN CONCEPT MULTIFACETTE	26
CHAPITRE 4	RSE ET NORMES	37

1

La RSE : un concept culturellement décontextualisé et universel ?

Emmanuelle Sauvage

Université de Bordeaux

Le concept de RSE – et le sigle associé¹ – fait désormais partie du paysage normatif mondial. Depuis les années 1970, date de son émergence, sa forme est relativement stabilisée². L'intensification des échanges économiques internationaux et le développement de la mondialisation, au cours des dernières décennies, nous obligent cependant à la prudence quant à sa signification en différents endroits du globe. Il existe une tendance à le présenter comme une notion universelle, alors même qu'il en existe différentes approches à travers le monde (Freeman et Hasnaoui, 2011 ; Capron et Quairel, 2016 ; Kane, Dikec et Park, 2017). En effet, le même emploi universaliste du terme RSE n'empêche nullement l'observation de différentes interprétations et pratiques qui lui sont données selon les pays. Si le concept peut être considéré comme universel *in abstracto*, cela ne règle pas la question de ce que revêt la réalité de son incarnation en divers endroits. Bien que certains travaux aient fourni des descriptions riches des spécificités nationales et régionales, peu se sont emparés de la question de savoir comment et pourquoi la RSE diffère entre les pays (Matten et Moon, 2008). Penser la RSE met en lumière au moins trois niveaux de difficultés et/ou d'ambiguïtés : à savoir, sémantiques, conceptuels et idéologiques. Certains

1. Le sigle-concept de CSR, d'origine anglo-saxonne, a réellement émergé à la fin des années 1970, bien que l'émergence des pratiques théorisées remonte à Bowen vers la moitié du xx^e siècle (1953).

2. Nous n'entrerons pas ici dans un débat sur la genèse *ab initio* de la notion, celle-ci ne faisant pas l'objet d'un consensus général : moult religions ou philosophies différentes pourraient potentiellement trouver en leur sein les racines d'une telle notion, quand bien même la dénomination ne serait pas libellée sous la forme de ces trois lettres-là.

travaux questionnent cette difficulté à stabiliser un concept. Ils font état de réelles différences dans l'usage qui est fait des outils - tout en relevant la difficulté à comparer les choses d'un pays à l'autre (Amor-Esteban, Galindo-Villardón et García-Sánchez, 2019) - qu'il s'agisse de comparaisons internationales (Fisher, Mahoney et Scazzero, 2016) ou intra-européennes (Habish, Wegner *et al.*, 2004). D'autres relèvent la coexistence de deux logiques : une américaine et une européenne (Capron, 2006, 2016 ; Welford, 2005). L'objectif de ce chapitre est de nous intéresser à ces deux approches, plus particulièrement sur les différences de la RSE entre la France et les États-Unis, bien que nous ayons pleinement conscience de l'existence d'une variété intra-européenne.

Dans le cadre de ce chapitre, nous sommes appelés à soulever les questions suivantes : jusqu'à quel point une culture exerce-t-elle une influence sur les concepts qu'elle génère ? Formulé autrement, que disent les représentations respectives de la RSE en France et aux États-Unis des modèles politico-civilisationnels sous-jacents qui les ont fait naître, et qui orientent l'existence et la bonne marche des entreprises ? Qu'en est-il de leur raccordement à leur environnement direct, leur prise en compte des enjeux globaux, et l'impact de leurs actions sur la nature et la biosphère ? La première section de ce chapitre s'attachera à présenter les éléments de contexte, et la seconde à développer deux implications concrètes de la divergence des approches française et américaine de la RSE.

1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

1.1. LA RSE, UN CONCEPT COMME RÉSULTAT

L'idée moderne de la RSE est indubitablement états-unienne, elle résulte d'une évolution de pratiques commerciales élaborées au ^{xix}^e siècle vers une consolidation plus théorisée, à la moitié du ^{xx}^e siècle, notamment par Bowen en 1953 – un pasteur protestant – à travers un ouvrage³ qui fait référence tant il est porteur des racines du concept puisqu'il est le premier à utiliser le terme de *Corporate Social Responsibility*. Dans son livre, Bowen (1953) insiste sur la part essentielle de l'entreprise au développement des valeurs nationales américaines en termes de possibilité d'ascension sociale.

La RSE aux E-U est donc le fruit historique de la rencontre de la religion - protestante en particulier - avec le développement économique de ce pays. Terre d'asile d'émigrants européens, d'Écosse notamment, certains⁴ donnent Andrew Carnegie comme le père fondateur du concept, au moins dans les faits. Pétri de religion presbytérienne⁵, avant que la famille ne soit contrainte d'immigrer vers les E-U en 1848, il se fait un devoir de vivre sans ostentation et d'aider son prochain grâce à sa fortune (Bellanger, 2023), suivant ainsi les pas de son père qui participait au mouvement social appelé Chartisme⁶, mouvement ayant pour but d'améliorer les conditions sociales des ouvriers anglais. Toutefois, cela n'implique pas pour lui de mise en cause des pratiques professionnelles, financières ou commerciales. Il s'agit plutôt d'une conduite personnelle, qui prend une forme altruiste de philanthropie.

Par ailleurs, Bellanger précise « qu'il serait sans doute plus fondé de considérer comme véritable précurseur de la RSE le quaker⁷ américain J. Woolman (1720-1772). Celui-ci, simple employé de commerce, conçoit et développe l'idée que l'esclavage et le commerce des esclaves est incompatible avec la religion chrétienne ». Cette prédominance de la religion protestante comme fondement d'une démarche altruiste est fondamentale dans la genèse du concept de RSE puisqu'il fait s'adosser l'intérêt et la défense des intérêts d'autrui à une considération personnelle qui relève d'un devoir moral et éthique dans le cadre d'une observance dogmatique. Ainsi, comme l'a montré l'abondance de travaux (Crane et Matten, 2004, Acquier et Gond, 2005, Aaken et Buchner, 2020), aux États-Unis la RSE tire sa force et son essence des principes éthiques et religieux protestants, qui associe, d'une part, une mise en retrait de soi et refus de l'étalement des richesses et, d'autre part, une implication dévouée, pour le bien-être des autres, en temps et en argent. Weber (1905) affirme également que c'est l'essor de cet éthos protestant

3. Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row : N. Y.

4. Une organisation américaine telle que *l'Association of Corporate Citizenship Professionals* (ACCP), association fondée en 2005, voir le site <https://www.accp.org>.

5. Terme qui désigne la théologie calviniste en vigueur dans l'Église d'Écosse et dans les groupes religieux qui en sont issus, particulièrement dans le Nouveau Monde, à la suite de l'immigration écossaise et irlandais-écossaise.

6. Mouvement politique ouvrier du milieu du ^{xix}^e siècle au Royaume-Uni, suite à l'adoption de la Charte du Peuple (*People's Charter*), qui donna lieu à l'apparition des mouvements syndicaux et coopératifs.

7. Le quakerisme est une forme particulière du protestantisme, apparue en Angleterre au ^{xvii}^e siècle, dépourvue de formalisme et traditionnellement fortement investie dans le pacifisme et les questions sociales. L'Américain John Woolman en est l'une des figures.

qui explique le développement économique capitaliste du XVIII^e siècle. Nous avons là les deux piliers moralo-religieux sur lesquels se sont édifiés deux mouvements emblématiques américains, le « Care », d'une part, et la philanthropie, d'autre part, qui tous deux trouvent bien leur place dans l'univers communautaire qui fait référence aux États-Unis.

De toute évidence, le modèle européen de la RSE ne découle pas de logiques similaires. En Europe, la notion y est démythifiée, laïque et se confond avec la notion de développement durable (Imbs et Braun, 2011 ; Capron et Quairel, 2016). Là où le modèle anglo-américain de la RSE est plus volontariste, et découle d'une éthique et d'une volonté individuelle des managers des entreprises, le modèle européen est plus institutionnalisé, avec des politiques publiques et un cadre réglementaire négocié, le tout sous l'œil vigilant d'un contrôle social collectif. Comme le rappelle Capron, la RSE s'inscrit en Europe dans une longue tradition de capitalisme social, contrairement à un courant américain plutôt moraliste, pragmatique et utilitariste (Carroll développera ultérieurement un modèle tenant compte de l'enracinement de l'entreprise dans la société⁸). Il relève également que le modèle européen est ex-ante, proactif et s'oriente vers l'anticipation et la prévention des risques alors que le modèle anglo-américain est plutôt ex-post et vise une correction des effets des activités économiques (Capron, 2005, 2013), ce que résume le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1.1 – Tableau synoptique des fondements et caractéristiques de la RSE en Europe et aux États-Unis (Capron, 2005)

VARIABLES DE COMPARAISON	MODÈLE EUROPÉEN	MODÈLE ANGLO-AMÉRICAIN
Fondements	<ul style="list-style-type: none"> – Laïc, politique et orienté vers le DD – Contraintes légales (reporting, bilan carbone réglementaire...) 	<ul style="list-style-type: none"> – Éthique et religieux – Démarche volontaire
Conception de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Institutionnelle (droit et appartenance à la société) – Aventure collective au bénéfice de la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> – Contractualiste – Aventure individuelle – Profit pour le propriétaire
Conception managériale	<ul style="list-style-type: none"> – L'entreprise est un problème à résoudre – L'entreprise n'est pas réductible à un individu 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Business Ethics</i> – Confusion entre l'entreprise et le chef de l'entreprise – Comportement de l'organisation assimilé à celui du dirigeant
Processus dans les actions	<ul style="list-style-type: none"> – Protection sociale institutionnalisée avec les accords collectifs employeurs-salariés 	<ul style="list-style-type: none"> – Fondations philanthropiques visant une légitimité sociale des dirigeants
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> – Prospective (anticipation) 	<ul style="list-style-type: none"> – Rétrospective (réparation)

8. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, 1991.

Ce tableau permet d'apporter en outre une précision quant à l'usage de l'appellation générique de « modèle européen », utilisée dans maints travaux. Il est important de souligner qu'au regard des items mentionnés dans ce tableau, il n'existe pas d'éléments pan-européens possibles, chaque pays ayant sa propre façon de définir chacun des éléments présents. Derrière l'usage d'un même vocable, la réalité à laquelle il correspond varie d'un univers culturel à l'autre⁹. Ces différences d'acception sont d'ailleurs rarement évoquées dans les travaux, les recherches comparatives s'en tenant pour la plupart à des comparaisons « linéaires », c'est-à-dire sans tenir compte d'éventuelles divergences de sens au-delà des traductions linguistiques opérées.

1.2 LA RSE, UN CONCEPT COMME PROJET

La création d'un tel concept est indissociable de la question du projet de société porté par les pays à l'origine de la démarche : quel projet de société est à l'œuvre ? Indéniablement, le projet de société porté par un pays est le reflet de sa conception d'un idéal de vivre-ensemble et d'un modèle supposément parfait en termes d'équilibre et de satisfaction de tous. Partant des observations formulées en *infra* (1.1), on identifie un clivage net entre les États-Unis et l'Europe et, en particulier, la France.

Les États-Unis, contrairement à l'Europe, sont un pays neuf (fin du ^{xvi}^e si on prend comme repère le début de la colonisation britannique, fin du ^{xviii}^e pour ce qui est de la déclaration d'indépendance). Il y avait à construire un nouvel espace de vie, porteur d'espoir et terreau fertile de la concrétisation d'une manière de voir la vie en commun affranchie des pesanteurs héritées des monarchies européennes.

Les États-Unis n'ont pas eu de projet collectif en tant que tel, car leur histoire même les a amenés à devoir développer des intérêts particuliers et individuels à des fins de survie. Il existe bien un projet d'agglomérat, matérialisé notamment sous la forme politique d'états fédérés, mais l'objectif même de la construction de ce pays n'était pas de créer un tout homogène porté par des valeurs communes, mais bien de faire prospérer des individus en quête d'enrichissement et d'une vie meilleure. Il n'existe donc pas de projet global pour une construction collective. Le développement de ce pays s'est établi avant tout sur une base de développement économique : il y a donc eu substitution du projet politique par le projet économique, créant ainsi une situation où la compétitivité est nécessaire. C'est ce précepte qui a largement guidé les acteurs et les fondateurs de ce pays.

L'individu se situe donc au centre et au cœur de la construction américaine. Chaque individu a la responsabilité de se prendre en charge, de progresser, et de construire une trajectoire propre guidée par l'envie de faire mieux, et de faire plus. Point d'intervention d'un méta-système ici : la liberté d'entreprendre correspond à la vision de la liberté tout court. L'homme est libre tant qu'il reste souverain de ses décisions, et à lui seul incombe la responsabilité de mesurer l'impact de ses décisions sur les autres membres de sa communauté (entendre ce terme au sens de

9. Théorie dite de Sapir-Whorf : « Deux langues ne sont suffisamment semblables pour qu'on puisse les considérer comme représentant la même réalité sociale... Les mondes au sein desquels vivent des sociétés différentes sont des mondes distincts, et pas le même monde qui se verrait étiqueté différemment... »

communauté religieuse, cf. l'étymologie du mot « religion », *re-ligare*, ce qui relie). Il est ainsi renvoyé à sa propre évaluation de ce qu'il convient de faire, guidé et encadré à cet égard par le cadre moral de sa pratique religieuse ainsi que par le regard et l'observation de ses pairs, fortement intériorisés. Le garde-fou protégeant autrui d'éventuels effets néfastes résultants de ses décisions est donc d'ordre individuel, et éthique. Cette conception d'un individu qui fait société tout en étant mu par ses propres intérêts semble toutefois simultanément offrir une possibilité de créer un ensemble harmonieux et égalitaire.

Ainsi, dans *De la démocratie en Amérique*¹⁰, en observateur au milieu du XIX^e siècle d'une Amérique encore largement rurale, Tocqueville voyait déjà dans le pays en construction qu'étaient les E-U la manifestation d'une structure égalitaire offrant un monde politique régulé et apaisé, un tissu associatif dense et une religion tissant un lien social de qualité (Duvoux, 2015). Il théorise la vision démocratique et égalitaire qu'il regarde avec l'effet de contraste offert par la société hiérarchisée et aristocratique dont il est issu (d'Iribarne, 2003). Les hommes nouent des contrats entre eux, individuellement, mais ne sont reliés par aucun contrat envers la société¹¹. La représentation qu'il donne des rapports nouveaux qui se construisent entre ce qu'il appelle le serviteur et le maître, éclaire l'enracinement politique de la vision des rapports de travail que les Américains, très tôt dans leur histoire, développent. Comme le rappelle d'Iribarne (2003), la notion de contrat social est ici centrale qui s'inscrit dans la tradition du libéralisme, formulée deux siècles plus tôt, par la philosophie politique anglaise, qui servira de référence aux pères fondateurs de la démocratie américaine (« Dans les démocraties, les serviteurs ne sont pas seulement égaux entre eux ; on peut dire qu'ils sont, en sorte, les égaux de leurs maîtres.[...] Dans les limites de ce contrat, l'un est le serviteur et l'autre le maître ; en dehors, ce sont deux citoyens, deux hommes »). Cette dynamique managériale valorisant négociation et contractualisation des engagements individuels s'est étendue jusqu'au-delà des frontières de l'entreprise marchande (d'Iribarne, 2022) et a toujours cours. Ce système libéral d'état revêt un caractère quasi sacré aux E-U. L'industrialisation, couplée à l'individualisme, correspond à un projet de développement d'une société par le biais de l'économie, et permet le développement de chacun pour peu que chacun soit autonome, mais ne permet pas de répondre à un projet global. Au fil du temps, et au gré des évolutions contextuelles, il a été jugé nécessaire de théoriser et d'outiller davantage les entreprises : la RSE peut, dans ce contexte, être perçue comme une réponse libérale à un modèle de développement économique aux règles de plus en plus permissives, car de plus en plus floues.

La France, en revanche, possède en son sein un projet collectif. Depuis notamment la révolution française (« nuit du 4 août »), il est clair que l'abolition des privilèges de classe et la reconduction des élites ont servi de socle pour ériger les bases d'une société où chacun peut, par le biais du collectif, espérer vivre décemment sans que ne soient convoquées ni ses origines ni ses prédispositions. Le projet

10. *De la démocratie en Amérique* (1848).

11. Ce qui ne signifie pas qu'ils ne sont pas redevables envers leurs pairs, au sein d'une communauté. On entrevoit ici la distinction faite entre faire société et faire communauté, au sens de Tönnies.

de société alors conçu reposait sur l'idée centrale de la recréation d'un monde nouveau débarrassé des scories d'un ancien monde profondément inégalitaire. Loin du népotisme honni et de l'étalage des richesses, la France a dès lors fait le choix d'un modèle redistributif, où le pouvoir n'est pas concentré entre les mains d'un faible nombre, mais détenu par un large groupe de représentants, qui débattent, échangent et décident collectivement des conduites à tenir sur tous les sujets qui concernent la vie en commun et où les richesses sont censées profiter à tous. Depuis cette date historique, d'autres jalons sont venus étayer cette conception du rôle de l'État en France. Pendant des décennies, les grandes entreprises ont mis en place des plans sociaux et des institutions sociales qui couvraient les travailleurs et leurs familles de la naissance à la mort. Ces institutions ont ensuite été reprises par l'État-providence à partir des années 1930. Ainsi, l'industrialisation française a donc été marquée par le paternalisme d'entreprise et par l'essor d'un fort mouvement ouvrier qui s'est développé dans les années 1980 (Imbs et Braun, 2011). Au cours du xx^e siècle, le rôle traditionnellement interventionniste de l'État a donné à la France une importante législation sociale, notamment en matière de droit du travail et de systèmes de protection sociale gérés conjointement par les employeurs et les travailleurs. Un État fort et interventionniste est un moyen pour la collectivité de réduire les inégalités sociales. Dans ce phénomène régulateur, l'État prélève des taxes pour redistribuer aux plus nécessiteux et rend la nature de l'action de l'entreprise bien différente de ce qui se pratique aux E-U. Point de dimension charitable ni philanthropique, puisque le projet de société possède en son sein les deux dimensions. À l'inverse de la société américaine, où le projet économique sous-tendu par le principe général de rentabilité prévaut (*cf.* la racine grecque étymologique du terme « économie » : emprunté au latin *oeconomia*, lui-même du grec ancien *οίκονομία, oikonomía*, « gestion de la maison »), la société française a voulu inscrire la question de l'égalité et de l'attention portée à autrui dans ses textes réglementaires et constitutionnels. Comme d'autres pays européens, la France a mis la dimension sociale au centre de son projet politique. Cela explique donc que le projet social soit porté par la nation, et non par les entreprises.

2. DEUX IMPLICATIONS CONCRÈTES DE CETTE DIVERGENCE CULTURELLE DE LA RSE

2.1 RESPONSABILITÉ SOCIALE OU RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ? PAR-DELÀ LES MOTS.

Si l'acronyme anglais *CSR* évoque unanimement et sans équivoque *Corporate Social Responsibility* (que ce soit dans le langage commun comme dans la littérature scientifique), ce n'est pas le cas de la version française RSE. En effet, la lettre S renvoie tantôt à l'adjectif *sociale*, tantôt à *sociétale*, selon les individus, les documents, les organisations,

les textes en vigueur¹², l'époque. D'où vient cette hésitation, voire cette ambivalence ? S'agit-il d'une simple question de choix terminologique ?

Une vérification simple des définitions¹³ permet non seulement de constater que le terme « social » a varié dans le temps, mais également qu'il renvoie à un contenu différent selon la géographie¹⁴.

Dans l'hexagone, « social » est parfois concurrencé par le néologisme « sociétal », apparu dans le paysage langagier français depuis quelques décennies, popularisé surtout à partir des années 1980¹⁵, et poursuivant une courbe exponentielle depuis lors. Il est intéressant de remarquer à cet égard que le terme est inconnu du dictionnaire Littré (xix^e siècle), et que la recherche de la combinaison « sociétal-Littré » via un moteur de recherche débouche automatiquement sur le mot « social ». Certes, le dictionnaire Littré peut apparaître comme étant une source désormais obsolète, mais ce qui est à noter ici relève davantage du marqueur que représente cette situation : l'effacement du social au profit du sociétal rend compte des évolutions de fond de la société française.

Au-delà de la dimension terminologique, nous nous sommes intéressés aux pratiques effectives de la mise en œuvre de la RSE – ou plutôt de son évaluation – dans chacun des référentiels en question. En effet, tant qu'on reste à niveau très abstrait et déclaratif de ce qu'est la RSE, comme on le fait lorsqu'on parle de « respect de l'environnement » voire « d'ODD », on peut tout à fait imaginer que les propos sont de portée universelle. Mais il n'en est plus de même dès qu'on rentre dans le concret. Dès lors qu'on n'affirme plus seulement que les relations qu'une entreprise entend nouer avec ses actionnaires, son personnel, ses fournisseurs, doivent respecter certaines valeurs très générales, ou que cette même entreprise doit s'inscrire dans une démarche de *développement durable*, mais qu'on précise les manières d'agir auxquelles elle doit se conformer, qu'on explicite le cahier des charges auquel elle doit répondre, qu'on liste les pratiques attendues par les différentes parties prenantes dans le cadre d'une évaluation de la RSE, alors les choses deviennent tangibles.

12. La norme ISO 26000 utilise le terme sociétal, et définit la RSE comme suit : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

13. Selon les dictionnaires Petit Robert et Larousse, « sociétal » renvoie davantage aux droits individuels et aux enjeux politiques relatifs aux mœurs et aux questions de société. Notons que le dictionnaire de l'Académie quant à lui indique, pour ce même mot : « xx^e siècle. Emprunté de l'anglais *societal* (*adj.*), de même sens, lui-même dérivé de *society*, « société ». Relatif à la vie en société ». Selon le Larousse, « social » concerne les rapports des individus entre eux au sein d'une société, ainsi que l'amélioration des conditions de vie matérielles des membres de la société. Du côté des références anglaises, tous les dictionnaires consultés – Oxford, Cambridge et Merriam Webster – donnent les deux termes pour équivalents, et donc synonymes. Notons que le terme « social » quant à lui y est défini de la façon suivante : « *relating to society and living together in an organized way* » et inclue les aspects de tendances, changements, d'égalité, de justice et de différences.

14. Sapir et Whorf, déjà cité. « Deux langues ne sont suffisamment semblables pour qu'on puisse les considérer comme représentant la même réalité sociale... Les mondes au sein desquels vivent des sociétés différentes sont des mondes distincts, et pas le même monde qui se verrait étiqueté différemment... »

15. Cf. les résultats d'une recherche sur *Books Ngram Viewer*, sur une période de 1800 à 2019.

Un travail académique a été entrepris, afin de comparer les représentations sous-jacentes derrière lesdites pratiques. Concrètement, nous avons confronté les labels américains (BCorp) et français (référentiel Engagé RSE de l'Afnor)¹⁶, et plus particulièrement les contenus associés aux catégories relevant du champ social et de ce qu'on en attend dans les pratiques en vue de contribuer aux ODD définis par l'ONU (SDGs en anglais).

Nous avons identifié différents types de cas de figure.

Des thèmes sont présents dans l'un et absents de l'autre, comme celui des salaires et en particulier du salaire minimum qui est dans le référentiel américain et pas dans le français (rubrique « Travail décent et croissance économique ») : « Nous avons une politique formelle d'entreprise qui s'efforce de fournir aux collaborateurs-rices un salaire minimum vital suffisant pour subvenir à leurs besoins essentiels en matière d'alimentation, de vêtements, de logement et de fournir un revenu discrétionnaire à eux-mêmes et les personnes à leur charge. »

Il y a aussi le thème des dons à des candidats à des mandats politiques ou au financement de partis politiques (rubrique « Lobbying / Pratiques en matière de donations aux partis politiques ») : « L'entreprise est transparente sur toutes les donations faites directement aux candidats. »

Des thèmes sont présents dans les deux référentiels, mais recouvrent des réalités différentes, comme le thème « Programme d'entreprise pour l'engagement citoyen », là où le texte américain fait, par exemple, référence aux actions envers les « communautés¹⁷ » (au sens groupe spécifique de personnes, souvent en référence à des groupes ethniques)... :

- partenariats avec des organismes de bienfaisance ou adhésion à des organisations communautaires ;
- utilisation gratuite des installations de l'entreprise pour organiser des événements communautaires ;
- consentement de la communauté à votre accès à la terre/à l'eau ;
- revendications historiques d'accès aux terrains.

...le texte français mentionne des interventions en lien avec l'ancrage territorial et le développement social local mais ne mentionne pas explicitement *l'engagement citoyen*.

La partie dialogue social révèle également des différences importantes. Le texte américain fait allusion au fait que l'entreprise *n'empêche pas* la tenue de réunions syndicales, ce qui de toute évidence est relativement insolite voire choquant pour un lectorat français : « Nous avons une politique de "neutralité" qui n'adopte pas une position d'entreprise qui déconseille la syndicalisation ou la négociation collective. »

16. Compte-tenu du volume que représentent les deux documents, nous avons sélectionné quelques items à des fins d'illustration.

17. Notons que le terme « communauté » en français est ambivalent : appliqué aux relations humaines ou aux catégories de la société, il est assez péjoratif et souvent suspect, il évoque une idée d'enfermement sur soi. Cette connotation dépréciative s'efface lorsqu'il est employé dans le cadre de définition en matière de politique de la ville.

Le texte français, sur le même sujet, parle « des modalités de dialogue social ».

En outre, dans cette rubrique, il nous a semblé important de mentionner que même en présence d'un lexique commun, l'absence d'explicitation sémantique des définitions pouvait potentiellement être source de confusion (et donc d'erreur dans le remplissage des données). L'exemple de la formule « L'organisation respecte l'équilibre vie professionnelle / vie privée de ses salariés, assure un management favorisant l'épanouissement et la reconnaissance de chacun » en est un exemple particulièrement révélateur : si l'équivalent linguistique se retrouve dans la version américaine, elle ne dit rien en revanche de ce que signifie pour les uns et pour les autres « un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». S'intéresser au sens que prennent les concepts et les actes dans chacun des univers culturels et s'interroger sur ce qui fait sens pour les uns et pour les autres serait tout à fait opportun (Geertz, 1973).

Enfin, des thèmes présents dans les deux référentiels et qui semblent, *a priori*, recouvrir les mêmes notions : « Nous avons un programme de développement pour les collaborateurs-rices qui cible et engage des individus issus de groupes sociaux chroniquement sous-employés et leur fournit des opportunités de formation professionnelle. »

Entrer dans les réalités concrètes permet de se rendre compte *ipso facto* de l'existence de différences en nature et en importance entre les deux référentiels. De façon générale, les champs du social génériques tels que l'éducation, la santé, la formation, la retraite, mais aussi d'autres comme l'accessibilité aux personnes handicapées ou l'appartenance à un syndicat, qui relèvent en France des pouvoirs publics et du droit, sont tous présents dans le référentiel américain, et absents de celui français. Les entreprises françaises n'ont pas à rendre des comptes en matière de politiques sociales (salaire minimum, assurance santé, retraite, etc.), la législation, parfois complétée par les conventions sociales (ou conventions collectives), s'appliquant à toutes indifféremment. Le distinguo d'un point de vue pratique rejoint la différenciation terminologique et sémantique. Comme vu en *infra*, il existe en France, depuis le XIX^e siècle, une histoire sociale basée sur *la lutte des classes*, du fait d'une inscription marxiste dans la conception de la hiérarchisation de la société. La question de la redistribution des richesses est elle aussi intrinsèquement liée à ce phénomène. Il n'existe pas de tel ancrage aux E-U, la notion de classes n'y est que peu voire pas développée, les catégorisations sociales se faisant le plus souvent par le biais d'index, qui renseignent sur une multitude d'aspects et pas uniquement sur l'origine sociale des intéressés¹⁸. Ainsi, le recours au terme « social » dans l'acronyme CSR se fait sans référence implicite à une pensée marxiste, sans connotation particulière, et englobe tout ce qui se rapporte au champ du social : la préservation des intérêts de l'individu, qui comprend également une dimension identitaire, se fait par le besoin d'imposer aux entreprises ce qui n'est pas assuré par l'État. Ce clivage, corroboré par les référentiels et les significations données aux termes, nous a conduits à élaborer le tableau suivant.

18. La liste mentionnée dans l'index américain comporte les éléments suivants : *Genre, Ethnie, Couleur, Handicap, Opinion politique, Orientation sexuelle, Âge, Religion, Réfugiés, Statut VIH, Adhésion syndicale*. Il paraît presque inutile de préciser que ce type de catégorisation est tout simplement interdit en France, tous les items étant jugés discriminatoires.

Tableau n° 1.2 – Tableau comparatif des notions *Social* et *Sociétal*

ADJECTIF	TYPE D'ÉGALITÉ VISÉE	IDÉOLOGIE	LEXIQUE ASSOCIÉ
Social	Verticale - liée au matériel	<ul style="list-style-type: none"> - de plus en plus cantonné à la stricte vie économique - traite des aspirations : des chances pour les minorités d'accéder aux mêmes choses que les majorités « oppressantes » (réf. aux luttes du xx^e siècle) - évocateur en creux de problèmes insolubles - empreint de lutte - (possible) connotation de « pathos » dans l'imaginaire collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - fracture sociale - aides sociales - cohésion - entraide - lutte - immémorial combat contre les inégalités - combat pour le partage des richesses
Sociétal	Horizontale - liée à l'immatériel	<ul style="list-style-type: none"> - a trait essentiellement à l'individu dans ses rapports avec la société - pourrait faire référence en creux à une quête plus individualisée sur des aspects qui touchent à l'identité et à l'existence de chacun dans son rapport à lui-même, au monde et aux autres - émergence possible du fait d'une société supposément apaisée et ayant réglé la question des inégalités sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Questions identitaires (genre, orientation sexuelle, religion, ethnicité, mœurs) - Questions relatives à la diversité (sexuelle, de genre, ethnique, intergénérationnelle, apparence physique, handicap) - Inclusivité

Source : autrice du chapitre

2.2 LA RSE, OBJET ÉTHIQUE VS. OBJET POLITIQUE DE LA RESPONSABILITÉ : CE QUE LES UNES (LES SOCIÉTÉS) DOIVENT AUX AUTRES (LES SOCIÉTÉS)

La RSE - entendre les pratiques visant à contribuer aux ODD - est généralement présentée comme étant d'une part, une démarche volontaire des entreprises et, d'autre part, comme résultant d'une décision stratégique censée répondre aux attentes de la société civile. Or les rapports entre l'entreprise et la société environnante ne sont pas conçus de la même façon dans les différents pays, et la responsabilité des entreprises à l'égard des parties-prenantes (*stakeholders*) et le rôle qu'elles sont censées jouer non plus. Ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise dans certains pays relève de celle de l'État dans d'autres. Réciproquement, les attentes de ces mêmes parties prenantes à l'égard des entreprises varient singulièrement en fonction du contexte culturel. Car la RSE, en étant en prise directe avec des aspects qui touchent le quotidien des citoyens (sécurité, éducation, santé, protection de l'environnement...) relève non pas uniquement de la sphère

privée mais de la sphère publique également. Dès lors, peut-on faire l'économie d'un débat politique démocratique sur ces sujets, et est-ce à l'État ou aux entreprises elles-mêmes de décider de la bonne vision de la RSE et, ce faisant, qui doit la mettre en œuvre ?

Le sentiment de responsabilité relève du registre du religieux aux États-Unis, adossé à un ethos protestant en particulier, alors qu'il relève du registre du devoir en France, adossé à un ethos professionnel. On retrouve ici le clivage États-Unis/France abondamment mentionné dans ce travail et dans d'autres (Imbs et Braun, 2011 ; Capron, 2016).

Aux États-Unis une vision où prédomine l'éthique – l'éthique relevant de l'individu, d'un processus de questionnement individuel, proposant de s'interroger sur les valeurs et les principes moraux qui doivent orienter nos actions – à la France une vision où prédomine celle du politique (vision souvent européenne, avec des variations selon les pays, pays du nord de l'Europe, pays du sud de l'Europe).

Les deux pays combinent individualisme et dimension collective, mais pas sur les mêmes aspects, et pas selon les mêmes modalités de régulation. Les contours de ce qui relève de chacune des deux catégories varient en fonction des univers culturels.

Aux États-Unis, l'individu est responsable de ses actes, en son « âme et conscience », et c'est en tant que tel qu'on attendra d'un dirigeant d'entreprise qu'il gère l'entreprise et prenne les décisions jugées éthiques et « responsables ». Les États-Unis ont développé une place pour l'action morale individuelle et la responsabilité de chacun (Capron et Quairel, 2016). Aussi, il s'agit de combattre les mauvaises actions, mais sans contrainte publique perçue comme intrusive dans les libertés individuelles (Capron et Quairel, 2016). Le collectif se décline en termes d'appartenance à la « communauté », au sens de communauté religieuse¹⁹.

Certains auteurs rappellent qu'aux États-Unis, l'entreprise est vue comme l'élément d'une communauté (ou d'un ensemble de communautés liées aux lieux où elle est implantée) (Duvoux, 2015). Cette appartenance implique une sorte de responsabilité diffuse, avec une dimension affective notable supposant une implication assez générale dans ce qui concerne ceux qui vous entourent. La distinction entre ce qui fait société et ce qui fait communauté telle que développée par Tönnies (Tönnies, 1887) apporte ici un éclairage pertinent pour comprendre les deux logiques conceptuelles de ce qui tient les individus unis entre eux. En France, au contraire, l'idée d'appartenance à une communauté est souvent mal perçue, car elle ne reflète pas la réalité idéologique et de ce fait le vivre-ensemble. On lui préfère souvent le terme de citoyen, qui suggère une appartenance à un ensemble politique, avec un statut, des responsabilités et des droits définis par la loi, loin des liens émotionnels et de la pression sociale qu'évoque le terme de communauté (d'Iribarne, 2013). Le collectif se joue donc dans l'appartenance à la nation, l'individualisme étant quant à lui dévolu à la sphère privée. Les croyances, qu'elles soient religieuses ou politiques, relèvent des convictions et donc de l'intime, et n'ont pas à être portées au vu et au su de tous. Les entreprises sont quant à elles

19. Rappelons que 70,6 % des Américains se déclarent chrétiens (dont 46,5 % protestants et 20,8 % catholiques), 22,8 % n'ont pas de religion et 5,9 % pratiquent une autre religion (étude réalisée en 2014 par le *Pew Research Center*), et déclarer être athée reste suspect (le nombre d'athées et d'agnostiques relevés dans les enquêtes courantes tend à être assez faible : ils étaient respectivement 3,1 % et 4 %, selon l'enquête du *Pew Research Center* de 2019).

considérées comme ayant un « intérêt social », et ce juridiquement, cet intérêt particulier se distinguant de l'intérêt des actionnaires en ce qu'il correspond au bien commun de toutes les parties prenantes. Les actionnaires ne sont donc pas les propriétaires d'une entreprise, mais les propriétaires d'actions d'une entreprise (Robé, 1999). Cela signifie notamment que la pérennité d'une entreprise ne dépend pas uniquement des actionnaires, des directeurs et des travailleurs, mais aussi des autorités publiques (Robé, 1999).

Ces développements nous amènent à revenir vers une considération plus générale, et plus européenne. Comme le soulignent Habish et Wegner²⁰, « la RSE s'accompagne de caractéristiques nationales différentes résultant de traditions culturelles diverses, ainsi que de contextes sociaux et économiques hétérogènes. Jusqu'à récemment, les préoccupations éthiques jouaient un rôle dominant dans les pays anglo-saxons. Alors que les préoccupations environnementales étaient à l'ordre du jour de la RSE dans le nord de l'Europe, la RSE était perçue comme un moyen de faire avancer les questions sociales dans le Sud. » Les traits dominants de ce concept européen émergent de la RSE sont ses liens avec la durabilité et la gouvernance. La RSE est définie comme une manière de faire des affaires qui contribue au développement durable, en renforçant la compétitivité, la cohésion sociale et la protection de l'environnement. La RSE est donc bien plus que la philanthropie ou l'éthique.

Enfin, l'approche et la théorie proposées par Matten et Moon (2008) offrent une perspective complémentaire au développement qui précède. Matten affirme que « les différences nationales en matière de RSE peuvent s'expliquer par des cadres institutionnels ancrés historiquement qui façonnent les "systèmes d'affaires nationaux" ». Il poursuit en affirmant que la RSE américaine est ancrée dans un système qui laisse davantage de place aux initiatives des entreprises de façon qu'elles prennent des responsabilités de façon explicite, alors que la RSE européenne s'est inscrite dans des systèmes plus larges de responsabilité organisationnelle et qui laissent une place relativement étroite aux initiatives et incitations pour les entreprises de prendre des responsabilités explicites. Ainsi, il propose une binarité entre deux types de RSE, une RSE qualifiée d'explicite contre une RSE implicite.

**Tableau n° 1.3 – Comparaison RSE Explicite et Implicite
(reproduit à partir de Matten et Moon, 2008)**

RSE EXPLICITE	RSE IMPLICITE
Décrit les activités de l'entreprise qui assument des responsabilités visant à protéger les intérêts de la société	Décrit le rôle des entreprises au sein des institutions formelles et informelles qui vont dans le sens des intérêts et des préoccupations de la société
Consiste en des politiques, des programmes et des stratégies volontaires des entreprises	Consiste en des valeurs, des normes et des règles qui se traduisent par des exigences pour les entreprises (souvent codifiées et obligatoires)
Incitations et opportunités sont motivées par les attentes perçues des différentes parties prenantes de l'entreprise	Motivé par le consensus sociétal sur les attentes légitimes relatives aux rôles et contributions de toutes les catégories de la société, y compris les entreprises

20. In *Corporate Social Responsibility across Europe*.