

# L'APPORT DE LA THEORIE DE LA REGULATION SOCIALE ET DE L'APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE A L'ETUDE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

**Corinne Delpuech**

c.delpuech@esc-toulouse.fr

**Alain Klarsfeld**

[a.klarsfeld@esc-toulouse.fr](mailto:a.klarsfeld@esc-toulouse.fr)

Centre de Recherche Européen sur l'Emploi et les Ressources Humaines  
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse

## **Résumé :**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se définit comme les règles qu'entreprises mettent volontairement en œuvre, au-delà de ce qui est obligatoire par la loi. La définition du Livre Vert de la Commission Européenne peut être synthétisée ainsi « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et d'investir d'avantage dans le capital humain et l'environnement* ».

Elle procède d'une opposition entre ce qui est obligatoire et ce qui ne l'est pas pour poser le principe de responsabilité sociale qui est censé reposer sur une démarche volontariste, non obligatoire. Notre propos est que cette définition correspond à une vision idéal-typique d'inspiration anglo-saxonne de la citoyenneté, dans laquelle les lois sont inexistantes ou peu nombreuses, d'une part ; et où les lois revêtraient effectivement un caractère « obligatoire ». Elle tend également à établir une séparation entre ce qui relève de la norme légale, et ce qui relève du volontarisme. A la lumière de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), puis de l'approche néo-institutionnelle de Di Maggio et Powell (1983), nous procéderons à une critique de cette façon de concevoir les règles en général et la RSE en particulier, et débattrons des implications de ces théories sur la conception même de la RSE aussi bien en tant que processus régulateur et en tant que contenu. Nous proposons enfin des questions de recherche mettant à profit l'apport de ces deux cadres théoriques dans le champ de la RSE.

**Mots-clés :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Régulation Sociale, Théorie néo-institutionnelle

## **Introduction**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se définit comme les règles qu'entreprises mettent volontairement en œuvre, au-delà de ce qui est obligatoire par la loi. La définition du Livre Vert de la Commission Européenne peut être synthétisée ainsi *«l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et d'investir d'avantage dans le capital humain et l'environnement»*. Le caractère purement volontariste de la RSE a été réaffirmé encore plus fortement lors du lancement de l'Alliance Européenne pour la RSE en septembre 2006, ce qui lui a valu certaines critiques virulentes (Capron, 2006).

Elle procède d'une opposition entre ce qui est obligatoire et ce qui ne l'est pas pour poser le principe de responsabilité sociale qui est censé reposer sur une démarche volontariste, non obligatoire. Notre propos est que cette définition correspond à une vision idéal-typique d'inspiration anglo-saxonne de la citoyenneté, dans laquelle les lois sont inexistantes ou peu nombreuses, d'une part ; et où les lois revêtraient effectivement un caractère « obligatoire ». Elle tend également à établir une séparation entre ce qui relève de la norme légale, et ce qui relève du volontarisme. A la lumière de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), puis de l'approche néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), nous procéderons à une critique de cette façon de concevoir les règles en général et la RSE en particulier, et débattrons des implications de ces théories sur la conception même de la RSE aussi bien en tant que processus régulateur et en tant que contenu. Nous proposons enfin des questions de recherche mettant à profit l'apport de ces deux cadres théoriques dans le champ de la RSE. Précisons que l'ambition de notre papier n'est pas de faire le tour de différentes approches théoriques mobilisables pour décrire et comprendre la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme ont pu le faire d'autres auteurs (Gond et Müllenbach, 2004) qui incluent également l'approche néo-institutionnelle dans le cadre de leurs réflexions. Il est plutôt de tirer parti de ce que nous disent deux théories sociologiques pour renouveler le regard sur l'opposition entre « volontaire » et « obligatoire » fréquemment invoquée dans le domaine de la RSE.

## **1. Cadre théorique**

### ***1.1. La théorie de la régulation sociale***

La théorie de la régulation sociale a pour objet l'activité de création, de mise en œuvre, de maintien et de disparition des règles sociales (Reynaud, 1997). Ce qui en fait le caractère social est justement leur caractère plus ou moins contraignant. Si la contrainte est bien présente dans cette théorie, en revanche, Reynaud se garde bien d'assimiler règles de nature légale et règle obligatoire. Il distingue plutôt des règles élaborées avec une vision de contrôle, de règles élaborées de façon conjointe, et de règles élaborées de façon autonome. Ce qui importe donc, c'est si, pour un groupe donné, les règles lui sont extérieures (régulation de contrôle), si lui ou certains représentants participe (nt) à leur élaboration avec un autre groupe ou des représentants d'un autre groupe (régulation conjointe), ou s'il les élabore seul, en réaction à l'activité de régulation autonome qui lui impose des règles de l'extérieur (régulation autonome). C'est également leur caractère contraignant. Une règle qui cesse de devenir contraignante finit par disparaître. Toutefois, si les règles peuvent être plus ou moins contraignantes, elles n'existent pas sans un minimum d'autonomie, de consentement des acteurs. Comme le formule Reynaud, elles posent avant tout un modèle, un étalon pour la

pratique, elles indiquent ce qui est souhaitable – même si parfois, il est difficile de leur échapper. Les règles de nature légale sont des règles de contrôle pour ceux qui y sont assujettis. Les règles de nature légale procèdent toutefois dans les régimes parlementaires d'une activité de régulation conjointe pour ceux qui sont impliqués dans leur élaboration : parlementaires, mais également membres du gouvernement, représentants de la « société civile » tels que partis politiques, lobby, syndicats, associations, ordres professionnels. Il n'est pas vrai qu'elles doivent être subies une fois pour toutes et à jamais.

### *1.1.1. Des règles obligatoires pas si obligatoires qu'elles n'en ont l'air*

Les règles de nature légale supposent même pour les plus contraignantes d'entre elles, un minimum de volontarisme de la part de ceux qui y sont assujettis : si je paie mes impôts, c'est parce que c'est « obligatoire », c'est aussi, en tous cas si j'ai la possibilité de dissimuler une partie de mes revenus, parce que le risque associé à une fraude trop massive me paraît excessif même si l'idée de payer des impôts me déplaît, ou encore parce que « j'y crois » et que, quand bien même je pourrais ne pas les payer, je le fais quand même.

Les acteurs ont la perception que « certaines règles obligatoires sont plus obligatoires que d'autres ». Le caractère plus ou moins contraignant des règles légales « obligatoires » est une expérience commune. Je ne peux échapper au paiement de cotisations sociales salariales qui sont prélevées à la source, je ne peux sans risque de sanction élevé, « oublier » de payer mes impôts et de déclarer mes revenus à l'euro près si je suis salarié, je dois déclarer mes revenus mais dispose d'une marge concernant le montant si j'ai une activité indépendante et qu'une partie des mes prestations sont réglées en espèce. Sur la plupart des routes secondaires peu fréquentées, je sais également que la vitesse n'est pas contrôlée – même si elle l'est plus que par le passé - et je sais donc que le respect des limites de vitesse relève davantage de mon bon vouloir, que d'une quelconque contrainte imposée de l'extérieur.

### *1.1.2. Des règles « volontaristes » pas si optionnelles qu'elles n'en ont l'air*

Inversement, les groupes sociaux conçoivent des règles qui, tout en n'étant pas formellement contraignantes, présentent de fait un caractère contraignant. L'adhésion à un mouvement syndical, ou encore à tout mouvement de contestation peut, selon le contexte, apparaître comme un choix ou comme une contrainte. L'existence d'une forme de contrainte non dite est comme le rappelle Reynaud l'une des clés à l'explication du paradoxe de Mancur Olson : dans un contexte de choix « rationnel » où domine la maximisation de l'intérêt individuel, on ne peut expliquer pourquoi des individus s'engagent en faveur de la poursuite d'un objectif collectif dont ils bénéficieraient également s'ils n'y prenaient aucune part, comme par exemple une grève. L'engagement résulte bien souvent d'une règle de solidarité non écrite entre membres de ce même « collectif ». La vie sociale fourmille d'exemples de règles formellement non obligatoires aux termes d'un texte légal ou réglementaire, auxquelles les individus sont néanmoins soumis s'ils souhaitent rester membre d'un groupe ou d'une société. Il en va ainsi des règles phonologiques, morphologiques et syntaxiques dont sont constituées les langues naturelles. Au-delà de la scolarité obligatoire, la vie en société, tout en s'accommodant d'une liberté, d'une créativité, d'une maîtrise imparfaite, impose de se soumettre à ces règles linguistiques pour qu'il y ait intercompréhension. Le caractère contraignant ou volontariste d'une règle ne peut donc se contenter d'un simple rangement en « règles d'origine légale ou réglementaire » et « règles d'adhésion volontaire ». Le caractère volontariste ou contraignant doit s'apprécier au cas par cas et est question de degré davantage

que de rangement binaire. Satisfaire à des référentiels « facultatifs » (la qualité en fournit un bon exemple) peut devenir obligatoire, par exemple en matière d'environnement ou de qualité, à la demande d'un donneur d'ordre dominant, par rapport à des sous-traitants traitant de façon exclusive avec ce donneur d'ordre.

## ***1.2. L'approche néo- institutionnelle***

Di Maggio et Powell (1983) proposent un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques – les règles pouvant en faire partie - tendent à se diffuser dans les organisations. Ce processus de convergence est baptisé « changement isomorphique ». Ce cadre est selon nous parfaitement cohérent avec celui de Reynaud exposé ci-dessus. Plutôt que voir dans l'adoption de nouvelles pratiques des choix correspondant à un optimum dans un ensemble de conditions techniques et économiques données, ces auteurs proposent de les interpréter comme le résultat possible de trois types de processus de changement « isomorphique » distincts quoique pouvant être imbriqués et agir simultanément : un processus de coercition ; un processus normatif lié à la diffusion de normes professionnelles ; un processus de mimétisme.

### *1.2.1. Un processus de coercition*

Les activités des organisations se déroulent dans un cadre au moins partiellement contraignant : celui de règles ou d'injonctions de toutes sortes provenant de « niveaux de régulations » supérieurs comme on a pu le voir ci-dessus (Reynaud, 1997). Les dispositifs législatifs sont typiques de ce type de contrainte, même s'ils ne sont pas les seuls. Par exemple, les lois nationales structurent dans une large mesure les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations professionnelles, comme le montrent la plupart des comparaisons internationales, même si elles laissent aux acteurs une part plus ou moins importante d'autonomie, certaines lois étant comme nous l'avons précisé ci-dessus, très peu appliquées. Les procédures de certification qualité ISO, lorsqu'elles sont exigées par l'ensemble des clients d'une entreprise, deviennent de fait obligatoires et contribuent également à façonner, dans une large part, les activités de management de cette entreprise, par les contraintes de mise à plat des processus qu'elles imposent aux organisations à intervalle régulier. Les injonctions des actionnaires aux directions de groupes, ou encore celles des directions de groupes aux directions de filiales, telles celle de réduire les coûts ou les effectifs salariés, constituent également des exemples de processus coercitifs.

### *1.2.2. Un processus de diffusion de normes professionnelles ou processus normatif*

Indépendamment de contraintes imposées par des niveaux de régulation supérieurs, les pratiques tendent également à se diffuser sous l'effet de la professionnalisation des métiers. En se professionnalisant, ces métiers établissent la légitimité de leur autonomie professionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) sur une base cognitive commune. La diffusion des pratiques trouve son origine dans la mise en place de formations au sein d'institutions éducatives, mais aussi dans les contacts avec les pairs au sein d'associations professionnelles. Les membres de la profession ainsi constituée tendent à analyser les situations auxquelles ils sont confrontés de façon similaire. Si l'on reprend les termes de Cyert et March (1963), ces professionnels ont tendance à identifier les mêmes problèmes ; à formuler leurs objectifs de façon similaire ; ils ont les mêmes attentes, c'est-à-dire raisonnent de façon similaire en

termes de cause à effet, ou de moyens à fins ; finalement, ils ont recours à des solutions similaires pour atteindre leurs objectifs.

### *1.2.3. Un processus de mimétisme*

Dans un contexte de forte incertitude, c'est à dire dans un contexte où il est difficile de connaître à l'avance les conséquences des choix effectués - ce qui est le cas dans un grand nombre de situations - les organisations tendent à se copier les unes les autres. Pour reprendre les expressions de Cyert et March (1963), les acteurs de l'organisation s'inspirent des pratiques d'entreprises qu'ils connaissent, ces pratiques fonctionnant comme autant de « solutions disponibles » dans lesquels ils iraient puiser. Les pratiques de benchmarking que l'on peut observer dans de nombreux domaines de gestion relèvent d'une telle logique. Nous soutenons que le propos de Di Maggio et Powell est particulièrement pertinent dans le domaine de la gestion des ressources humaines, comme le suggèrent les travaux sur la relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance, qui cherchent précisément à réduire l'incertitude en établissant, sur une base empirique, les conséquences de l'adoption de telle ou telle pratique ou ensemble de pratiques (Huselid, 1995 ; Ichniowsky et al., 1996). Ces travaux sont récents, leurs conclusions sont encore fragiles, et une telle base empirique fait de toutes façons souvent défaut lorsqu'il faut décider dans un contexte particulier, dans un contexte de ressources limitées. Le mimétisme, c'est-à-dire le modelage sur les pratiques d'autres entreprises, et notamment d'entreprises de grande taille, avec une visibilité forte, permet de compenser au moins partiellement l'incertitude et donc de trancher en faveur d'une pratique déterminée. Le mimétisme peut également intervenir par l'intermédiaire de consultants, ou encore en ayant recours à des méthodes enseignées dans des organismes prestigieux, telles les universités.

### *1.2.4. Des processus pouvant être imbriqués*

Il est possible de prolonger le propos de Di Maggio et Powell en relevant, que les trois processus décrits ci-dessus, quoique conceptuellement distincts, peuvent se renforcer mutuellement, et se produire simultanément. Par exemple, la diffusion de normes professionnelles, même si elle tend à consolider la position sociale des membres de la profession, a comme le mimétisme pour finalité de répondre à des problèmes qui se posent dans les organisations, et à réduire l'incertitude dans laquelle se trouvent leurs membres, au-delà de la fonction de légitimation et la revendication d'autonomie que di Maggio et Powell privilégient dans leur exposé. La « pression normative » qu'exercent les processus de professionnalisation alimente ainsi les comportements mimétiques : on peut avancer que c'est par la participation à des associations professionnelles, à des programmes formation, voire à des programmes de recherche mis en place par des institutions éducatives, que se mettent en place les processus mimétiques décrits par les deux auteurs. Ces deux processus nous semblent, dans de tels contextes, difficiles à distinguer. Nous inspirant de Reynaud (1997), il est également possible d'affirmer que les règles de nature légale n'ont pas qu'une fonction de coercition, mais peuvent également servir de modèle pour la pratique, permettant à ceux qui les suivent l'économie de nombreux tâtonnements, de longues négociations, et plus généralement de faire face à l'incertitude. Les règles légales participent donc de processus de normalisation professionnelle et de mimétisme au sens de Di Maggio et Powell. Mais la réciproque est vraie également : le législateur part rarement de zéro et s'inspire souvent de pratiques existantes qui sont elles-mêmes le résultat de processus mimétiques ou de normes professionnelles au sein de la collectivité pour laquelle il légifère. Il arrive également qu'il prenne modèle sur un autre pays. En d'autres termes, les acteurs qui élaborent les règles

coercitives sont parfois eux-mêmes engagés dans un processus mimétique. Les trois processus peuvent donc se trouver largement imbriqués.

## **2. Les implications des théories qui précèdent pour la RSE**

Notre propos est le suivant : l'adoption par les entreprises de pratiques de RSE fait partie intégrante de l'activité de régulation. Le passage de pratiques consistant en l'adoption délibérée de règles non contraignantes à des règles de plus en plus contraignantes, le cas échéant de nature légale, même s'il ne peut être systématiquement anticipé dans tous les cas, est un simultanément processus institutionnel au sens de Di Maggio et Powell (1983), passant par des phases éventuellement imbriquées de mimétisme, de construction de normes professionnelles et de coercition ; et un processus régulateur au sens de Reynaud (1997).

### ***2.1. Les implications sur la RSE comme processus***

La RSE doit être considérée comme un processus de régulation au même titre que la négociation collective et le processus législatif parlementaire. Elle est d'abord un processus mimétique et normatif aboutissant à l'élaboration de normes, référentiels, labels, qui, pour « volontaristes » qu'ils soient, peuvent (ou non) « faire école », se diffuser, voire être imposés par certains acteurs à d'autres. Elle est donc également un processus potentiellement coercitif. On peut en effet observer une tendance, qui dans certains cas est soutenue par des entreprises, à passer de référentiels d'application volontaire, à des règles plus contraignantes ; d'un processus normatif à un processus coercitif. Nous appuierons notre propos par des exemples empiriques.

#### *2.1.1. Les acteurs des processus institutionnels de la RSE : les administrations, les associations professionnelles, les entreprises, le monde académique*

On assiste aujourd'hui à une professionnalisation dans le domaine de la RSE et du Développement Durable, même si elle est en cours de structuration. Les experts de la RSE (entreprises, associations, cabinets conseils) se retrouvent autour d'espaces communs de réflexion portés par des structures comme la GRI, Global Reporting Initiative ou l'ORSE, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou le Comité 21 en France par exemple et participent à l'élaboration d'outils de RSE. L'ouvrage de Franck Aggeri, « Organiser le Développement Durable » tente de mettre à jour les mécanismes de diffusion d'un langage managérial sur la RSE et le Développement Durable. Pour les auteurs qui mobilisent la théorie de l'action collective d'Armand Hatchuel, un nouveau langage managérial se diffuse dans les entreprises, sous l'influence de prescripteurs comme les cabinets Sustainability, Accountability ou le CERES à l'origine de la GRI. Ce langage managérial trouve plus exactement sa source dans de nouveaux espaces d'action collective qui se mettent en place entre les différents acteurs impliqués dans la RSE et dans lesquels s'élaborent des processus de prescriptions réciproques (entre entreprises proactives qui participent à des initiatives internationales, cabinets conseils, associations, institutions internationales). Hatchuel parle « *d'apprentissages croisés* » et Reynaud de « *processus de régulation conjointe* ». La RSE et le Développement Durable intègrent progressivement les cursus d'enseignement. Les enseignants-chercheurs ne sont pas en reste avec la création de l'ADERSE et du RIODD. La Conférence des Grandes Ecoles a décidé d'adhérer à Global Compact fin 2006 et a fait du développement durable le thème de son dernier congrès. Des réseaux internationaux d'entreprises se sont constitués comme le WBCSD, World Business Council for Sustainable Development ou la BLIHR, Business Leaders Initiative on Human

Rights. Ces réseaux sont relayés en France, le premier par EpE, Entreprises pour l'Environnement et le second depuis mars 2007 par EDH (Entreprises pour les Droits de l'Homme). Les Etats et administrations supra-nationales diffusent la RSE, soit en encourageant la constitution de réseaux, soit en diffusant des bonnes pratiques d'entreprises (EQUAL en matière de lutte contre les discriminations et la rédaction du rapport sur le « business case » en faveur de la diversité, en sont de bons exemples), soit en rendant obligatoire ce qui n'était qu'encouragé : c'est le cas par exemple en France lorsqu'une loi (la loi du 9 mai 2001) rend obligatoire ce qui n'était qu'encouragé, à savoir la négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Finalement, les entreprises sont également vecteurs de processus normatifs et mimétiques, notamment lorsqu'elles sont grandes, et bénéficient d'une forte visibilité et d'un rapport de force en leur faveur vis-à-vis de leurs fournisseurs.

### *2.1.2. La RSE comme processus mimétique*

Dans un contexte de mondialisation et de perte de repères auquel les entreprises sont confrontées, évoquer des processus de mimétisme est pertinent pour expliquer l'engouement pour la RSE. Dans la grande distribution, ce mécanisme de mimétisme est très présent comme le mettent en exergue les ressemblances en matière de RSE des enseignes Carrefour, Auchan, et Casino, en s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle (Igalens, 2005). Les structures des rapports de développement durable sont proches, les référentiels utilisés similaires, des partenariats avec des ONG sont lancés. Les 3 enseignes se sont engagées volontairement dans le même référentiel : « l'initiative clause sociale », inspirée de la norme Américaine SA 8000 qui vise à favoriser le respect des droits humains fondamentaux chez les fournisseurs des pays en développement en organisant notamment des audits. Pour Igalens, « parfois le mimétisme se traduit par des initiatives conjointes (clause sociale) mais le plus souvent le mimétisme consiste à s'intéresser aux mêmes problèmes et à trouver les mêmes solutions à peu près au même moment. ».

### *2.1.3. La RSE comme processus normatif et mimétique au sein d'un secteur d'activité*

Un code de conduite des fournisseurs d'application volontaire n'engage que l'entreprise et ses propres fournisseurs et des problèmes peuvent se poser pour accéder à certains marchés si les concurrents sont moins regardants sur le respect des critères énoncés par le code. Cette prise de conscience conduit ainsi les entreprises d'un même secteur d'activité à adopter des référentiels communs, dans le cadre de processus mimétiques et de normalisation.

C'est par exemple le cas d'HP, de Dell et d'IBM, qui en 2004 ont participé au développement d'un code de conduite commun qu'ils ont adopté : EICC (Electronic Industry Code of Conduct). De nombreuses entreprises du même secteur se sont ralliées à ce code de conduite.

Dans le même esprit, Google, Microsoft et Yahoo lancent en Janvier 2007 une initiative associant entreprises, ONG, experts, fonds d'investissement socialement responsable pour établir des principes préservant les droits humains sur Internet. Ces entreprises avaient en effet récemment été fortement critiquées par les ONG pour leur attitude complaisante en Chine, rendant impossible pour les utilisateurs d'internet l'accès à certains sites, ou ayant permis l'arrestation de journalistes.

#### 2.1.4. Du code de déontologie à l'accord mondial : du normatif au coercitif ?

Depuis 5 ans, on assiste à une multiplication des accords cadres internationaux sur la RSE (EDF et Rhodia en 2005, PSA en 2006, France Telecom en 2007, etc..) visant à définir des principes de responsabilité sociale applicables à l'ensemble d'un groupe dont les activités s'organisent à l'échelle mondiale. Même s'ils n'ont pas de valeur juridique avérée du fait qu'ils sont conclus avec des syndicats à l'échelle internationale, ils sont plus engageants que des codes de conduite car les syndicats, qui participent à leur élaboration sont aussi impliqués dans leur suivi. Ils peuvent permettre le développement de la contestation syndicale en cas de non application. 13 plaintes ont du être ainsi traitées par DaimlerChrysler depuis la conclusion de son accord-cadre international en 2002 (selon Entreprises et Carrières, mars 2007). La majorité portait sur des infractions aux dispositions concernant la liberté syndicale chez les fournisseurs.

« *La distinction entre accords cadres internationaux et codes de conduite s'appréhende comme faisant partie d'un processus normatif en construction dont l'étape suivante pourrait être la sanction juridique d'une violation, par l'une ou l'autre partie, d'une ou plusieurs dispositions de l'accord* » selon Bodet C. (2006). Les accords cadres internationaux marquent donc bien le passage d'une étape de normalisation à une étape plus coercitive au sein d'un processus institutionnel tendant à voir se généraliser les pratiques de RSE.

#### 2.1.5. La coercition des donneurs d'ordre vers les sous-traitants

Les règles facultatives pour de grands groupes deviennent obligatoires pour leurs sous-traitants, ceux-ci étant le plus souvent dépendants d'un petit nombre de gros donneurs d'ordre. Ces grands groupes donneurs d'ordre exercent un pouvoir de régulation de contrôle au sens de Reynaud (1997). Ils sont les acteurs d'un véritable processus de coercition au sens de Di Maggio et Powell, dans lequel ils remplissent un vide laissé par des autorités internationales encore défailtantes. Ainsi dans un contexte où les entreprises ont recours de façon croissante à l'externalisation et à la sous-traitance, les grands groupes ont tendance à considérer que le périmètre de leur responsabilité dépasse celui de l'entreprise. Elles sont d'ailleurs invitées à le faire par les principales institutions internationales : l'ONU avec Global Compact, la Commission Européenne avec le Livre Vert de 2001 ou l'OCDE. C'est une caractéristique commune des Principes Directeurs de l'OCDE, de Global Compact, de la GRI ou de la loi NRE, d'aborder la diffusion de la démarche de responsabilité sociale et environnementale des donneurs d'ordre vers leurs sous-traitants et fournisseurs. Selon Françoise Quairel (2006), « *en charge de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, (...) ces organismes demandent aux grandes entreprises proactives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants* » en les encourageant à user de leur pouvoir de coercition à l'égard de ces derniers.

Dans son rapport de développement Durable 2005, Schneider Electric rend ainsi compte du nombre de ses fournisseurs ayant adhéré à Global Compact (12 %). Le groupe s'est donné pour objectif un taux de 60 %.

Airbus, qui s'est lancé dans une démarche de certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites, considère que l'engagement des fournisseurs à respecter la politique environnementale

d'Airbus doit être un critère de sélection. On ne saurait être plus coercitif dans un secteur où les sous-traitants se trouvent face à seulement deux gros donneurs d'ordre. Airbus définit dans un document appelé « AP 1003 » les exigences minimales applicables à ses fournisseurs : la conformité avec les lois et réglementations applicables et à la politique EHS (Environment, Health and Safety) d'Airbus et la mise en place d'un système de management environnemental (même si une certification n'est pas exigée).

L'adhésion à des référentiels de Responsabilité Sociale des Entreprises tels que Global Compact ou la certification ISO 14 001 par des donneurs d'ordre, peut ainsi se transformer en démarche obligatoire pour des fournisseurs ou des sous-traitants, et constitue un véritable processus coercitif de régulation.

### *2.1.6. La coercition de demain ? Les projets de normes mondiales*

La construction en cours de la norme ISO 26000 peut être appréhendée comme une tentative d'élaboration d'un référentiel pouvant être utilisé comme une règle applicable au plus grand nombre car construite sous la bannière de l'ISO. Si les normes ISO ne sont pas de nature coercitive par elle-même, elles peuvent le devenir lorsque, comme nous venons de le voir ci-dessus, les donneurs d'ordre en imposent l'adoption à leurs sous-traitants.

Le projet de « Normes des Nations Unies sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises » qui se veut un des textes les plus aboutis en matière de respect des droits de l'homme par les entreprises fait l'objet de nombreuses controverses et de lobbying pour empêcher son adoption. Contrairement à « Global Compact », ce texte prévoit des mécanismes de contrôle indépendants devant à terme lui conférer un caractère plus contraignant que Global Compact.

Bien qu'elles soient minoritaires, certaines entreprises vont jusqu'à soutenir une forme de réglementation plus contraignantes concernant le respect des droits humains. Dans un communiqué de presse de Novembre 2005, Carrefour s'engage en faveur de ce projet de normes des Nations Unies et « *soutient la mise en place d'un mécanisme indépendant de contrôle, de dialogue et de concertation portant sur la mise en œuvre des normes* ». Dans ce communiqué le Groupe Carrefour indique que, fort de son expérience auprès de la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH), « *il est conscient des avantages des initiatives volontaires de responsabilité sociale mais aussi de leurs limites* ».

Certaines entreprises réclament également des règles contraignantes dans des domaines comme les émissions de CO2. Un groupe d'ONG et d'entreprises parmi lesquelles Alcoa et GE ont demandé début 2007 au Gouvernement Américain de mettre en place une législation pour réduire les émissions de CO2.

Dans ces deux exemples, on peut penser que ces entreprises ne veulent pas être seules à s'engager et préfèrent une législation contraignante qui permet d'éviter des distorsions de concurrence.

Si la définition de la RSE l'ancre dans une séparation entre ce qui est obligatoire et ce qui ne l'est pas, nous soutenons par conséquent que si l'on envisage les choses dans leur dynamique et non plus seulement de façon statique, les pratiques de RSE s'intègrent dans un processus de régulation normatif voire coercitif, c'est-à-dire d'élaboration de normes pouvant à terme présenter un caractère plus ou moins contraignant. Séparer la RSE d'un côté, de l'élaboration de normes coercitives de l'autre, empêche de voir le processus de régulation dans sa globalité. Mais une règle aussi obligatoire soit-elle n'en laisse pas moins une large place, dans bien des cas, à l'autonomie des acteurs. Cette place permet de rapatrier les règles dites « obligatoires » dans le giron de la responsabilité sociale de l'entreprise dont elles sont bien souvent, historiquement, issues. C'est à cette proposition qu'est dédiée la section suivante.

## ***2.2. Les implications sur la RSE comme contenu***

La RSE est aussi un « contenu » c'est-à-dire des actions pouvant être évaluées, c'est-à-dire, s'agissant de RSE, faire l'objet de notation, de labellisation, de classement. Les entreprises peuvent être classées de la plus responsable à la moins responsable (on dira, la moins performante au plan sociétal). Si l'on s'en tient au Livre Vert de la Commission Européenne, on pense d'abord que la RSE se mesure à ce que fait l'entreprise au-delà de la loi. Mais si l'on prend en compte les marges importantes dont disposent les acteurs d'entreprise interpréter et même simplement mettre en œuvre (ou pas) des règles d'application dite « volontaire » mais également des règles légales, on comprend, que ramener la performance sociétale au seul degré auquel l'entreprise met en place des actions « non obligatoires » au sens de « au-delà de la loi » est réducteur. Nous illustrerons notre propos à l'aide de quelques exemples empiriques appuyés par des données secondaires.

On sait par exemple que de nombreuses règles de droit du travail ne sont pas appliquées, quand elles ne sont pas détournées. Une des plus évidentes est le détournement des contrats à durée déterminée et des contrats de travail temporaire en périodes d'essais. Il s'agit d'une pratique si fréquente qu'elle pourrait presque faire figure de « règle autonome » de gestion des ressources humaines, face à la « règle de contrôle » posée par l'Etat et qui affirme que des contrats de ce type doivent avoir un usage limité à quelques cas de figure tels le remplacement d'un salarié malade, un accroissement temporaire de l'activité, ou encore des besoins saisonniers. Dans ce contexte, pourvoir à un emploi permanent en embauchant sous contrat à durée indéterminée relève du bon vouloir de l'employeur et fait partie de la performance sociale de l'entreprise.

Similairement, les licenciements individuels pour motif personnel sont de plus en plus utilisés aux fins d'éluder l'application de la législation sur les plans de sauvegarde de l'emploi. Les licenciements individuels ont augmenté de (Pignoni et Zouari, 2003 ; Palpacuer et al., 2006). Il s'agit là encore d'une pratique largement répandue, et qui tend à gagner du terrain d'année en année, comme en témoigne la croissance de ce mode de sortie de l'entreprise. Utiliser des licenciements pour motif individuel aux seules fins de sanction, et avoir recours aux dispositifs légaux de plan de sauvegarde de l'emploi en cas de réduction d'effectifs, relève du volontarisme de l'employeur et entre en compte dans sa performance sociale.

De même, les institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise) réputées « obligatoires » au terme de la loi, font défaut dans nombre

d'entreprises. La dernière enquête REPONSE du Ministère du travail estime à 33% le pourcentage d'établissements de 20 à 50 salariés n'ayant pas de délégué du personnel pourtant obligatoire dès 10 salariés. 18,9% des établissements de plus de 50 salariés n'ont pas de Comité d'Entreprise et 28% n'ont pas de Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail. 25% n'ont pas élaboré de document unique évaluant les risques professionnels. Mettre en place les institutions représentatives « obligatoires », évaluer les risques professionnels tout ceci, quoiqu'obligatoire, relève de la sphère d'autonomie de la direction et est donc en soi un élément de performance sociale (Amossé, 2006).

Les récents changements législatifs et accords interprofessionnels en matière d'égalité hommes-femmes et de handicap procèdent également du constat que malgré l'empilement de textes successifs depuis plusieurs décennies, l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, et l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, quoiqu'obligatoires, sont loin d'exister dans la pratique et relèvent une fois de plus du bon vouloir de l'employeur. S'agissant de l'égalité professionnelle, une loi a exigé en 2001 que toutes les entreprises engagent des négociations sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Or, entre 2002 et 2004, près de 70% des établissements relevaient d'entreprises qui n'avaient pas engagé de telles négociations et 88% n'avaient pas conclu d'accord. Comme le relève l'auteur, « les établissements ayant négocié ou conclu un accord d'égalité professionnelle ne se différencient pas de façon significative des autres : l'écart de salaire horaire moyen entre hommes et femmes demeure de l'ordre de 20 % . » (Amossé, 2006). Négocier sur l'égalité professionnelle et réduire l'écart de salaire entre hommes et femmes, toutes choses « obligatoires » depuis plusieurs années, est donc un domaine largement ouvert au volontarisme de l'entreprise.

En matière de reporting social et environnemental, la France se distingue par l'existence d'une loi, l'article 116 de la loi sur les « Nouvelles Régulations Economiques » qui impose aux entreprises cotées de fournir des informations fixées par décret sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Dans un premier temps, les entreprises ont pu avoir le sentiment que cette règle n'était pas si obligatoire que cela et ne l'ont pas toutes appliquée. Pour Ernst et Young, dans son rapport « Corporate Responsibility reports, observatoire 2006 », toutes les grandes entreprises françaises (CAC 40) ont publié des informations en matière de développement durable et 89 % ont publié plus de 15 pages sur ces questions. Il demeure aujourd'hui qu'aucune sanction n'est prévue pour les entreprises cotées qui ne produisent pas de rapport, ce qui explique que de nombreuses entreprises s'affranchissent encore de cette obligation. Dans le panel d'Utopies qui comprend 120 entreprises du SB120, 10 entreprises publiques et 10 entreprises non cotées, 32% des entreprises ne publiaient pas d'information sociale et environnementale en 2005.

Il va sans dire que si l'on cherche des entreprises qui respectent cumulativement toutes les dispositions évoquées ci-dessus, on a affaire à une minorité d'entreprises qui peuvent être considérées de ce fait comme socialement très performantes.

Ainsi, l'approche « RSE » comme contenu doit non seulement inclure les performances sociétales de l'entreprise au-delà de la loi, mais également celles qui sont en deçà et suppose, à notre sens, d'inclure dans la RSE, le degré d'application des lois avec un continuum allant de « aucune prise en compte » à des pratiques allant au-delà de la loi, la simple application de

la loi signalant dans certains pays une performance sociétale élevée. Dans des pays de tradition légale ou conventionnelle forte tels la France ou l'Allemagne, des référentiels prenant en compte le respect de certaines dispositions légales considérées comme 'révélatrices' devraient être élaborés afin de mesurer cette performance ignorée par la définition européenne de la responsabilité sociale de l'entreprise.

## Conclusion

A la lumière de la théorie de la régulation et de la théorie néo-institutionnelle, il apparaît que l'approche de la RSE par son caractère volontaire ne recouvre pas la réalité de la diffusion de la RSE dans les entreprises. De ce point de vue, on peut parler d'un processus d'institutionnalisation de la RSE comme d'autres ont pu parler d'institutionnalisation de l'éthique (Mercier, 2001). Dans les grandes entreprises, on peut penser que ce sont des phénomènes d'isomorphisme au sens de Di Maggio qui sont mobilisés. Pour beaucoup de PME, les démarches de RSE peuvent apparaître comme des contraintes imposées par les grands groupes sans que ceux-ci ne diminuent les contraintes de coût qui leur sont imposées.

Le volontariat est sans doute privilégié par les instances internationales et Européennes afin de permettre l'inscription de la RSE dans le courant libéral dominant. Mais à l'instar de la construction du droit du travail en France, certaines démarches volontaires ne sont sans doute que les prémisses de démarches plus contraignantes, qu'elles s'incarnent dans des lois ou dans des règles de fonctionnement des entreprises qui tendent à s'imposer. Dans ce cadre s'engager dans des démarches RSE pour une entreprise peut certes être appréhendé comme la volonté autonome de prendre en compte les conséquences sociales, sociétales et environnementales des activités de l'entreprise, pour assurer sa pérennité comme celle de la société, mais également comme une stratégie consistant à anticiper sur des règles plus contraignantes, voire à participer à leur élaboration.

L'approche néo-institutionnelle et la théorie de la régulation permettent par conséquent d'ouvrir plusieurs questions de recherche.

Concernant l'approche « RSE comme processus », un premier type de projet consiste à étudier si et comment des règles de responsabilité sociale des entreprises (exemple, Global Compact, Global Reporting Initiative) deviennent progressivement contraignantes ou non, par voie légale ou par toute autre voie. Les règles construites dans le cadre d'approches RSE en restent-elles au stade de « modèle pour la pratique » comme le dirait Reynaud, d'« étalon » supplétif, ou arrivent-elles à se diffuser jusqu'à devenir contraignantes ? De quel type de règle s'agit-il ? Dans le cas où se met en place un vrai processus de diffusion, les entreprises restent-elles au niveau du mimétisme, ou les pratiques mimées tendent-elles à s'institutionnaliser autrement pour devenir des normes professionnelles, voire finalement des normes adoptées par coercition légale ou autre ? Comment se fait l'interaction entre ces différents processus de changement isomorphique ? Si les normes issues de la RSE deviennent coercitives, quel est le degré de contrainte réel exercé en faveur de leur adoption, sur qui et par qui ?

Concernant l'approche « RSE comme résultat », dans quelle mesure les référentiels prennent-ils en compte le degré auquel l'entreprise satisfait aux référentiels légaux des pays dans lesquels elle est implantée et non seulement ce qu'elle fait « au-delà de ce qui est obligatoire » ? Un possible objet de recherche permettant d'étudier l'interaction entre normes volontaires et normes contraignantes est la lutte contre les discriminations et le développement de la diversité. Ces deux thèmes sont pris en compte dans les approches « RSE », tout en étant fortement encadrés par des dispositifs légaux. Comment la question de

la diversité s'est-elle progressivement imposée en France ? Quelle a été la part de l'autonomie et de la contrainte dans les dispositifs qui se sont progressivement mis en place ?

Notre contribution a également une implication pour les processus de mesure de la performance sociale : elle invite à prendre en compte dans cette performance, l'application de la loi comme une pratique qui ne va de soi, voire est synonyme d'une performance sociétale élevée dans des pays tels la France, l'Allemagne, les pays scandinaves, bref, des pays qui offrent un niveau de protection légale élevé.

Il y a également une place pour des recherches de nature historique : dans le passé, des pratiques volontaristes relevant de ce que l'on nommerait aujourd'hui RSE au sens de la Commission Européenne (consistant à aller au-delà de ce qui est obligatoire) se sont progressivement institutionnalisées : les retraites, les allocations familiales, les grilles de classification en sont de bons exemples (Saglio, 1986). Les praticiens de la RSE qui s'intéressent à ce passage de la règle-étalon à la règle obligatoire pourraient trouver dans l'histoire de ces règles particulières matière à réflexion, et peut-être, qui sait, un étalon pour leur propre pratique ?

## Références bibliographiques

AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C., ACQUIER A., (2005), *Organiser le développement Durable, expériences des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective*, Vuibert

AMOSSE T., (2006), « Le dialogue social en entreprise », *Premières Synthèses*, Septembre 2006 - N° 39.1

BODET C., MALANDIN E, VIDAL E. (2006), « Codes de conduite vs Accords-Cadres Internationaux : un enjeu de renouvellement du syndicalisme international », *1<sup>er</sup> Congrès du RIODD*, 8 et 9 Décembre

CAPRON, M. (2006), "Responsabilité sociale des entreprises : marche arrière à Bruxelles", *Le Monde Economie*, 19 avril 2006

Commission des Communautés Européennes, (2001), *Livre Vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises»*

CYERT R.M., MARCH J.G., (1963), *A behavioral theory of the firm*, London: Prentice-Hall

DI MAGGIO P., POWELL W. (1983), "The Iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, n°48, p.147-160

Ernst et Young (2006), *Corporate Responsibility reports, observatoire 2006*

GOND, J.-P., MULLENBACH, A. (2004), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, pp. 93-116.

HP, rapport 2005 développement durable

IGALENS J., MANCY F. (2005), « Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution » dans Peretti J.M., *Tous reconnus*, Ed. D'Organisation, p347-359

KLARSFELD A. (2006), "Diversity management in France: rational in discourse, institutional in practice?", *IFSAM VIIIth World Congress, Berlin, 28-30 septembre*

MERCIER, S. (2006), Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises, *Revue Française de Gestion*, n°136, p.62-69

PALPACUER F., SEIGNOUR A., VERCHER C. (2006), « Stratégie des grandes firmes et réduction des effectifs : l'utilisation du licenciement pour motif personnel dans la gestion des cadres en France », *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre

PIGNONI M.T., ZOUARY P. (2003), *Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel*, Premières Synthèses, Juillet, 28.2

QUAIREL-LANOIZELEE F., (2006), « RSE et frontières de l'organisation : management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *1<sup>er</sup> Congrès du RIODD*, 8 et 9 Décembre

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu*, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition

SAGLIO J. (1986), « Hiérarchies salariales et négociations de classifications, France 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n°27, mars

UTOPIES, (2006), « *Etat du reporting sur le Développement Durable 2005* »