

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=MAV&ID\\_NUMPUBLIE=MAV\\_006&ID\\_ARTICLE=MAV\\_006\\_0131](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=MAV&ID_NUMPUBLIE=MAV_006&ID_ARTICLE=MAV_006_0131)

---

## Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?. La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel

par Monique COMBES

| Management Prospective Editions | Revue management et avenir

2005/4 - N° 6

ISSN 1768-5958 | pages 131 à 145

---

Pour citer cet article :

— Combes M., Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?. La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, Revue management et avenir 2005/4, N° 6, p. 131-145.

---

Distribution électronique Cairn pour Management Prospective Editions.

© Management Prospective Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)?

## La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel

Par Monique COMBES

**Résumé** Le thème de la RSE suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses. A ce jour, l'absence d'accord sur son sens et sa portée relève selon nous d'un affrontement entre deux paradigmes : un paradigme dominant libéral (dans lequel s'inscrit notamment le courant de l'Éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (DD) (dans lequel s'inscrit la RSE). L'avenir de la RSE est en partie lié à la capacité de persuasion du paradigme du DD.

**Abstract** The CSR theme arouses as much interests as it causes controversies. Up till now, we think that the disagreements concerning its meaning is a matter of contest between one Liberal dominant paradigm (in which lies among others the Business Ethics) and the emergent paradigm, that of the Sustainable Development (SD) (in which lies the CSR). The future of the CSR is partly linked to the ability of the SD paradigm's persuasion.

C'est à partir d'une position d'observatrice attentive aux évolutions des organisations depuis une douzaine d'années, que nous livrons ici des réflexions issues d'un projet de recherche sur la RSE. Ce premier papier, proposant un cadre de réflexion, sera suivi prochainement des résultats d'une enquête exploratoire menée auprès d'une quinzaine d'entreprises (petites et grandes) de secteurs industriels, des services (banque, assurance, grande distribution) et de l'économie sociale, toutes engagées dans des démarches de RSE.

Pour qui s'intéresse à l'évolution des organisations, le thème de la RSE a de quoi surprendre. L'intérêt qu'il suscite dans les milieux institutionnels, industriels (des affaires) et académiques n'a d'équivalent que les critiques, désaccords et controverses dont il fait l'objet<sup>74</sup>.

Pas un seul écrit qui ne signale l'absence d'accord sur la définition même de cette notion, les controverses sur le sens à lui donner et sa portée<sup>75</sup> et, plus troublant encore, la difficulté majeure d'en cerner les fondements<sup>76</sup> (théoriques, pratiques, académiques et extra-académiques) et la filiation.

<sup>74</sup> Nous nous limitons dans ce papier au contexte européen de la RSE. Le contexte nord-américain présente d'importantes particularités analysées par J. Pasquero (2004) « Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord-américaines », in Tous responsables, sous la direction de J. Igalens, Éditions d'Organisation, Paris, p.257-272.

<sup>75</sup> M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris.

<sup>76</sup> J.P. Gond et A. Mullenbach-Srvayre (2003) « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises », La Revue des Sciences de Gestion, N°205, p.93-116

L'analyse des rapports des entreprises<sup>77</sup>, de leurs discours et de leurs actes n'en facilite pas la compréhension, tant les pratiques observables sont diverses<sup>78</sup> (certaines entreprises font figure de pionnières en la matière en mettant en place des démarches innovantes et pérennes tandis que d'autres, les "éthique cosmétique", se contentent de communiquer sur ce thème sans rien changer à leurs principes et modes de fonctionnement).

Enfin, les prises de positions concurrentes, voire divergentes, des institutionnels renforcent encore la confusion de sens. Ainsi, pour l'Union européenne, la RSE se définit comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes" mettant en évidence l'aspect non contraignant et tridimensionnel (social, environnemental et économique) de la RSE. L'ORSE<sup>79</sup> retient le premier point (vision volontariste) et propose 7 définitions partielles et distinctes de la RSE (éthique, environnementale, sociale, citoyenne, développement durable, financière, en terme de démarche).

En première analyse, la RSE apparaît comme un objet de recherche bien difficile à saisir et à construire, tant les échanges entre chercheurs (d'une même discipline ou inter-discipline), avec des responsables d'entreprises, des élus locaux ou des journalistes semblent empreints d'une profonde incompréhension réciproque<sup>80</sup>.

C'est pourquoi, dans une phase de recherche exploratoire, notre objectif est de comprendre le sens et la portée de la RSE en éclairant les raisons profondes de cette incompréhension.

Nous mettons en débat l'explication suivante : A ce jour, l'absence d'accord sur le sens et la portée de la RSE n'a pas pour origines un problème de traduction, ni même un défaut de conceptualisation. Selon nous, la difficulté se situe ailleurs, dans l'affrontement de deux paradigmes : un paradigme dominant "libéral" (dans lequel s'inscrit notamment le courant de l'Éthique des affaires) et un paradigme émergent "développement durable" dans lequel s'inscrit la RSE. Ces deux paradigmes, concurrents et en grande partie contradictoires, coexistent aujourd'hui et cherchent à convaincre un auditoire de plus en plus large. Ils utilisent le même vocabulaire et les mêmes concepts, sans pour autant les employer dans le même sens, entretenant ainsi la confusion de sens.

Nous développerons cette proposition en nous appuyant sur le cadre d'analyse élaboré par T. Kuhn<sup>81</sup> (1983) pour comprendre la structure des révolutions scientifiques et le processus de passage d'un paradigme dominant, consacré par le temps, à un

<sup>77</sup> Rapports Développement Durable rendus obligatoires, par la loi NRE de mai 2001, pour les entreprises cotées en bourse dès l'exercice 2002.

<sup>78</sup> E. Dufourcq (sous la présidence de) (2004) Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, p. 13 et svtes

<sup>79</sup> Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises

<sup>80</sup> Peut-être avez-vous également fait cette expérience de communiquer sur la RSE en des termes précis tout en étant parfaitement incompris(e)!

<sup>81</sup> T. Kuhn (1983) La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, Paris.

autre paradigme se substituant au premier. Nous retiendrons comme définition de paradigme : "l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné"<sup>82</sup>.

Dans un premier temps, nous aborderons les caractéristiques et la mise à l'épreuve du paradigme libéral dominant, ainsi que les contours du paradigme émergent du développement durable. Nous préciserons ensuite, les fondements et les dimensions respectives de la RSE et de l'Éthique des affaires, pour analyser, enfin, le processus de "conversion" à un nouveau paradigme. En conclusion, nous envisagerons les différents avènements possibles de la RSE.

## 1. L'affrontement de deux paradigmes

### 1.1. Les caractéristiques et applications du paradigme social dominant libéral

Pour T. Kuhn, un paradigme dominant, à une époque donnée, est celui qui relève de la science normale (c'est-à-dire, de l'ensemble des théories et de leurs applications acceptées par le plus grand nombre).

Le paradigme dominant (solidement fondé, consacré par le temps et présenté dans les manuels) présente deux caractéristiques :

- ses applications ("accomplissements") sont suffisamment remarquables pour rallier à sa cause un groupe cohérent d'adeptes (et les détourner de la recherche d'un paradigme concurrent) ;
- il apparaît comme suffisamment vaste et fécond pour fournir aux chercheurs toutes sortes de développements futurs.

Une fois adopté, installé, le paradigme dominant définit non seulement un ensemble de concepts, de postulats ou de méthodes que partagent les scientifiques relevant d'une discipline donnée, mais il conditionne aussi le choix des questions posées et une certaine manière de les aborder.

Il agit comme un fonds commun d'évidences que l'on ne ré-interroge pas, sauf à passer, au mieux, pour un original et, au pire, pour un "dissident"<sup>83</sup> suspect. L'évocation d'une responsabilité de l'entreprise (en tant que personne morale, distincte de ses dirigeants ou actionnaires) ou de l'existence d'une éthique des affaires peut engendrer des critiques très virulentes<sup>84</sup> de la part de leurs détracteurs.

---

<sup>82</sup> T. Kuhn (1983), p.238

<sup>83</sup> Voire d'hérétique si l'on pense à Copernic ou Galilée

<sup>84</sup> J. Ballet et F.De Bry (1999), p. 183 et 201

Une approche synthétique du paradigme social dominant actuellement nous est proposée par W. Kilbourne et son équipe<sup>85</sup> (2004). A partir d'une enquête dans treize pays<sup>86</sup> (démocraties occidentales), ils ont mis en évidence les systèmes de valeurs et de croyances centraux et leur influence sur les modes de penser et d'agir dans différents domaines (technique, économique, politique). Ces systèmes de valeurs sont si profondément enracinés que les individus ne questionnent plus cet héritage consacré par le temps<sup>87</sup>.

**Tableau 1 : Les principaux trait du paradigme social dominant**

<b>Le Paradigme Libéral</b>	
<b>Domaines</b>	<b>Postulats</b>
<b>Sciences et techniques</b>	A tout problème on peut trouver une solution technique. Tout problème peut être résolu grâce aux progrès de la technologie ("If you have a problem, get a bigger hammer")
<b>Économique</b>	La croissance économique est un bienfait, source de progrès pour les individus. Chacun est libre de rechercher son propre intérêt.
<b>Politique</b>	Le gouvernement et les lois protègent la société. Le droit à la propriété privée est fondamental ; le rôle du gouvernement est de la protéger.

## 1.2. La mise à l'épreuve du paradigme social dominant

Le cadre libéral, porté par la théorie économique standard, a mis du temps à s'imposer comme "le" paradigme de référence puis a fortement influencé les principes directeurs et les pratiques des entreprises dans les sociétés industrielles occidentales. Au-delà, il a influencé et influence encore nos modes de pensée et d'agir, comme l'a montré W.E. Kilbourne, dans le champ particulier de l'écologie. *(W.E. Kilbourne a testé l'hypothèse que plus les individus adhèrent à ce paradigme social dominant, moins ils sont concernés individuellement par l'environnement. Partant de là, il démontre que lorsque les individus, adhérant à ce paradigme, commencent à se préoccuper de l'environnement, ils aggravent le problème en cherchant des solutions à l'intérieur du modèle, c'est-à-dire en ayant recours à plus de technique, plus de croissance et plus de réforme politique!)*

<sup>85</sup> W.E. Kilbourne (2004) « Sustainable Communication and the Dominant Social Paradigm: Can They Be Integrated » *Marketing Theory*, Vol 4, n°3, p. 187-208

<sup>86</sup> La recherche porte sur la mesure des attitudes dans 13 pays: Australie, Nouvelles Zélandes, Canada, Angleterre, Pays de Galles, Ecosse, Espagne, Slovaquie, Pays bas, Danemark, Finlande, Norvège et États-Unis.

<sup>87</sup> Références faites notamment à R. Descartes, F. Bacon, J. Locke.

Les années 1980, semblent à la fois marquer sa suprématie (avec l'éclatement de l'URSS, la chute du mur de Berlin et la fin du modèle soviétique) et les débuts de sa contestation. En effet, cette décennie voit la montée en puissance de critiques du libéralisme, critiques qui se matérialisent dans une crise de la légitimité des entreprises.

Comme le soulignent A.C. Martinet et E. Reynaud<sup>88</sup>, la crise économique remet en cause les trois fondements de la légitimité des entreprises qu'étaient la création simultanée de richesses, d'emplois et la distribution des revenus.

Dans le contexte français, la persistance d'un chômage important (au-delà des 10 % de la population active), la fermeture de sites industriels et les annonces de plans de licenciements, joints à la publication des rémunérations de certains grands patrons<sup>89</sup> ont profondément changé le regard sur les entreprises et le modèle économique libéral.

Puis à la fin des années 90, d'autres revendications sociales et environnementales sont apparues, alors même qu'éclataient plusieurs scandales financiers<sup>90</sup> (Enron, Tycon, Parmalat) et "affaires" touchant des dirigeants<sup>91</sup> d'entreprises (J.M. Messier, P. Bilger, M. Bernard).

Enfin, les années 2000 deviennent le théâtre d'une mise à l'épreuve<sup>92</sup> du paradigme dominant, telle que la décrit T. Kuhn : *"La mise à l'épreuve du paradigme dominant se produit donc seulement après que des échecs répétés, pour résoudre une énigme importante, ont donné naissance à une crise"*<sup>93</sup>.

L'incapacité du paradigme libéral à résoudre des problèmes croissants de justice sociale, de pauvreté et de préservation d'un cadre de vie est à l'origine de sa dénonciation et de contestations croissantes<sup>94</sup>.

### 1.3. Un candidat au titre de nouveau paradigme : le Développement Durable

Le développement durable (DD), même s'il porte des préoccupations anciennes, est un concept récent défini dans le rapport Brundtland ("Our common futur", 1987) comme : « un mode de développement économique qui satisfait les besoins de chaque génération, à commencer par ceux des plus démunis, [*cette partie est souvent omise!*] sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Différents courants de pensée se sont structurés, depuis une vingtaine d'années, autour des questionnements centraux du DD et d'hypothèses de travail spécifiques qu'analysent S. Fauchoux

---

<sup>88</sup> A.C. Martinet et E. Reynaud (2004), opus cité, p.133

<sup>89</sup> L. Belot et M. Orange (2003) « Les grands patrons sont-ils trop payés », Le Monde, vendredi 10 août 2003.

<sup>90</sup> P. Gabriel et C. Cadiou (2005) « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises: vers de nouveaux modes de gouvernance ? », La Revue des Sciences de Gestion, N° 211-212, p. 127-142

<sup>91</sup> F. Dedieu (2003) « Enquête sur le salaire des patrons français », L'expansion, 24 septembre.

<sup>92</sup> Ce processus de mise à l'épreuve rejoint à celui décrit par l'École des conventions et analysé par P. Gabriel et P. Gabriel (2004) « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », Revue Française de Gestion, Volume 30, N° 152, p. 199-213

<sup>93</sup> T. Kuhn (1983), p.200.

<sup>94</sup> Portées notamment par des mouvements alter-mondialistes (contre-sommets, manifestations, publications, films...)

et J.F.Noël (1992). Face au courant néoclassique standard (Pigou, 1920), un courant naturaliste (“Deep Ecology”), un courant thermodynamique (Pearse, 1990) et un courant du vivant (“Ecological Economics”) développement d’importants programmes de recherches.

Depuis, c’est devenu un concept très médiatisé (trop ?, pour ne pas être suspect !) qui fait encore l’objet de débats quant à ses finalités et les manières d’y parvenir. Comme le souligne très justement J. Brégeon<sup>95</sup>, “le développement durable n’est pas un champ, au contraire de l’environnement ou du social, mais à la fois “une finalité” et une “manière de faire”, ce qui est important sous l’angle de la responsabilité”.

C’est bien autour de cette notion de responsabilité, de son périmètre (responsabilité étendue, intra et inter-générationnelle, une responsabilité de tous et de chacun) et de son exercice (bonne gouvernance) que se cristallisent les controverses<sup>96</sup> aujourd’hui.

Le tableau 2 présente de manière synthétique les 2 paradigmes en concurrence : Développement Durable versus Libéral, deux visions du monde très largement opposées.

**Tableau 2 : Les deux paradigmes en concurrence**

	<i>Paradigme libéral (rappel)</i>	<i>Paradigme Développement Durable</i>
Sciences & techniques	A tout problème on peut trouver une solution technique	Le développement de la technique est parvenu à un point tel que l’Homme devient à la fois maître (de la nature/ l’environnement) mais aussi <u>responsable</u> puisque sa survie est menacée par sa propre action (H. Jonas, 1979)
Économique	La croissance est un bienfait, source de progrès pour les individus	Le développement durable se donne 3 objectifs : une croissance socialement équitable, économiquement viable et écologiquement soutenable
<b>Référentiels théoriques</b> <sup>97</sup>	Théorie économique “standard” : • Soutenabilité faible • Rationalité conventionnelle	Concept récent (Rapport Brundtland “Our Common Future”, 1987) • Soutenabilité forte • Rationalité procédurale
<b>Politique</b>	Chacun est libre de rechercher son propre intérêt Le droit à la propriété est fondamental	Toutes les parties prenantes doivent être associées aux décisions dans une logique concertative. Les droits des générations futures ne doivent pas être hypothéqués. Nous sommes “ <u>Tous responsables</u> ” <sup>98</sup> .
<b>Conception de la responsabilité des entreprises</b>	Limitée aux engagements contractuels	Étendue dans le temps (inter-générationnelle), dans l’espace (aux sous-traitants, fournisseurs) et dans les champs d’application : social, sociétal, économique et environnemental

<sup>95</sup> J. Brégeon (2004) « Développement durable versus responsabilité » in Tous responsables, ouvrage sous la direction de J. Igalens, Éditions d’Organisation, Paris, p.75-91

<sup>96</sup> J. Lauriol (2004), p. 139

<sup>97</sup> Voir le dossier « développement durable » de la Revue Française de Gestion, Volume 30, N° 152, septembre-octobre

<sup>98</sup> Cf. le titre de l’ouvrage collectif sous la direction de J. Igalens (2004) opus cité.

## 2. L'émergence de deux logiques concurrentes : RSE versus Éthique

Pour M. Capron et al. (2004), la thématique contemporaine de la RSE a trouvé, au moins en Europe jusqu'à présent, un cadre de référence idéologique celui du développement durable, conduisant pratiquement à assimiler ces deux notions (une entreprise socialement responsable étant une entreprise qui concourt au développement durable). Pour d'autres auteurs, cités par J.-P. Gond et al., la RSE est un concept importé des États-Unis, lié à leur héritage puritain et apparu en France suite au déferlement de la vague éthique venant d'outre-Atlantique.

Cette deuxième approche, effectivement d'inspiration anglo-saxonne, s'inscrit dans un autre courant idéologique, celui de l'École américaine du "Business Ethics" (Éthique des affaires). Elle est porteuse pour nous d'une logique non seulement différente mais surtout concurrente de la RSE.

### 2.1. Les référentiels des logiques de l'éthique et de la RSE

Le tableau 3 présente de manière synthétique les principaux traits de ces deux logiques. On ne peut véritablement comprendre leurs points de divergence, qu'en clarifiant leurs épistémologies.

Car, au-delà des concepts souvent les mêmes, c'est leurs filiations distinctes qui marque la césure entre ces deux logiques :

- Le développement durable, dans un cadre européen, pour la RSE ;
- Le courant moraliste éthique, d'origine américaine, pour l'Éthique des affaires.

**Tableau 3 : Les deux logiques concurrentes : Éthique versus RSE**

	<i>Logique de l'Éthique des affaires</i> <sup>99</sup>	<i>Logique de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</i>
Référentiels	Théorie économique standard	Développement durable
	Théories du courant moraliste éthique <sup>100</sup> : responsabilité morale de l'entreprise + Paternalisme	Réflexions sur la "réforme de l'entreprise" à l'origine du bilan social en 1977, puis sur une "entreprise citoyenne" dans les années 1980 <sup>101</sup>
Cibles visées <sup>102</sup>	Porte sur des comportements individuels : sur les dirigeants d'entreprise	Porte sur des entreprises en tant que collectivité
<b>Finalité</b>	Distinction du bien et du mal Moralisation des affaires	Efficacité et pérennité des démarches RSE
<b>Champs d'application de la responsabilité</b>	Limitée au respect des engagements contractuels	Étendue au-delà des obligations, par des engagements volontaires : dans le temps (inter-générationnelle) et dans l'espace (sous-traitants, fournisseurs)
<b>Conception de la gouvernance</b> <sup>103</sup>	<b>Référentiel Financier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de l'agence (Berle et Means, 1930) : séparation actionnaires/dirigeants</li> <li>• Rationalité conventionnelle (purement économique)</li> <li>• Basée sur le contrôle</li> <li>• <b>Approche patrimoniale</b></li> </ul>	Référentiel Durable <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de l'intendance (Donaldson, 1990) : pas de conflits actionnaires /dirigeants</li> <li>• Prise en compte d'un ensemble de parties prenantes</li> <li>• Rationalités multiples, valeurs Basée sur la concertation</li> <li>• Approche partenariale<sup>104</sup></li> </ul>
<b>Stratégie</b>	Dominante financière	<b>Pluridimensionnelle</b>

<sup>99</sup> Pour J. Ballet et F. de Bry (2001) L'entreprise et l'éthique, Points, Paris, p. 179-230, aux côtés de l'École principale américaine Business Ethics, se trouvent une école allemande de l'éthique de la discussion développée par J. Habermas et une école française critique et elle-même divisée, entre une référence à la religion et une démarche laïque (cf. tableau, p.201)

<sup>100</sup> Mouvement que l'on peut qualifier de « classique - dissident », dans la mesure où il s'oppose aux positions néo-classiques pures et dures incarnées par M. Friedman (1971), Capitalisme et liberté, Laffont, Paris, 1971.

<sup>101</sup> J.P. GOND et al. (2003), p.95

<sup>102</sup> M. Capron et al., p12

<sup>103</sup> A.C. Martinet et F. Eyraud (2004), p.134

<sup>104</sup> Voir P. Gabriel et C. Cadiou (2005), opus cité.

## 2.2. Une concurrence "sourde"

Tout comme dans les révolutions scientifiques décrites par T. Kuhn, la mise à l'épreuve d'un paradigme dominant ne consiste pas en la simple comparaison d'un paradigme unique avec la nature, ici les organisations, leurs finalités et leurs pratiques. Mais à l'occasion de la concurrence entre deux visions du monde concurrentes divergentes, chaque paradigme réclame l'adhésion d'un groupe scientifique.

C'est cette dynamique de la concurrence qui est à l'œuvre actuellement et qui rend si ardue la communication entre chercheurs (au sein d'une même discipline ou même entre disciplines<sup>105</sup>) et entre chercheurs et praticiens.

Quel que soit le contexte de confrontation des points de vue sur la RSE, les intervenants (et tenants de chacun des paradigmes) n'ont pas le même usage du vocabulaire et de l'outillage conceptuel et pratique. Ils ne peuvent pas s'entendre, comme en témoigne les prises de positions (extraites des différentes sources sur la RSE et le DD) sur au moins 3 domaines :

- La filiation de la RSE : certains auteurs l'inscrivent dans le référentiel du développement durable, d'autres dans celui de l'Éthique des affaires ;
- Les contextes d'émergence de la RSE : sont tantôt européens, tantôt américains ;
- La signification du recours à la théorie des parties prenantes : s'inscrit dans le strict prolongement de la théorie classique de la firme ou, au contraire, dans son dépassement ;
- La délimitation des zones d'accord et de normalisation : pour certains il s'agit du développement durable, la RSE restant à définir et opérationnaliser, pour d'autres c'est exactement l'inverse !

Pour T. Kuhn, l'absence d'accord sur la définition, le sens et la portée attribués aux différents concepts est inhérente au processus de passage d'un paradigme dominant à un autre.

En effet, les nouveaux paradigmes sont issus des anciens, ils incorporent de ce fait une grande partie de l'outillage conceptuel et pratique des paradigmes traditionnels, tout en leur donnant une toute autre définition. (T. Kuhn, à titre d'illustration, évoque la notion d'espace qui, chez Euclide fait référence à une surface plate et finie tandis que pour Einstein, l'espace est courbe et en expansion !)

Une problématique semblable touche la notion de responsabilité des entreprises.

Dans le cadre de la théorie néo-classique standard, les positions pures et dures incarnées par M. Friedman (1971), nient toutes responsabilités de l'entreprise autres que celle de faire du profit et sont en parfaite adéquation avec le paradigme libéral (liberté d'entreprendre), les structures juridiques de type S.A. (ou S.A.R.L.) et la sphère financière.

---

<sup>105</sup> Les gestionnaires, les sociologues, les économistes et les philosophes (pour ne citer que ceux-là) utilisent les mêmes concepts (comme la responsabilité, la justice sociale) mais ont bien du mal à s'entendre !

Dans le cadre du développement durable, la responsabilité sociale des entreprises repose sur d'autres fondements qui, de ce fait, élargissent son champ d'application (solidarité inter-générationnelle, équité sociale, croissance soutenable, préservation de l'environnement).

### 3. Le processus de "conversion" au nouveau paradigme

Comment s'opère le basculement d'un paradigme à un autre, le remplacement de l'ancien par un nouveau candidat ?

S'agissant d'un changement majeur de notre vision du monde, il est impossible, d'après T. Kuhn, d'apporter une preuve logique ou mathématique, puisque la logique est propre au paradigme dominant. Un tel constat est dressé par G. Ferone<sup>106</sup> *"Nous connaissons une rupture de paradigme et le système de preuve n'est pas adapté, la cartographie reste à inventer"*.

Le basculement ne s'opère ni par la preuve, ni par la contrainte (l'absence de contrainte et de sanction caractérisent aujourd'hui la RSE, c'est même une des limites qui est pointée par ses détracteurs) mais par le biais d'un processus de persuasion.

#### 3.1. Un processus de persuasion

Les scientifiques, selon T. Kuhn, ne se laissent pas aisément "convertir" à un autre paradigme que celui qu'ils ont appris, professé et dans lequel ils ont toujours travaillé. Cette remarque peut s'étendre à tout autre groupe humain (les étudiants, les dirigeants ou managers d'entreprise, les formateurs...). C'est un processus lent, voire très long : il a fallu un siècle pour que les thèses de Copernic soient communément admises, un demi-siècle pour celles de Newton. Dans certains cas, souligne T. Kuhn il faut attendre le jour où tous les opposants au nouveau paradigme seront morts et qu'une nouvelle génération, familiarisée avec la nouvelle vision du monde apparaisse !

Dans l'histoire des sciences, il n'existe par ailleurs aucun cas de conversion massive d'un groupe de scientifiques à un nouveau paradigme. Il s'agit plutôt d'un processus individuel et non linéaire.

Individuellement, note T. Kuhn<sup>107</sup>, les scientifiques qui adoptent un nouveau paradigme ont chacun leur raison (toutes sortes de raison et en général, plusieurs à la fois).

Un même constat peut être dressé concernant les dirigeants d'entreprise : *"Il apparaît donc que la stricte rationalité économique ou une explication fondée sur les seuls intérêts individuels des firmes soit relativement limitée pour expliquer la diffusion des principes de responsabilité sociale dans le monde des affaires"*<sup>108</sup>.

<sup>106</sup> G. Ferone et al. (2001) Le développement durable, Édition d'organisation, Paris.

<sup>107</sup> T. Kuhn, p. 210

<sup>108</sup> P. Gabriel et P. Gabriel (2004) « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », Revue Française de Gestion, Volume 30, N° 152, p. 199-213

C'est ce que nous pouvons également observer chez certains responsables d'entreprise pionnières dans le domaine de la RSE ou du développement durable.

Certaines motivations peuvent être complètement étrangères à la sphère concernée : changement de femme, de style de vie. D'autres raisons peuvent être liées à des trajectoires professionnelles originales (comme nous avons pu l'observer précédemment, pour des dirigeants qui ont commencé avec un diplôme Bac+2 et ont gravi pas à pas les échelons au sein de la même entreprise et de la même région<sup>109</sup>) ou bien encore des particularités autobiographiques (comme cela peut être le cas dans des entreprises familiales, marquées par des mythes fondateurs).

### **3.2. Les arguments efficaces : quantitatif et esthétique (des chiffres et du beau)**

Au-delà de ces cas individuels et particuliers, certains arguments peuvent convaincre un certain nombre d'individus supplémentaires, qui vont grossir les rangs des adeptes du nouveau paradigme. C'est un processus long, là encore ; Les premiers partisans (peu nombreux voire suspects) sont rejoints progressivement par des adeptes.

Pour T. Kuhn<sup>110</sup>, non seulement il n'y a pas un argument unique qui puisse ni même doit persuader tous les scientifiques (plutôt qu'une conversion de groupe, il évoque une modification des persuasions professionnelles), mais de plus il signale l'importance de deux types opposés d'arguments : des arguments quantitatifs et d'autres esthétiques.

L'argument le plus lourd (mais pas suffisant) pour un candidat au titre de nouveau paradigme est de prétendre être en mesure de résoudre les problèmes qui ont conduit l'ancien paradigme à la crise. Sur ce point, le paradigme du développement durable paraît encore fragile dans la mesure où le corpus théorique ne propose pas (encore) de démarches validées ou d'outils rendant possibles une opérationnalisation du concept. Il le restera tant que les modèles, techniques et instruments pour concevoir et évaluer l'activité humaine seront focalisés sur le court terme et les dimensions financières.

A côté de cela, un autre type d'argument joue un rôle dans le processus de persuasion, faisant appel au sens de la pertinence ou de l'esthétique. Il intervient souvent dans un deuxième temps, car les formulations initiales des paradigmes peuvent être grossières, malhabiles, peu compréhensibles par tous.

Le nouveau paradigme semble indiquer la bonne voie de recherche, lorsqu'il propose une théorie plus "élégante", ou bien un modèle "mieux adapté, plus simple".

---

<sup>109</sup> M. COMBES et C. VERZAT (1999) « La question de l'organisation : le défi de l'autonomie », 3<sup>e</sup> Congrès International de Génie Industriel, Montréal (Canada), Tome III p.1815-1824

<sup>110</sup> T. Kuhn (1983), p. 217

Ce type d'argument "de forme" est cependant primordial, car comme le pointe T. Kuhn, dans la balance de la persuasion, le poids de la tradition ferait qu'il n'y aurait pas de révolution!

## Conclusion

L'émergence de la RSE s'inscrit dans le contexte profondément renouvelé des années 2000 (marqué par la coexistence de fortes attentes envers les entreprises et d'une véritable crise de légitimité de ces dernières, notamment des multinationales<sup>111</sup>). Rompant avec la théorie économique standard et le paradigme libéral dominant, la RSE, en Europe tout au moins, a pour "filiation" épistémologique et intellectuelle le paradigme du développement durable. Cette ascendance nous semble primordiale car elle rend caducs nombres d'hypothèses<sup>112</sup> sur la nature du travail, de l'individu au travail, des groupes et de l'organisation et a d'importantes implications managériales.

A ce jour, la RSE est un concept accueillant à différentes interprétations, même potentiellement concurrentes et contradictoires, qui se construit au fil des transformations en cours et de la confrontation entre deux paradigmes rivaux. Dans cette période de transition, le champ des possibles est grand ouvert allant de simples adaptations du milieu des affaires à une opportunité historique majeure pour infléchir le cours de la mondialisation<sup>113</sup>.

L'avenir de la RSE est loin d'être tracé, cependant trois pistes peuvent se dessiner :

- Les oubliettes : la RSE, telle un phénomène de mode, tomberait dans quelques temps dans l'oubli, remplacé par un autre concept plus "glamour". Cette version défendue il y a quelques années ne présente aujourd'hui qu'une probabilité faible, tant les nouvelles attentes/exigences sociales sont fortes et ne paraissent pas s'éteindre de sitôt.
- La récupération : et incorporation de certains éléments du DD dans les principes actuels de gestion et d'évaluation des entreprises. Un changement de niveau un, une adaptation des entreprises à ce nouveau contexte, qui s'opère à l'intérieur des règles du paradigme libéral. Il se limiterait à atténuer certains des effets reconnus comme nocifs, notamment par un processus de compromis (analysable notamment dans le cadre de la théorie des conventions, comme un compromis entre le monde marchand et le monde civique<sup>114</sup>). Cette version est pleinement congruente avec le paradigme libéral dominant et corroboré par la capacité de réponse (riposte, d'influence et de pression) des principaux acteurs concernés. Elle n'est pas l'unique option.

<sup>111</sup> Voir le Documentaire américain de M.Achbar et J.Abbott « The Corporation », 2004, et l'article du Monde daté du 29/12/2004, p. 19, qui lui est consacré.

<sup>112</sup> Voir MARTINET A.C. et al (2004), pp.129 et 133.

<sup>113</sup> DUVAL G. (2003) Le libéralisme n'a pas d'avenir, La Découverte, Paris.

<sup>114</sup> L. Boltanski et E. Chiapello (1999) Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris

- L'adoption du paradigme du DD et sa déclinaison dans les principes de l'organisation : constitue une option encore largement minoritaire, dans laquelle se retrouvent des entreprises pionnières en la matière, mais aussi celles dont les dirigeants sont plus récemment convertis et, enfin celles qui ne communiquent pas sur leurs pratiques socialement responsables (J.JONKER<sup>115</sup> les nomment des "Silent business leaders"). Cette version est en profond décalage par rapport au paradigme dominant et de ce fait demandera un temps long (celui nécessaire pour qu'apparaisse une nouvelle génération qui adhère aux principes du DD) et le franchissement de nombreuses étapes. Une seule certitude, les enjeux sont majeurs !

*“Bien que le monde ne change pas après un changement de paradigme, l'homme de science travaille désormais dans un monde différent”<sup>116</sup>*

---

<sup>115</sup>Projet européen dirigé par J.JONKER, « Whistling in the dark », de septembre 2003 à juillet 2004.

<sup>116</sup>T. Kuhn, p. 170

## Bibliographie

- J. Ballet et F. de Bry (2001) *L'entreprise et l'éthique*, Points, Paris, p. 179-230,
- J. Ballet et F. de Bry (2002) "Quels défis pour demain? Investissement socialement responsable et éthique, l'avenir de l'entreprise?" *Cahiers français*, n°309, p. 83-88
- L. Boltanski et E. Chiapello (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris
- J. Brégeon (2004) "Développement durable versus responsabilité" in *Tous responsables*, ouvrage sous la direction de J. Igalens, Éditions d'Organisation, Paris, p.75-91
- A.B. Carroll (1999) "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, 38(3).
- M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- M. Capron (2003) "L'inscription de l'enseignement et de la recherche sur la RSE dans le contexte français et européen", *Revue des Sciences de Gestion*, N°205, p. 117-141.
- M. Combes (2003) "L'insoutenable légèreté des pratiques organisationnelles", in Liu M., Pollet P. et Vardanega-Lachaud N. *Regards croisés sur le changement organisationnel - Des chemins de l'autonomie*, Cahier du CERSO, Université Paris Dauphine.
- M. Combes (2003) Changements techniques, changements organisationnels: l'ouverture des possibles. L'implantation d'une nouvelle machine dans une entreprise d'aéronautique, *5<sup>e</sup> congrès de Génie des Systèmes Industriels*, Québec - Canada, 27-29 octobre.
- M. Combes et Verzat C., (2001) « Au cœur des changements organisationnels: Le développement de l'autonomie et de la capacité à travailler en équipes non hiérarchiques. Les enseignements d'un cursus de formation de pilotes du changement", *4<sup>e</sup> Congrès International de Génie Industriel*, Marseille, 12-15 juin.
- M. Combes et C. Verzat (1999) "La question de l'organisation: le défi de l'autonomie", *3<sup>e</sup> Congrès International de Génie Industriel*, Montréal (Canada), Tome III p.1815-1824
- M. Combes (1996) *L'organisation qualifiante: le temps des révisions?*, *3<sup>e</sup> Congrès Mondial de l'IFSAM*, Paris, p. 111-112
- M. Combes (1995). *L'organisation qualifiante: Idéaltipe et conditions d'émergence. Les enseignements d'une recherche dans l'aéronautique*, Thèse de Doctorat, École Centrale Paris, N° 1995-44
- Commission Européenne (2001) *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, Livre vert de la commission Européenne.
- F. Dedieu (2003) "Enquête sur le salaire des patrons français", *L'expansion*, 24 septembre.
- Dossier "développement durable" de la *Revue Française de Gestion*, Volume 30, N° 152, septembre-octobre
- E. Dufourcq (sous la présidence de) (2004) *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, p. 13 et suivantes
- G. Duval (2003) *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, La Découverte, Paris.

## Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel

---

- S. Faucheux et J.F.Noël (1992) *Économie de l'environnement*, Édition Colin, Paris.
- G. Ferone et al. (2001) *Le développement durable*, Édition d'organisation, Paris.
- M. Friedman (1971), *Capitalisme et liberté*, Laffont, Paris, 1971.
- E. Garriga, D. Melé (2004) *Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, vol 53, p.51-72, Auguste.
- C. Gendron et al. (2004) "Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée", *Relations Industrielles*, vol. 59, N°1, p. 73-98
- P. Gabriel et C. Cadiou (2005) "Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance?", *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 211-212, p. 127-142
- P. Gabriel et P. Gabriel (2004) "Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel", *Revue Française de Gestion*, Volume 30, N° 152, p. 199-213
- J.-P. Gond et A. Mullenbach-Srvayre (2003) "Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises", *La Revue des Sciences de Gestion*, N°205
- R.E. Freeman (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Business and Public Policy
- P. d'Humièrè (2001) *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Éditions d'organisation, Paris.
- Rapport sur la RSE (2004)Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale.
- J. Igalens (sous la direction de) (2004) *Tous responsables*, Éditions d'Organisation, Paris.
- J. Igalens (2003) "Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale", Note du LIRHE n°370, janvier.
- M. LIU (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- H. Jonas (2000) *Une éthique pour la nature*, Desclée de Brouwer, Paris.
- H. Jonas (1990) *Le principe de responsabilité*, Champs Flammarion, Paris.
- W.E. Kilbourne et al. (2001) "A multinational examination of the role of the dominant social paradigm in environmental attitudes of university students", *Environnement & Behavior*, vol. XXXIII, N°2 mars.
- W.E. Kilbourne (2004) "Sustainable Communication and the Dominant Social Paradigm : Can They Be Integrated" *Marketing Theory*, Vol 4, n°3, p. 187-208
- T. Kuhn (1983) *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
- A.C. Martinet et E. Reynaud (2004), opus cité,
- J. Pasquero (2004) « Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord-américaines », in *Tous responsables*, sous la M.
- Swanson (1995) "Adressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 20(1), p.43-64
- M. Schwarz, A.B. Carroll (2003) "Corporate Social Responsibility : A three-Domain Approach", *Business Ethics Quaterly*, Vol 13, Issue 4, p. 503-530
- Wood D.J. (1991) "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16(4), p.691-718.