



Responsabilité sociale de l'entreprise – Retour sur un mirage conceptuel

par
*Erwan Queinnec**



Erwan Queinnec est diplômé de Sciences Po Paris et docteur en sciences de gestion. Il est maître de conférences des universités depuis 1998 (Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité). Ses travaux de recherche portent sur l'économie et le management des organisations sans but lucratif (notamment les ONG humanitaires) et des organisations médico-sociales.

* Cet article est une version développée de celui que j'ai publié, en 2012, dans l'Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines (Queinnec, 2012, voir bibliographie).



A l'instar de la « justice » du même nom, la « responsabilité sociale » peut-elle être tenue pour un mirage conceptuel au motif que « le mot social (pouvant) être employé pour dire de n'importe quelle action qu'elle est publiquement désirable, (...) tous les termes avec lesquels ce mot est combiné se trouvent privés de leur sens précis » (Hayek, 1981, p. 124) ? Force est de constater que le flou sémantique inhérent à l'expression même de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) confirme ce diagnostic¹. Au fond, toutefois, l'entreprise socialement responsable se pare des attributs suivants : elle s'abstient de produire des biens ou services de mauvaise qualité, d'abuser les clients vulnérables, de « discriminer » ou d'exploiter ses salariés (voire de délocaliser sa production). Elle recycle ses déchets, limite ses rejets polluants et économise ses intrants. Elle est « citoyenne » (entendons : paie des impôts) et « transparente » (entendons : honnête). En un mot ou presque, l'entreprise socialement responsable s'abstient de tout dumping social, environnemental et fiscal.

Moins schématiquement et en s'appuyant sur les travaux qui retracent la généalogie de ce concept (par exemple, Kemper et Martin, 2010), on peut tenter d'en identifier trois versions interconnectées. En premier lieu, la RSE est une doctrine morale de l'entreprise, puisant sa source dans un discours d'inspiration religieuse (Acquier et Aggeri, 2015). Bien qu'à partir des années 1980 la littérature théorique ait tenté de rationaliser cette RSE normative – ce dont découle la deuxième version du discours pro RSE, ci-dessous qualifiée de « managériale » – son sermon irénique se retrouve encore aujourd'hui dans maintes analyses et

¹ Ainsi, « l'étude de la RSE pose (...) des problèmes ontologiques (...), des problèmes sémantiques et pragmatiques (...), des problèmes d'ordre généalogique et théorique et des problèmes épistémologiques (...) » (Pesqueux, 2011, p. 49).



recommandations : c'est ainsi qu'abjurant le culte du « profit à court terme », l'entreprise socialement responsable harmoniserait les intérêts légitimes des parties prenantes, éradiquerait toute forme de discrimination et agirait en faveur de la biodiversité, tout cela dans la saine et roborative église d'une foi partagée. Toute doctrine morale ne fait jamais qu'exposer son point de vue sur le bien. Il suffit donc d'y opposer d'autres critères de légitimité pour renverser la perspective, ce qu'ont efficacement réalisé certains travaux (en particulier Eabrasu, 2012). Par conséquent, il n'est pas utile d'y revenir ici.

En second lieu, la RSE relève d'une théorie du management stratégique, c'est-à-dire de la manière dont une entreprise devrait être gérée pour être performante. Cette RSE managériale s'appuie sur un double tournant doctrinal datant de la décennie 1980 : le « management des parties prenantes » (Freeman, 1984) et le « développement durable » (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1988). Bien que procédant d'une rationalisation destinée à intégrer le giron du discours « scientifique », théorie des parties prenantes et développement durable de l'entreprise ne s'affranchissent que péniblement de leur doxologie d'origine ; il en résulte un conte récurrent mettant en scène un chevalier servant (le manager) sommé de faire prévaloir la cause des opprimés du *business as usual* (les gentilles parties prenantes) sur l'empire du mal financier (les méchants actionnaires assoiffés de profit). Transformé en « théorie » par la grâce de la reconnaissance académique, le conte bute toutefois sur deux écueils principaux : dans sa version *mainstream*, la théorie des parties prenantes doit feindre de penser que l'entreprise n'est pas le monstre comptable qu'en donnent à voir tant de conceptions douteuses (journalistiques, militantes et, bien sûr, académiques). Dans une version moins orthodoxe, le discours va jusqu'à remettre en cause le droit de propriété de l'actionnaire,



pour en inférer une gouvernance alternative de l'entreprise, dont les implications sont à l'image des concepts qui la fondent : floues.

Une troisième version de la RSE peut être qualifiée « d'empirique ». Il s'agit notamment de se demander comment les entreprises réforment leur processus de production, se dotent d'outils de gestion « socialement responsables » (le management par la « qualité totale », par exemple) ou réorientent leur marketing de façon à répondre à une demande identifiée de « produits verts », de campagnes de communication pro-sociales et autres projets relevant de la philanthropie d'entreprise. Un autre pan de la recherche s'intéresse à la performance financière des entreprises socialement responsables, sans d'ailleurs produire de résultat concluant (ce qui n'a rien d'étonnant compte tenu de l'imprécision de la théorie testée) ; la RSE est enfin analysée en tant que signal de probité économique, donné au marché par certaines entreprises dont l'offre est difficile à évaluer. Cette littérature empirique prend schématiquement acte du succès institutionnel de la RSE et s'intéresse à ce qu'il produit sur le management et la stratégie des firmes. Il est parfois difficile de discerner ce qui, dans les évolutions esquissées, relève de l'impact du discours socialement responsable, d'une réglementation croissante (par exemple, la récente loi PACTE) ou tout simplement du progrès économique (on se demande par exemple pourquoi qualité totale et responsabilité sociale devraient être couplées). Mais ce travail de recherche peut en l'occurrence distinguer ce qui favorise ou, au contraire, pénalise la compétitivité des entreprises de façon à séparer le bon grain d'un management (vraiment) responsable de l'ivraie de stratégies inopportunes.

On ne saurait donc adresser de critique générale à la *pratique* de la RSE, dès lors que celle-ci répond à une demande dont dépend la prospérité de l'entreprise. On peut en revanche remettre en cause *l'idée* de la responsabilité sociale, en tant que concept



académique voire source d'inspiration législative. On s'intéressera donc, ici, aux deux versions susmentionnées de la RSE managériale. La première peut être qualifiée de théorie *contractualiste* des parties prenantes ; elle appréhende l'entreprise en tant que lieu de *répartition* de la valeur économique créée en son sein. La seconde, conceptuellement plus originale, relève plutôt d'une théorie *politique* des parties prenantes ; elle appréhende l'entreprise en tant que lieu de *redéfinition* de ce que « valeur » veut dire, au sein d'instances de décisions partenariales acquises à l'idéal du développement durable. Bien que ramifiées à partir d'une racine commune, les implications de ces deux théorisations de l'entreprise sont non seulement différentes mais potentiellement contradictoires. On les envisagera donc successivement dans la suite du texte.

1. Théorie contractualiste des parties prenantes *versus* valeur actionnariale ou la laborieuse redécouverte de la roue (du management)

L'idée qui fonde la théorie contractualiste des parties prenantes est, à maints égards, recevable : il s'agit de rappeler que les actionnaires, propriétaires en droit de la firme, ne sont pas les seuls à y investir des ressources. C'est pourquoi la littérature académique oppose fréquemment les intérêts des *shareholders* (les actionnaires) à ceux des *stakeholders* (les « parties prenantes ») au premier rang desquels on trouve les salariés, les clients, les fournisseurs voire la nature (notons que les banques et autres prêteurs financiers ne sont généralement pas inclus dans la liste, probablement en raison de leur estampille « capitaliste » ou parce que d'autres théorisations traitent de leur cas). Le risque de faillite auquel est soumise toute entreprise privée illustre ici la pertinence du point de vue : les pertes qu'occasionne la disparition d'une entreprise sont, au premier chef, réparties sur



les apporteurs de capitaux (d'abord les actionnaires et ensuite les prêteurs, parmi lesquels figurent les fournisseurs) mais elles affectent aussi le « capital humain » du personnel voire le bien-être de certains clients. Or, la pertinence de ce constat est aussi la faiblesse d'un discours prétendant s'instituer en tant que théorie. Car celle-ci part de l'idée d'un conflit d'intérêts pensé dans un cadre statique (fondamentalement comptable) pour finalement entériner, chemin faisant, l'harmonie organique dont procède le projet d'entreprise. Alors rendue à l'évidence de ce qu'entreprendre recèle de solidarité, d'interdépendance, de coopération, cette théorisation est amenée à reconnaître que, finalement, la gestion socialement responsable n'est éventuellement rien d'autre que... la bonne gestion.

Dans la littérature académique, on peut ainsi lire que « bien se comporter améliore la réputation d'une firme ainsi que la fidélité des clients, attire (...) de bons employés, augmente la valeur de marché de l'entreprise, permet de développer de nouveaux marchés tout en limitant le risque de poursuites et de boycotts » (Lee, 2008, p. 64). Voilà qui constitue une découverte théorique majeure : ainsi, si les lumières de la responsabilité sociale n'avaient pas éclairé la pratique des managers contemporains, ceux-ci auraient donc trouvé avantage à empoisonner leurs clients, aliéner leurs salariés et opprimer leurs sous-traitants afin de créer de la valeur pour l'actionnaire. On l'a donc échappé belle.

Cette naïveté doctrinale est d'autant plus surprenante que Robert Edward Freeman, père spirituel de la théorie contractualiste des parties prenantes, est allé jusqu'à en défendre une conception « libertarienne² » (Freeman et Phillips, 2002). Mais

² Sa saisissante ressemblance physique avec Karl Marx n'est donc que pure coïncidence.



l'auteur est présenté comme philosophe plutôt qu'économiste ou spécialiste de management. Or, les sciences de l'homme et de la société, au sens le plus large, ont parfois tendance à redécouvrir la roue de ce qui échappe à leur champ strictement disciplinaire³. Il est donc à craindre qu'au moins dans sa version contractualiste, la théorie des parties prenantes ne fasse partie de ces lois redondantes, parant d'une terminologie nouvelle ce que la littérature en stratégie qualifie plus traditionnellement « d'environnement de l'entreprise », la théorie des organisations de « participants » ou la comptabilité de « tiers ». Et naturellement, aucun de ces discours académiques ne recommande aux entreprises de maltraiter ceux et celles qui, quelle que soit leur fonction, participent à sa création de valeur.

Alors, pourquoi un tel récit ? Parce que la RSE entend prendre le contrepied d'une théorisation de la firme ayant fait florès dans les années 1970 (et prenant racine dans les années 1930), réduisant celle-ci à un arrangement contractuel entre propriétaires et dirigeants de la société par actions. Ces théories réhabilitent le droit de propriété des actionnaires (*théorie des droits de propriété*) et envisagent les moyens de conformer le comportement du manager à leurs intérêts (*théorie de l'agence*), au sortir d'une période historique – les trente glorieuses – ayant

³ « Les conçoit-on de façon *inexacte* et *incomplète* en n'envisageant par exemple que l'avantage immédiat et évident (par exemple : on cherche à acheter à aussi bas prix que possible (...), on cherche à vendre au prix le plus élevé possible) on est alors sans doute obligé de compléter [les lois de l'économie politique] par toute une série d'autres lois, si l'on veut expliquer, par exemple, les prix particulièrement modestes des articles de réclame destinés à attirer le chaland » (Von Mises, 2006, p. 116). Cette sentence explique à elle-seule l'inflation conceptuelle — un trop-plein de « théories » — caractéristique des sciences économiques et sociales.



donné l'impression d'un management peu ou prou affranchi de tout contrôle propriétaire. Ces théories contractualistes de la firme (souvent qualifiées de *néo-institutionnelles*) mettent donc en avant le principe d'une gouvernance actionnariale rappelant le manager à son devoir de commis, donc à une forme d'ascèse que les délices du pouvoir temporel — bureaux de ministre, voyages d'affaire et autres « dépenses préférées » — avaient pu finir par corrompre. Au vu des rémunérations qui sont celles, aujourd'hui, des dirigeants de grandes entreprises, il n'est d'ailleurs pas certain que cette gouvernance actionnariale ait remporté le succès qu'on lui prête mais c'est une autre question.

La théorie de la gouvernance actionnariale est d'inspiration néoclassique ; elle en partage les mêmes bases conceptuelles et le raisonnement fonctionnaliste. Il en résulte une vision assez pauvre du management et de la relation actionnaire-dirigeant (celui-ci y étant réduit à une fonction de mandataire-expert, quasiment chargé d'appliquer un programme prédéfini de maximisation du profit). Rien, dans cette théorisation, n'implique cependant d'exploiter les parties prenantes et pour cause : celles-ci sont *a priori* dotées de la même rationalité que celle expliquant le comportement stratégique des managers ou actionnaires. C'est d'ailleurs pourquoi les théories néo-institutionnelles de l'entreprise envisagent celle-ci telle un « nœud de contrats ». Ce prisme conceptuel étant aussi celui de la théorie contractualiste des parties prenantes, c'est un peu comme si deux adversaires doctrinaux, s'entendant sur l'essentiel, ne fondaient leur opposition que sur une illusion de cadrage (le rapport actionnaire-dirigeant pour la théorie de la gouvernance actionnariale ; le rapport firme-partenaires de l'entreprise pour la théorie contractualiste des parties prenantes).

Dès lors, si les théories de la gouvernance actionnariale prêtent le flanc à bien des remises en cause, l'interprétation qu'en



donne la littérature pro RSE pêche par dogmatisme — ce vieux préjugé crypto marxiste selon lequel le gain des actionnaires équivaut à une perte pour la société — autant que par opportunisme. Cette littérature s'est par exemple émue de l'injonction à un taux de rentabilité des capitaux propres de 15%, jugé exorbitant, auquel le dogme de la gouvernance actionnariale soumettrait les grandes entreprises⁴. Or, à l'examen, non seulement ce taux peut être obtenu par l'entremise de manœuvres comptables sans grand impact social (Albouy, 2009)⁵ mais, en outre, nombreuses sont manifestement les entreprises qui se contentent de moins (il suffit de consulter leurs comptes sociaux...). Surtout, un chiffre de 5%, 15% ou 50% n'indique rigoureusement rien de la manière dont sont, par ailleurs, traitées les parties prenantes. À cet égard, une partie de la littérature pro RSE feint d'oublier que l'actionnaire demeure un « créancier résiduel », c'est-à-dire, le tiers qui se fait payer après tous les autres, s'il reste quoi que ce soit à lui donner (au fond, les vrais patrons d'une entreprise sont ses clients, pas ses actionnaires). De même, la quête de rentabilité n'implique pas que l'entreprise

⁴ Il est difficile de savoir si ce chiffre correspond à une réalité ou s'il constitue une sorte de fétiche anti-capitaliste ayant acquis statut de légende urbaine (voir Albouy, 2002). En tout état de cause, son invocation sert généralement à dénoncer la cupidité des actionnaires dits institutionnels (fonds de pension, compagnies d'assurance, banques d'affaire, etc.), dont les folles exigences de rentabilité induiraient toutes sortes de pratiques « socialement irresponsables » (licenciements, délocalisations, sous-traitance, etc.).

⁵ Si la rentabilité des capitaux propres menace une partie prenante en particulier, il s'agit plutôt des prêteurs. Car s'endetter beaucoup — et donc possiblement, trop — est un moyen commode de générer une rentabilité financière élevée (c'est ce que l'on appelle « l'effet de levier »).



doive être gérée en fonction d'états comptables trimestriels. La liquidité que fournissent les marchés financiers aux détenteurs d'actions n'implique pas plus que l'entreprise doit renoncer à des projets d'investissement à long terme. Il faut donc imaginer, voire fantasmer ce qu'implique la gouvernance actionnariale pour en déduire une antinomie — plutôt qu'une synergie — entre intérêts des parties prenantes et intérêts des actionnaires (*a fortiori* lorsque ceux-ci sont des fonds de pension dont les dividendes servent à verser leur revenu aux retraités américains, finalité que l'on peut assez facilement qualifier de « sociale »). Qu'un tel fantasme fonctionne à double sens, donc distorde le champ de perception de certains managers trop étroitement formés à la finance ou la comptabilité, est presque inévitable. Nul ne saurait s'étonner qu'il existe des entreprises mal dirigées, des managers peu scrupuleux, des outils de gestion inadaptés, etc. Mais c'est précisément ce que la concurrence est chargée de réguler, bien avant que n'intervienne le *deus ex machina* de la responsabilité sociale.

La critique de la gouvernance actionnariale fait donc dire à une théorie relativement pauvre ce qu'elle a envie de lui faire dire, pour mieux asseoir une alternative avare d'un examen théorique plus fondamental. Ce stratagème accouche d'une proposition — le management des parties prenantes — dont l'originalité est sujette à caution mais dont le vrai mérite est peut-être ailleurs : car la gadgetisation conceptuelle — c'est-à-dire, la démultiplication de notions qui ne diffèrent pas fondamentalement les unes des autres — participe d'une économie du savoir chroniquement inflationniste, acquise à la production en série d'articles standardisés dans les revues savantes. Ainsi, plus souvent on



invente la même roue (éventuellement à la couleur près), mieux se porte l'économie de la connaissance scientifique⁶.

Il existe cependant une variante moins contractualiste – plus politique – de la théorie des parties prenantes, éventuellement plus originale. Cette dernière prône une gouvernance partenariale de l'entreprise, très largement inspirée de la doctrine du développement durable. Il s'agit, au fond, de revenir sur le principe même de la firme « capitaliste ». Hélas, si elles semblent plus audacieuses que celles de la théorie contractualiste des parties prenantes, les bases conceptuelles de cette théorisation de l'entreprise sont extrêmement fragiles.

2. Développement durable et gouvernance partenariale ou le modèle de l'entreprise à lucrativité limitée

Tandis que la version contractualiste des parties prenantes tend à redécouvrir ce que performances économique, sociale voire environnementale peuvent avoir de complémentaire, sa version politique oppose plus radicalement finalité économique et valeur socio-environnementale. Il ne s'agit donc plus seulement de sensibiliser le management à la création intelligente de valeur

⁶ *Publish or perish* constitue le mot d'ordre de toute bonne gestion de carrière académique. Les universitaires sont aujourd'hui évalués à l'aune de la quantité d'articles qu'ils publient (ou co-publient) dans les revues à comité de lecture (elles-mêmes hiérarchisées par des instances universitaires). Cette conception productiviste de la science sacrifie inévitablement la qualité à la quantité, donc l'examen minutieux des concepts à leur prolifération. Il est à cet égard douteux que l'économie du savoir universitaire soit moins basement comptable que la gestion d'une entreprise soumise au dogme de la gouvernance actionnariale (et pourtant, la plupart des universités sont des organisations sans but lucratif).



économique mais de remettre en cause l'objet même de l'entreprise commerciale.

Plutôt que nœud de contrats et propriété des actionnaires, la théorie politique des parties prenantes conçoit l'entreprise en tant qu'arène sociétale (un lieu de lutte) ou, moins radicalement, forum (un lieu de compromis) au sein desquels se joue la définition même de ce à quoi doit se dédier une entreprise. La rhétorique de la triple-performance constituant la (ou plutôt, une) version recyclée des « intérêts de classe » chers aux théories de la domination, l'arène évoque une sorte de firme révolutionnaire acceptant de renverser la préséance du *business as usual* au bénéfice du social et de l'écologique (*contre* la logique financière). Le forum véhicule, quant à lui, l'idéal d'une firme démocratique que dirigerait un manager représentant une sorte de nation d'entreprise, dans un souci d'arbitrage entre finalités irréductiblement antagoniques. Cette dernière conception est sans doute emblématique de la doctrine du développement durable, du moins dans son acception la plus fréquente ; on la considèrera donc comme fondatrice d'un modèle de « gouvernance partenariale » dont le paradigme RSE fait volontiers son miel.

Si le manager constitue la pierre angulaire de cet idéal partenarial, les formes concrètes de ce dernier demeurent incertaines : s'agit-il de réserver un (voire plusieurs) sièges d'administrateur aux représentants des salariés, à ceux des sous-traitants voire aux ONG défendant la cause de l'environnement ? S'agit-il de négociations/concertations instituées entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Ne s'agit-il que de produire un *reporting* social (le bilan social, par exemple) ou environnemental (le rapport de développement durable) exposant la politique de la firme en ces matières ? Plus fondamentalement, le discours ne vise-t-il pas à opposer une culture européenne « cogestionnaire »



(présumée « bonne ») à une culture américaine actionnariale (donc « mauvaise ») de la gouvernance ?

En l'occurrence, toute idée potentiellement innovante est toujours bonne à prendre. Le dialogue social est utile (voire indispensable) et les liens entreprises-ONG peuvent aussi constituer d'utiles sources d'information ; la liberté statutaire n'étant qu'une variante de la liberté contractuelle, toute entreprise désireuse d'ouvrir ses instances de décision (assemblées, conseils) à d'autres parties prenantes que les actionnaires, devrait être libre de le faire. Il est nettement plus regrettable que les innovations de gouvernance passent la barrière qui sépare l'expérimentation de la législation. Car alors se posent au moins deux questions de nature empirique : *quid* de la représentativité des organisations (de salariés ou de défense de l'environnement) censées incarner la performance sociale ou environnementale ? *Quid* du rapport coût-efficacité du *reporting* ? Il faut en effet relever que les coûts réglementaires censés réaliser l'idéal de la triple performance sont autant de barrières à l'entrée pour les entreprises n'ayant pas les moyens financiers de s'y conformer. Les grandes entreprises disposent d'un *slack* (un excès de ressources) leur permettant d'encaisser, avec une relative facilité, le choc d'une réglementation ; elles peuvent même s'y montrer favorables dans la mesure où cela les protège justement de la concurrence des *outsiders*. Ainsi, si la RSE est légitime à inspirer une expérimentation socio-économique, son éventuelle prétention à réformer le droit est autrement moins admissible, au regard même du dogme qui la fonde plus ou moins explicitement, dogme que j'ai ailleurs qualifié de « modèle de l'entreprise à lucrativité limitée » (Queinnec, 2012). En outre, et corrélativement, le modèle de la gouvernance partenariale implique logiquement que le manager, de mandataire des propriétaires, se transforme en arbitre de la performance. Mais



sur la base de quelles motivations et de quelle compétence, au juste ?

a) Pourquoi une entreprise à lucrativité limitée ?

L'aspiration de la littérature RSE à tempérer la chrématistique capitaliste peut de prime abord s'entendre lorsqu'on traite d'environnement : au contraire des parties prenantes, celui-ci ne peut pas se protéger des atteintes qu'on lui fait subir. C'est pourquoi, en la matière, le discours pro RSE s'arrime volontiers à des notions telles que les *externalités*, les *biens publics* voire le *coût social* inhérent à toute activité productive⁷. Autrement dit, quand il s'agit d'environnement, le marché ou le contrat seraient *vraiment* — c'est-à-dire, indépendamment de tout préjugé anticapitaliste — pris en défaut, ce dont résulterait non seulement une légitimité mais une nécessité à limiter le profit des entreprises (en les obligeant à « internaliser » leurs atteintes à l'environnement, donc à augmenter leurs coûts de production).

Sur ce point encore, pourtant, les apparences sont trompeuses : en premier lieu parce que les entreprises sont beaucoup plus incitées à « internaliser » les coûts environnementaux que cela n'est généralement postulé par la littérature académique (bien au-delà du discours pro RSE) : réduire la consommation de matières premières ou le stockage des déchets permet, en effet, d'économiser des coûts d'exploitation (et en l'occurrence, la concurrence fournit une incitation efficace à l'éco-efficience). En second lieu, la gestion de l'environnement pose moins un problème de « partie prenante »

⁷ Notons que ces notions sont de généalogie néoclassique, c'est-à-dire, la même matrice qui donne naissance aux théories de la gouvernance actionnariale...



que de droits de propriété ou d'usage ; à bien y regarder, l'environnement maltraité est, le plus souvent, un environnement sans propriétaire reconnu, sur lequel l'autorité publique dispose d'un droit de tirage illimité, qu'il s'agisse d'octroyer de complaisants permis de construire, de généreuses licences d'exploitation voire d'en subventionner la dégradation (pour une synthèse de la problématique écologique, voir Queinnec, 2019).

Il n'y a donc pas d'antinomie entre génération de profit et performance socio-écologique, lorsque l'harmonie consubstantielle à une économie de marché libre n'est pas distordue par des dispositifs qui sont toujours de nature politique. À cet égard, vouloir limiter le profit — gage d'une allocation efficace du capital — est une idée romantique mais dangereuse. En effet, une entreprise « socialement responsable » qui diminuerait sciemment sa rentabilité priverait sa direction de moyens d'investissement (via l'autofinancement) ou ses actionnaires de dividendes à réinjecter dans l'économie (de façon à y créer des emplois et/ou financer des fondations et autres associations philanthropiques, sous forme de dons). Il faut donc que le jeu de la performance socio-écologique vaille la chandelle de ce sacrifice. Certes, et cela renvoie à ce que les propositions issues du concept RSE peuvent avoir d'expérimental, les actionnaires eux-mêmes peuvent librement adhérer à cette censure de la rentabilité. Mais si celle-ci devait devenir institutionnelle, *quid* de leurs prérogatives ? *Quid* de la rémunération du risque ? *Quid* de la vocation de « financeur en dernier ressort » inhérente à leur droit de propriété ? L'entreprise à lucrativité limitée n'aurait-elle pas tendance à vouloir le beurre (moins de profit pour plus de performance socio-environnementale supposée) et l'argent du beurre (au sens propre) ?



Ainsi, on ne sait pas très bien ce que deviendrait un actionnaire qui resterait un actionnaire sans plus être propriétaire ou bénéficiaire de l'entreprise : le financeur désintéressé d'une sorte d'association à but non lucratif qui continuerait de s'appeler « entreprise » ? Attendra-t-on de la législation qu'elle fixe un taux d'usure au-delà duquel le profit deviendrait illégal, transformant l'actionnaire en une sorte de prêteur hybride⁸ ?

La littérature d'ambition théorique n'explore généralement pas les conséquences financières de son modèle (implicite) d'entreprise à lucrativité limitée. Elle passe d'ailleurs à côté d'une réflexion ayant justement trait aux avantages économiques respectifs des différents statuts d'entreprise et sans laquelle toute proposition d'hybridation de la firme capitaliste par d'autres logiques de gouvernance n'a aucune chance de passer la barre séparant l'inspiration doctrinale de la théorisation. Un auteur spécialiste de l'économie des statuts organisationnels identifie ainsi huit grandes catégories d'organisations privées jouant un rôle important au sein de l'économie américaine (Hansmann, 1996) : entreprise capitaliste (*investor-owned*), coopératives d'employés (*employee-owned* correspondant peu ou prou aux groupements de professions libérales), coopératives de producteurs (notamment agricoles), coopératives de consommateurs (commerce de gros et de détail, énergie), coopératives d'usagers (logement), clubs, sociétés mutualistes (banque, assurance, etc.), organisations sans but lucratif (parmi lesquelles hôpitaux, universités ou établissements de prise en charge des personnes âgées). Au vu de cette diversité statutaire —

⁸ La condamnation morale du profit usuraire fournit à la doctrine pro RSE, son fondement dogmatique le plus manifeste. Elle en révèle l'inspiration religieuse plus que n'importe quel autre aspect du discours.



résultat d'un écosystème concurrentiel construit sur le principe de liberté — est-on sûr que les parties prenantes aient besoin d'un modèle hybride d'entreprise lucrative mais pas trop, pour représenter leurs intérêts ?

b) La toute-puissance du manager

Quoi qu'il en soit, le modèle de l'entreprise à lucrativité limitée comporte une implication remarquable : son idéal de capitalisme partenarial ressemble à s'y méprendre au modèle du capitalisme managérial. Car à l'instar du « service public », performances sociale et environnementale ne renvoient à d'autre réalité que celle des rapports — donc, des mots — qui les décrivent ; n'importe quel agissement peut passer pour « social » ou « environnemental » pour peu qu'on le pare des atours rhétoriques idoines (ceci permettant de suspecter la vague du *greenwashing* sous l'écume de la responsabilité sociale). Il suffit donc au management de maîtriser l'art de la démagogie d'entreprise pour sacraliser les dépenses qui lui semblent entrer dans la nomenclature du « bien » à l'instar, au demeurant, du politicien. Dès lors, les organisations publiques voire privées à but non lucratif — formes extrêmes de la lucrativité limitée — exemplifient le problème d'opportunisme auquel renvoie la dilution des critères de performance de l'entreprise : lorsqu'il n'y a que de l'argent à dépenser, plutôt que de la richesse à produire, plus rien ne s'oppose aux salaires somptuaires et aux investissements pharaoniques, nourritures terrestres dont oublie rarement de se délecter le pouvoir spirituel, fût-il celui d'un grand patron tout entier oint de responsabilité sociale.

Certes, la performance strictement financière n'est pas exempte du problème de définition susmentionné ; mais elle a au moins l'avantage de pouvoir s'appuyer sur un calcul comptable



dont l'ambiguïté est moins manifeste (quand bien même la normalisation comptable en affecte-t-elle la signification). Et à partir du moment où l'on peut démontrer qu'il y a plus souvent harmonie qu'antinomie entre l'économique, le social et l'écologique, on se dit que la performance financière est encore la plus légitime à évaluer la qualité d'un manager (conformément à la fameuse recommandation de Milton Friedman, 1970)⁹.

En creux, pourtant, le discours pro RSE semble participer d'un désir de réhabilitation du capitalisme managérial des trente glorieuses — à d'importants amendements écologiques près — époque à laquelle, sans surprise, l'entreprise commerciale se distinguait malaisément de son *alter ego* sans but lucratif, le manager y étant peu ou prou affranchi de tout contrôle propriétaire (Lindblom, 1966). Bien que n'assumant jamais explicitement cette tentation réactionnaire, suinte de la doctrine comme un parfum de nostalgie de la grande entreprise des décennies d'après-guerre, qui développait des projets industriels « à long terme », dialoguait avec des syndicats puissants, ancrant ses usines dans des territoires abrités de la concurrence des pays émergents (lesquels étaient alors des pays embourbés... dans le communisme) et obtenait toutes sortes d'aides et subventions de l'État. À l'époque de ce capitalisme sainement « régulé », l'environnement était « stable » et les positions concurrentielles des entreprises n'étaient pas menacées ; les managers étaient

⁹ En tout cas quand la gestion d'entreprise est sommée de respecter la règle de la loi. Dans les pays dont les institutions sont « extractives » plutôt qu'inclusives — c'est-à-dire dont le gouvernement est irrespectueux plutôt que respectueux des droits individuels (Acemoglu et Robinson, 2013) — la performance financière d'une entreprise peut procéder d'une forme de prédation. Mais la responsabilité sociale ne peut pas remédier à un problème institutionnel aussi général.



décemment rémunérés ; il y avait certes des fusions-acquisitions permettant de constituer de gigantesques consortiums d'entreprises (les fameux conglomérats) mais pas de *downsizing* ou d'impartition, donc de sous-traitants malheureux. Un jour, pourtant (ou plutôt une décennie, celle des années 1970), tout ceci s'écroula. L'économie se financiarisa. Les marchés d'actions et de dettes envahirent le monde, transformant les entreprises en actifs financiers passant de mains en mains anonymes, à la faveur du trading à haute fréquence, de l'obsession de la création de valeur pour l'actionnaire et de l'idéologie « néo-libérale ». Les patrons se mirent à gagner beaucoup d'argent, les actionnaires aussi tandis que les salariés des pays riches étaient confrontés au chômage et à la précarité. Au sein de ce Mordor économique, il était donc grand temps d'unir les parties prenantes de tous les pays.

Cette vision fantasmagorique de l'histoire semble structurer le récit dont procède la RSE. Peut-être s'agit-il du corollaire d'une « théorie » d'essence morale qui, ayant besoin d'assombrir le présent pour mieux légitimer son projet de réforme, en viendrait à idéaliser implicitement le passé (au moins sur la question sociale) ? Il faut alors passer sous silence les forces endogènes qui expliquent le glissement d'une époque à une autre (par exemple la faillite du système de Bretton-Woods, dont la « financiarisation » est très largement le résultat). Il faut aussi oublier que la trame de la responsabilité sociale naît dans les années 1950, tandis que le capitalisme managérial était à l'époque aussi décrié que son successeur actionnarial aujourd'hui ; il suffit de lire John Kenneth Galbraith (renvoyons ici à la synthèse qu'en propose Petit, 2006) pour se rappeler les critiques cinglantes qui lui étaient alors adressées (et dont, au début des années 1980, mes cours de lycée en sciences économiques et sociales se faisaient goulument le relais) : aliénation des salariés, stricte hiérarchisation des rapports sociaux, pouvoir exorbitant des



multinationales, quête obsessionnelle de la maximisation du chiffre d'affaires entretenant la « société de consommation », etc. Quant au « court-termisme », il ne guette pas moins le processus budgétaire de la grande firme intégrée (managériale) qu'il n'est censé pervertir la quête de rentabilité des grands actionnaires institutionnels.

Un long chemin reste donc à parcourir, qui distinguerait clairement la gouvernance partenariale de l'autocratie managériale et la firme de l'organisation sans but lucratif. La route est semée d'embûches qui, guidant l'adepte vers le mirage d'une entreprise aussi verdoyante d'écologie que luxuriante de démocratie sociale, l'expose à la désillusion du management juge et partie de lui-même. C'est le prix que doit payer le théoricien de l'entreprise voyageant en eaux conceptuelles troubles, délesté de la boussole du profit. C'est donc en renouant avec le bon sens de la division des tâches institutionnelles — à l'entreprise la création de richesses, au droit la sanction de l'injustice, aux associations le lien civique et social — que la théorie du management a le plus de chances de concilier clarté du propos et fécondité de la réforme. Car la pensée du fait social est un fleuve tumultueux, encaissé entre deux rives abruptes : l'une est taillée dans le granite du besoin de croire ; l'autre, dans le calcaire de l'ambition de comprendre. La théorie de la RSE étant un esquif conceptuel que les eaux attirent irrésistiblement vers la première, il lui reste à souquer ferme avant d'espérer atteindre l'autre berge, celle sur laquelle niche le trésor de la pensée authentiquement scientifique. À moins, bien sûr, que devenue une sorte de paquebot de croisière, l'embarcation n'ait d'autre ambition que d'accueillir un maximum de bonnes âmes à son bord ; dans ce cas, toutes les entreprises ou presque se targuant aujourd'hui d'être socialement responsables, la cause semble entendue. En somme, qu'importe le flacon conceptuel pourvu qu'on ait l'ivresse normative ?



Références

ACEMOGLU D., ROBINSON J. A. (2013), *Why Nations Fail, The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, Profile Books, Londres.

ACQUIER A., AGGERI F. (2015), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de Gestion*, 253, p. 387-413.

ALBOUY M. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources financières », *Revue française de Gestion*, 141(5), p. 17-35.

ALBOUY M. (2009), « Le dirigeant et l'administrateur-salarié face à la finance », *Revue française de Gestion*, 198-199, p. 413-429.

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT (1988), *Notre avenir à tous*, (Rapport Brundtland), Éditions du Fleuve et Publications du Québec.

EABRASU M. (2012), "A Moral Pluralist Perspective on Corporate Social Responsibility: From Good to Controversial Practices", *Journal of Business Ethics*, 110, p. 429-439.

FREEMAN R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA, Pitman. FREEMAN R.E., PHILLIPS R.A. (2002), « Stakeholder Theory: A Libertarian Defense », *Business Ethics Quarterly*, 12(3), p. 331-349.

FRIEDMAN M., 1970, "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, Septembre, 13, p. 32-33, 122, 124, 126

HAYEK F. A. (1981), *Droit, Législation et Liberté, Tome 2 : le mirage de la justice sociale*, Paris, PUF.

HANSMANN H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge (Mass.), The Belknap Press of Harvard University Press.

KEMPER A., MARTIN L. R. (2010), "After the fall: the global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories", *European Management Review*, 7, p. 229-239.



LEE M-D. P. (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, 10(1), p. 53-73.

LINDBLOM C. E. (1966), "Private but Not-for-Profit", *Challenge*, mars-avril, p. 20-23.

PESQUEUX Y. (2011), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme discours ambigu », *Innovations*, 34(1), p. 37-55.

PETIT P. (2006), « D'un capitalisme managérial... à l'autre », *Innovations*, 23(1), p. 49-69.

QUEINNEC E. (2012), « La RSE : du mirage conceptuel à la désillusion normative ? » in Allouche J. (dir. pub.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1293-1295.

QUEINNEC E. (2019), « Réguler l'écologie au moyen de la liberté : bref plaidoyer en faveur de l'écolibéralisme », *Journal des Libertés*, 5, <http://bit.ly/2IXWPJP>

VON MISES L. (2006), *Les problèmes fondamentaux de l'économie politique*, Paris, Institut Charles Coquelin.