

Ecole doctorale de philosophie

Institut des sciences juridique et philosophique de la Sorbonne

Centre de philosophie contemporaine de la Sorbonne

THÈSE

Pour l'obtention du titre de Docteur en philosophie

Présentée et soutenue publiquement

Le 14 décembre 2023 par

Valérie LOUVEAU

**La stratégie de la confiance : promesses, action et
inscription dans la durée.**

Application au champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Sous la direction de M. Emmanuel PICAUVET

Professeur des universités, Université Paris I Panthéon Sorbonne

Membres du Jury

M. Thierry MENISSIER (Rapporteur), Professeur des universités, Université Grenoble Alpes

M. Jacob Dahl RENDTORFF (Rapporteur), Professeur des universités, Université de Roskilde

Mme. Alice LE GOFF, Maîtresse de conférences, Université Paris-Descartes

Mme. Kathia MARTIN-CHENUT, Directrice de recherche, CNRS

A la mémoire de ma mère,

Remerciements

Ma reconnaissance va tout d'abord à Emmanuel Picavet pour avoir accepté de diriger cette thèse. Je mesure la chance que j'ai eue de travailler avec lui. Ses conseils, son érudition, ses critiques ont été à l'origine d'orientations et d'approfondissements décisifs de ce travail. Son exigence et sa bienveillance m'ont permis de progresser professionnellement et personnellement. Mon engagement durant ces années de recherche doit beaucoup à sa constance.

Je remercie aussi les participant(e)s au programme de recherche « Contributions de l'approche par les parties prenantes au renouvellement de l'inter normativité » développé au sein de l'axe RSE de l'ISJPS et dirigé par Emmanuel Picavet et Kathia Martin-Chenut. Les conférences et discussions organisés dans le cadre de ce programme ont été placés sous le signe de l'interdisciplinarité : philosophes, juristes, économistes, gestionnaires, sociologues, mais aussi acteurs de la RSE, ont contribué à nourrir et à stimuler ma réflexion.

Le séminaire des doctorant(e)s de NoSoPhi a aussi constitué un cadre propice à des discussions constructives autour de nos travaux respectifs et dont certaines de mes analyses ont bénéficié. Merci à Marie Bastin, Pedro Lippman, Juliette Monvoisin, Nicolas Nayfeld, pour son organisation. Je remercie aussi Camille Ternier pour nos échanges et pour son soutien moral.

Cette recherche a absorbé presque toute mon attention. Je remercie chaleureusement mes ami(e)s, Nathalie, Laure, Françoise, Maryline, Jean, et tous les autres, d'avoir compris cet éloignement, de m'avoir comprise et encouragée tout au long de ces années.

J'exprime toute ma gratitude à mon père, sans qui cette recherche n'aurait tout simplement pas été possible. Son soutien moral et matériel m'a permis de faire ce choix audacieux après plus de vingt années de vie professionnelle. Sa confiance m'a été précieuse.

J'ai pu apporter certaines questions aux discussions familiales auxquelles tous ont toujours pris volontiers part. Je remercie en particulier mon neveu Robin pour son ouverture d'esprit, sa spontanéité et sa perspicacité. Ces échanges joyeux et intelligents font aussi partie du chemin.

A ma sœur Christine et à mon frère Sébastien, du plus profond de mon cœur.

« Un sage oriental demandait toujours, dans ses prières, que la divinité voulût bien lui épargner de vivre une époque intéressante. Comme nous ne sommes pas sages, la divinité ne nous a pas épargnés et nous vivons une époque intéressante. En tout cas, elle n'admet pas que nous puissions nous désintéresser d'elle. »

Albert Camus
L'artiste et son temps

« L'humanité gémit, à demi écrasée par le poids des progrès qu'elle a faits. Elle ne sait pas assez que son avenir dépend d'elle. »

Henri Bergson
Les Deux Sources de la morale et de la religion

« Mais moi je sais qu'il y a un tout autre temps, que l'évènement, que la réalité, que l'organique suit un tout autre temps, suit une durée, un rythme de durée, constitue une durée, réelle, est constituée par une durée, qu'il faut bien nommer la durée bergsonienne, puisque c'est lui qui a découvert ce nouveau monde, ce monde éternel. On ne saura jamais, mon ami, jusqu'où vont les anticipations, les emprises de cette philosophie ; jusqu'où elle mord, jusqu'où elle avance ; jusqu'où elle annonce, jusqu'où elle éclaire ; jusqu'où elle gagne de proche en proche [...] »

Charles Péguy
Clio

« Contre l'imprévisibilité, contre la chaotique incertitude de l'avenir, le remède se trouve dans la faculté de faire et de tenir des promesses. »

Hannah Arendt
Condition de l'homme moderne

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	5
Introduction générale.....	6
PARTIE I - SENS ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE.....	28
Chapitre 1 – L'engagement social de l'entreprise	29
Chapitre 2 – La pression normative : la responsabilité.....	74
Chapitre 3 - Promesse institutionnelle et rationalité pratique	140
PARTIE II - DU PLAN D'ACTION A L'INSCRIPTION DE LA CONFIANCE DANS LA DUREE	206
Chapitre 4 – Normativité de la redevabilité.....	207
Chapitre 5 – Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité.....	227
Chapitre 6 - Identification des parties prenantes et inscription de la réciprocité dans la durée.....	252
Chapitre 7 - Attestation, tierce partie, regard extérieur.....	274
Conclusion générale	310
Bibliographie.....	319
Index	340
Table des matières	343

Introduction générale

Peut-on faire confiance à une entreprise qui déclare prendre un engagement social ? Telle est la question de départ de ce travail de recherche.

1. Confiance, engagement et stratégie : deux types d'interaction dans l'incertitude

Une entreprise qui évolue sous la pression concurrentielle considère son environnement comme une source d'opportunités et de menaces : c'est un centre d'action stratégique. Or, conceptuellement, la stratégie renferme des tensions avec l'engagement et la confiance. Nous proposons d'aborder le problème de la manière suivante : d'abord, identifier les caractéristiques saillantes du type d'interaction qui est impliqué par la mise en corrélation des notions de confiance et d'engagement ; ensuite, comparer les caractéristiques identifiées à celles de l'interaction de type stratégique.

Au sens le plus large du terme, la confiance consiste à se fier à ses propres attentes¹. Le sociologue allemand Luhmann distingue trois types d'attentes qu'il attribue à différentes formes de confiance² :

¹ LUHMANN N., *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale* [Vertrauen - ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (1968), Trad. Fr. S. Bouchard], Paris, Economica (Etudes sociologiques), 2006 p.1

² LUHMANN N., *Ibid.* ; LUHMANN N., « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », [« Familiarity, confidences trust: problems and alternatives », D. Gambetta (dir.), *Trust, Making and Breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell (1989), p. 94-107, Trad. Fr. L. Quéré], *Réseaux*, 2001, n°108, p.15-35

- La familiarité (ou l'habitude ou l'absence de soupçon) permet de former des attentes relativement sûres qui supposent, sans réfléchir, que ce qui s'est avéré dans le passé se répétera à l'identique.
- La confiance assurée (*confidence* en anglais) se constitue dans des situations caractérisées par un danger face auquel une mesure de protection assure que le dommage sera certainement évité – elle permet ainsi de former des attentes se rapportant à la continuité de l'ordre naturel et social dans lequel on est immergé³. Il est à noter que dans le cas de la familiarité, ce type d'attente n'est pas formé en réponse à la perception d'un danger.
- La confiance décidée (*trust* en anglais) suppose une situation de risque dans laquelle les dommages potentiels sont plus importants que l'avantage recherché et consiste à prendre ou accepter ce risque de manière délibérée.

Luhmann insiste sur le fait que la forme décidée de la confiance est à la fois distincte et conditionnée par les formes familière et assurée, deux formes que Laurent Jaffro rassemble sous les mots de confiance systémique⁴. La thèse principale de Luhmann est que la confiance est un facteur de réduction de la complexité sociale.

La confiance se conçoit comme une « croyance »⁵ qui comporte des degrés de « certitude »⁶. Cette approche peut être étayée par l'analyse de la structure du concept que propose Laurent Jaffro⁷. Celui-ci intègre la pluralité des formes et des degrés de confiance sur une échelle de l'interaction dans l'incertitude. Cette échelle représente un continuum des degrés de confiance aux extrémités duquel se trouvent des formes contraires : en bas de l'échelle où l'incertitude est la plus forte se trouve la défiance, en haut de l'échelle où l'incertitude est la plus faible se trouve la confiance.

³ Dans le cas d'une mesure qui consiste à souscrire un contrat d'assurance, le dommage qui n'a pu être évité est compensé ou réparé, mais le résultat revient au même : permettre de former des attentes se rapportant à la continuité de l'ordre social.

⁴ JAFFRO L., « Interactions en ligne et concept de confiance », *La confiance à l'ère numérique*, M. Doueïhi et J. Domenicucci (dir.), Paris, Berger Levrault & éditions Rue d'Ulm, 2018, p. 33-62.

⁵ Au sens général, une croyance est un « assentiment qui comporte tous les degrés de probabilité ». Comme l'étymologie l'indique, elle implique une forme de confiance. (SILVA-CHARRAK (DA), C., « Croyance », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012)

⁶ La certitude est la « propriété d'une croyance telle que l'on n'a pas de raison de douter de sa vérité. » (BARBEROUSSE A., « Certitude », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012)

⁷ JAFFRO L., « Interactions en ligne et concept de confiance », *La confiance à l'ère numérique*, M. Doueïhi et J. Domenicucci (dir.), *Op. cit.*

Laurent Jaffro propose une caractérisation de la confiance décidée en termes d'attente normative qui nous permet de faire un lien conceptuel avec l'engagement :

« [La confiance décidée ou confiance -pari] se traduit par une conduite par laquelle un agent se place dans la dépendance d'une conduite d'un autre agent afin de réaliser une certaine fin, qu'il lui serait difficile ou plus compliqué d'atteindre sans cela, en escomptant plus ou moins sciemment que le signalement de cette dépendance incite l'autre agent à adopter cette conduite. [...] La déception possible est à la mesure de l'investissement. Certes, autrui peut aussi « décevoir » une simple attente de ma part, mais, dans ce cas, il n'a pas à mes yeux le tort de faire défection. Car dans le cas de la simple attente le tort est mien, c'est celui d'une attente mal placée, tandis que dans l'autre cas, le tort est sien, et c'est celui d'une trahison de la confiance. Si l'on distingue ainsi attente prédictive et attente normative, la confiance est du côté de la seconde. »⁸

La notion de responsabilité est ici implicite, au sens moral ou juridique classique où la responsabilité est l'obligation de répondre de ses actes. La dépendance dans laquelle se place l'agent qui fait confiance donne à l'autre agent un certain pouvoir sur lui, et le signalement de cette dépendance responsabilise cet autre agent : une certaine conduite est attendue de sa part ; à défaut, il sera considéré comme ayant trahi la confiance reçue. En effet, l'attente normative de celui qui accorde sa confiance présuppose un lien normatif – qui est ici un lien de responsabilité – avec l'autre agent. Ce lien normatif nous permet d'établir un rapport de corrélation entre la confiance de l'un dans la conduite de l'autre et l'engagement, qui implique une prise de responsabilité, de ce dernier.

On trouve une définition générale de l'engagement dans la synthèse de l'étude notionnelle réalisée par Jean-Marc Mouillie pour le *Grand Dictionnaire de la Philosophie* :

« L'engagement appartient au langage contemporain de l'action et de la responsabilité pour signifier l'implication volontaire d'une personne dans un acte, et plus avant dans une attitude, accomplis en faveur d'une cause. »⁹

L'engagement est volontaire. C'est un engagement d'agir d'une certaine manière, comme le signale le terme attitude. Il se justifie par une cause à défendre : « appelant au respect d'une

⁸ *Ibid.*

⁹ MOUILLIE J.-M., « L'engagement, fondement et devoir de l'existence », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

valeur, il porte avec lui l'idée de sa légitimité »¹⁰, lit-on, par ailleurs, dans le développement de l'étude de la notion. Dans cette dissertation, il y a également lieu de relever « son sens objectif comme action responsable tournée vers le changement d'une réalité déterminée »¹¹ : autrement dit, une intention de transformer une situation lui est inhérente.

Nous disposons maintenant d'éléments de définition suffisants pour préciser le sens de l'interaction que présuppose la corrélation entre l'engagement et la confiance. Il faut déjà noter que les deux notions ont une temporalité identique : l'attente et l'intention d'agir, installent respectivement la confiance et l'engagement dans un présent qui dure, tourné vers le futur d'où provient l'incertitude.

D'un côté, l'attente normative de l'agent qui fait confiance présuppose une croyance certaine en l'existence d'une norme qui prescrit que l'autre agent devra répondre de ses actes. De l'autre, la prise de responsabilité de celui qui s'engage présuppose une même croyance en l'existence de cette norme qui l'obligera (moralement) à répondre de ses actes relativement à son engagement. En outre, l'agent qui s'engage vise une transformation de la situation qui ne doit pas nuire aux intérêts qui, précisément, lui sont *confiés*. Il devra en répondre vis-à-vis de l'agent qui lui a fait confiance. Ainsi, une « certaine prévisibilité » de l'agent qui s'engage peut être mise en corrélation avec la certitude, plus ou moins grande, de celui qui lui fait confiance. De cette façon, l'un et l'autre, liés par une norme, sont coordonnés face à l'avenir pour réduire l'incertitude.

Nous pouvons maintenant procéder à une comparaison avec l'interaction stratégique.

L'étymologie associe la stratégie à l'art militaire¹². La stratégie c'est originellement l'art de la guerre. La guerre qui est la forme la plus radicale du conflit politique permet d'isoler une racine de la stratégie : l'antagonisme des agents en interaction. Si la *conflictualité* des relations de rivalité dans le contexte d'une économie de marché prend une forme atténuée par rapport à l'état de guerre, elle en demeure une caractéristique essentielle. Pour Aristote, la fin de l'action stratégique c'est la victoire¹³. Or, la victoire de l'un suppose la défaite de l'autre. Et c'est là que réside une première incompatibilité avec la confiance car il y va des intérêts qui avaient été

¹⁰ *Ibid.*, p.339

¹¹ *Ibid.*

¹² Stratégie est emprunté au terme de l'antiquité grecque *strategos*, « chef d'armée » ; le grec *strategia* signifie « fonction de stratège »¹² c'est-à-dire fonction de commandement de l'armée (BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF, 2008)

¹³ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Trad. fr. J. Tricot, Paris, Vrin, 2012, I,1,1094a

confiés au vainqueur par le vaincu : la finalité stratégique poursuivie par l'agent qui déclare s'engager est-elle conciliable avec la préservation des intérêts qu'il voudrait se voir confier (en déclarant prendre un engagement) ?

Outre la conflictualité, une autre caractéristique de l'action stratégique peut être identifiée à partir de la définition de la stratégie que donne le *Grand Dictionnaire de la Philosophie* :

« Notion fondamentalement téléologique : agir stratégiquement, c'est, au sein d'une situation de conflit, agencer au mieux par optimisation des chances des moyens en vue d'une fin.»¹⁴

Cette autre caractéristique est signalée par l'activité d' « agencement », ou de disposition, de moyens en vue d'une fin : c'est la fonction organisatrice de la stratégie. Cet agencement est réalisé « au mieux » : cela signifie qu'il est rationnel en pratique, la rationalité pratique pouvant se définir comme la capacité de déterminer les meilleures raisons d'agir telles que l'agent les perçoit. Cette capacité ne distingue pas l'agent qui s'engage de l'agent qui agit stratégiquement.

Mais, qu'implique « l'optimisation des chances » à laquelle procède le stratège ? Optimiser c'est rechercher l'optimum, le meilleur résultat possible dans une situation donnée¹⁵. Par ailleurs, tous les sens du terme chance impliquent l'idée de hasard¹⁶. Optimiser les chances c'est donc tirer le meilleur parti du hasard des circonstances. Autrement dit, le stratège est *opportuniste*. Or, l'opportuniste transige avec les principes qu'il subordonne à son intérêt momentané¹⁷. Et cela est contraire à l'engagement qui implique une détermination à promouvoir le principe (ou la valeur) qui le justifie.

Un comportement opportuniste suscite la défiance, au mieux la méfiance, certainement pas la confiance car il est source d'*incertitude*. Dans l'interaction stratégique, la « « volonté indépendante de l'adversaire » (Moltke) est la première source de « l'incertitude » »¹⁸. L'indépendance et l'ambiguïté sont des avantages stratégiques qui contribuent à maintenir l'ennemi dans l'incertitude. Au contraire, l'engagement permet de

¹⁴ BOVE L., « Stratégie », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

¹⁵ D'après *Le Petit Robert*, le nom « optimum » signifie « état considéré comme le plus favorable pour atteindre un but déterminé ou par rapport à une situation donnée ».

¹⁶ D'après *Le Petit Robert*, le terme « chance » a trois sens : « 1. Manière favorable ou défavorable selon laquelle un événement se produit (=> aléa, hasard). [...] 2. Possibilité de se produire par hasard (=> éventualité, probabilité). [...] 3. *La chance*. Heures hasards, sort favorable (=> bonheur, fortune). »

¹⁷ *Le Petit Robert* donne cette définition de l'opportunisme : « Politique qui consiste à tirer parti des circonstances, à les utiliser au mieux, en transigeant, au besoin, avec les principes. [...] Par extension, Comportement d'une personne qui règle ses besoins selon les circonstances, qui subordonne ses principes à son intérêt momentané. »

¹⁸ DESPORTES V., « La stratégie en théories », *Politique étrangère*, 2014/2 (Eté), p. 165-178

réduire l'incertitude de celui qui fait confiance car, par définition, il se réclame de principes ou de valeurs de manière claire et stable dans le temps. Il entraîne aussi une certaine dépendance par rapport au lien normatif avec celui qui fait confiance. Plus précisément, cette dépendance concerne l'évaluation des actes futurs à laquelle s'expose celui qui s'engage. Quant à la dépendance de celui qui fait confiance, relative aux intérêts qu'il a confiés, elle réduit l'incertitude de celui qui s'engage.

L'affrontement de volontés indépendantes et les anticipations réciproques des réactions de l'ennemi expliquent l'évolution incertaine d'une interaction stratégique. Le caractère intrinsèquement évolutif d'une situation stratégique exige une capacité d'adaptation continue des objectifs et des moyens (d'où l'opportunité de la fonction organisatrice de la stratégie). La planification ne doit pas se figer en automatismes qui signifient la perte de maîtrise du processus interactionnel qu'il s'agit au contraire de dominer jusqu'à la victoire. A contrario, le déclenchement d'automatismes est une composante centrale de la stratégie de dissuasion car il constitue une menace crédible – parce qu'irréversible – de destruction. La dangerosité d'une telle menace tient précisément à la perte de maîtrise du processus qui cause la destruction – une destruction potentiellement catastrophique pour celui qui a enclenché le processus automatique, comme dans le cas de l'arme nucléaire. Il y a dans la stratégie l'idée de maîtrise du processus interactionnel, au sens où la décision humaine peut toujours l'interrompre ou l'influencer. Or cela nous ramène à une difficulté : l'instabilité créée par la stratégie s'accorde mal avec la constance dans la manière d'agir exigée par l'engagement.

2. Un problème d'éthique appliquée dans le champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La stratégie ne s'exerce pas seulement en situation de conflit guerrier. Le débat moral ou la concurrence économique sont aussi constitués d'interactions stratégiques entre agents antagonistes : des adversaires dans le cas du débat moral ou des rivaux dans le cas du marché.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE¹⁹) est le champ d'exemples auquel s'applique ce travail de recherche.

¹⁹ Il y a différents usages du sigle RSE. Pour certains, il se développe *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*. Pour certains, le terme sociétal est préféré au terme social car celui-ci renvoie aux mouvements sociaux et/ou au socialisme et contient alors un présupposé idéologique. Pour d'autres, le terme sociétal désigne les enjeux sociaux externes à l'entreprise (dans la société ou dans le public). Il est ainsi distingué du terme social qui renvoie alors

Nous employons le terme entreprise comme synonyme de firme qui traduit l'anglais « *firm* » dans les théories économiques anglo-saxonnes. Ce terme désigne l'organisation productive qui se trouve au cœur de l'économie de marché et qui est une institution centrale du capitalisme. Sa finalité économique fait l'objet d'un consensus dans la littérature : la recherche de profit est une condition *sine qua non* de sa survie dans l'environnement hautement sélectif – où règne la loi de la concurrence – d'une économie financiarisée et mondialisée²⁰.

La RSE s'interprète aujourd'hui comme la contribution des entreprises au développement durable, dont la définition qui fait référence a été publiée en 1987 dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement mise en place par les Nations Unies et présidée par Gro Harlem Brundtland : le développement durable consiste à « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs »²¹. Les besoins économiques, sociaux et environnementaux peuvent donner lieu à des réponses contradictoires, non satisfaisantes étant donnée leur interdépendance. Le développement durable exige de les concilier.

L'entreprise est un centre d'action stratégique qui prend des engagements dans le contexte institutionnel de la RSE. Mais la concurrence exerce sur elle une pression qui voisine mal avec de libres engagements : la contrainte de la recherche de profit peut entraver l'engagement social volontaire. La contribution de l'entreprise au développement durable interroge donc ses finalités. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, définie par la Commission européenne

aux enjeux sociaux internes à l'entreprise en un sens proche de l'expression dialogue social en entreprise (laquelle renvoie aux relations professionnelles institutionnelles ou informelles au sein des entreprises et des branches professionnelles comme lieux de négociation, d'expression et de confrontation, par extension de la définition du dialogue social donnée par l'Organisation internationale du travail (OIT), à savoir : le dialogue social « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale »). Par ailleurs, il arrive que le sens du terme sociétal englobe la dimension environnementale de la responsabilité de l'entreprise. En revanche, dans *Responsabilité Sociétale (ou Sociale) et Environnementale*, les enjeux sont distingués de manière explicite. Mais alors la notion ne désignant plus d'agent devient très abstraite. Le sigle RSE connaît aussi une variante avec RSO, *Responsabilité Sociale des Organisations*, qui englobe l'entreprise et d'autres formes d'organisations publiques ou qui relèvent de l'économie sociale et solidaire (entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations). En ce qui nous concerne, nous retenons la formule *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* : d'une part, nous entendons le terme social en un sens qui désigne à la fois les enjeux sociaux (qu'ils soient, ou non, internes à l'entreprise) et environnementaux, et qui rend ainsi compte de leur interdépendance ; d'autre part, l'entreprise est désignée explicitement car c'est un agent spécifique, qui est en l'occurrence celui qui nous intéresse dans cette thèse. C'est ainsi qu'il conviendra d'entendre le sigle RSE à chaque fois que nous l'utiliserons.

²⁰ CHASSAGNON V., « Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power », *Journal of Business Ethics*, October 2014 ; BAUDRY B., CHASSAGNON V., *Les théories économiques de l'entreprise*, La Découverte (Repères), 2014

²¹ ONU (1987), Commission mondiale sur le développement et l'environnement, *Notre avenir à tous*, [Our Common Future]

comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »²², lui assigne implicitement une finalité sociale (y compris environnementale). Les tensions entre ses finalités économique et sociale sont des sources de conflit.

Les agents en conflit sont ceux dont les intérêts sont affectés par les effets de ses activités. Ce sont ses parties prenantes dont la théorie est incontournable²³. Parmi les principales catégories de parties prenantes généralement identifiées figurent les travailleurs, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, etc., ainsi que les ONG environnementales ou de défense des droits de l'homme. L'entreprise a de multiples parties prenantes. Dans ce contexte, elle est soumise à des injonctions souvent contradictoires qui interfèrent avec la volonté, supposée par son engagement social, de concilier dans la durée ses finalités sociale et économique.

De fait, la RSE, qui s'inscrit dans le cadre normatif mondial du développement durable, entérine l'extension spatio-temporelle de la responsabilité de l'entreprise. L'extension spatiale de la responsabilité résulte de la prise en compte de ses nouveaux objets de responsabilité : l'autrui vulnérable, à savoir ses parties prenantes. L'extension temporelle tient à l'orientation vers le futur de la responsabilité : l'avenir indéterminé de ses parties prenantes dépend d'elle. L'éthique jonassienne est un pilier de la réflexion contemporaine sur la responsabilité²⁴. La théorie de Jonas rend compte de l'extension de la responsabilité à partir de ses nouveaux objets : l'homme n'est plus seulement responsable de ses actes, sa responsabilité s'élargit à la nature qui conditionne la vie humaine, aux générations futures, et à l'homme (l'idée d'humanité) lui-même devenu objet de la technique. Le principe responsabilité exige qu'elle s'étende aussi loin que les pouvoirs d'agir et de nuire.

Cette extension soulève le problème des limites d'une responsabilité praticable qui implique l'imputation des actes à un agent – l'imputation est, comme l'explique Ricoeur, le noyau conceptuel de la responsabilité²⁵. Iris Marion Young propose un modèle de responsabilité fondé sur une caractérisation des processus sociaux mondialisés générateurs d'injustices dites

²² CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, p.7

²³ BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J. D., *La théorie des parties prenantes*, La Découverte (Repères), Paris, 2013

²⁴ JONAS H., *Le Principe responsabilité [Das Prinzip Verantwortung (1979)]*, trad. fr. J. Greisch], Paris, Les Editions du Cerf (Passages), 1995

²⁵ RICOEUR, P., "Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique." *Esprit (1940-)*, no. 206 (11), 1994, p. 28–48.

structurelles²⁶. Cette caractérisation rend compte de la complexité de processus institutionnalisés qui accroissent la portée temporelle et spatiale des effets imbriqués des actions d'une multitude d'acteurs. Sa réflexion a été suscitée par l'essor dans les années 1990, aux Etats-Unis notamment, d'un mouvement militant contre les violations des droits fondamentaux des travailleurs dans les usines de confection intégrées dans les chaînes mondiales d'approvisionnement des multinationales de l'industrie textile. C'est un cas exemplaire de l'extension de la responsabilité de l'entreprise.

Or, face à l'extension de la portée des effets nuisibles de l'action de l'entreprise sur ses parties prenantes (dont les intérêts lui sont confiés), l'incertitude de ces dernières s'accroît et leur confiance diminue. Car la confiance est conditionnée par la proximité qui est un facteur de réduction de l'incertitude.

D'après le *Dictionnaire étymologique de la langue française*, le terme « proximité » est emprunté au latin *proximitas*, dérivé de *proximus* qui signifie « proche ». Le dictionnaire nous apprend que l'ancien français *proismeté*, dérivé de *proisme* qui traduit le latin *proximus*, ne s'employait que comme terme juridique au sens de « parenté », sens qu'a eu aussi « proximité » du XV^{ème} au XVI^{ème} siècle, comme le mot latin²⁷. Aujourd'hui, « caractère de ce qui est proche par la parenté » n'est que l'un des trois sens que *Le Petit Robert* donne du terme proximité. La parenté renvoie à l'idée de communauté de valeurs. La proximité est aussi définie en termes de position dans l'espace : « situation d'une chose qui est à peu de distance d'une autre » ; ainsi qu'en termes de temporalité : « caractère de ce qui est rapproché dans le temps passé ou futur ».

A partir de ces différents sens, nous proposons d'appréhender l'idée de proximité entre l'entreprise et ses parties prenantes en suivant trois directions principales :

- *La proximité permet de mieux se connaître :*

D'une part, l'identification des effets réels ou potentiels de l'activité de l'entreprise, qui lui sont imputables, nécessite i) que les parties prenantes disposent des informations pertinentes sur l'entreprise et ii) que l'entreprise connaisse les intérêts des parties prenantes qu'elle affecte ou est susceptible d'affecter.

²⁶ YOUNG I. M., "Responsibility and global justice: a social connection model", *Social Philosophy and Policy*, 2006, no. 23(1), p. 102-130.

²⁷ BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF, *Op. cit.*,

D'autre part, la pertinence éthique et l'efficacité des solutions à mettre en œuvre pour maîtriser les effets de l'activité de l'entreprise sur ses parties prenantes suppose qu'elles puissent influencer le processus décisionnel et évaluer l'action. D'où leur indispensable proximité avec le centre de décision.

- *La proximité conduit à partager des valeurs, des principes et des normes :*

La construction d'un accord sur la manière dont l'action sociale de l'entreprise devrait être conduite, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise devrait agir en sorte de préserver les intérêts des parties prenantes qui dépendent d'elle, exige de s'appuyer sur des valeurs, des principes et des normes communs. Or l'existence d'une telle communauté de valeurs, de principes et de normes suppose une certaine proximité.

La nécessité d'un rapprochement est d'autant plus grande que leur responsabilité sociale conduit les entreprises à se concerter avec des acteurs dont les modalités d'actions sont différentes des siennes. Tel est le cas, par exemple, des ONG de défense des droits de l'homme et de l'environnement.

- *La proximité est favorisée par l'inscription dans la durée des relations :*

L'éthique de la responsabilité, exige, avant tout, la prévention de dommages irréparables. La vigilance qui s'impose doit s'exercer à tous les échelons de l'organisation (de l'entreprise) et porter sur les effets de l'action à long terme comme au quotidien. Or, le rapprochement entre l'entreprise et ses parties prenantes est indispensable à l'exercice de la vigilance. Leurs relations doivent donc aussi s'inscrire dans une continuité proche du quotidien.

C'est dans la durée que la confiance se développe et s'épanouit, pour le dire dans une veine bergsonienne.

Le problème éthique auquel nous proposons de consacrer cette recherche est donc le suivant :

La responsabilité de l'entreprise s'étend aussi loin que son pouvoir d'agir et d'affecter les intérêts de ses parties prenantes. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise entérine cette extension. Or, le développement de rapports de confiance exige une proximité locale et temporelle qui permette de réduire l'incertitude. Quelles médiations institutionnelles favorisent le rapprochement indispensable à l'inscription de la confiance dans la durée ?

3. Thèses soutenues

Nos deux hypothèses de travail sont les suivantes :

- Le concept de promesse est adéquat pour analyser les engagements pris par les entreprises et les relations normatives constituées avec les parties prenantes dans le contexte institutionnel de la RSE.
- L'entreprise est, en tant qu'institution sociale, un agent éthique porteur d'enjeux moraux capable d'émettre des promesses institutionnelles et de s'inscrire dans les processus normés de redevabilité que lesdites promesses enclenchent.

Notre thèse principale est la suivante : la promesse sociale de l'entreprise assure la médiation institutionnelle qui doit permettre de trouver dans la sphère d'interaction sociale la juste mesure de sa responsabilité en extension. Elle constitue une relation normative qui s'étend à une multiplicité de parties prenantes. Elle ouvre un horizon institutionnel pour la construction d'un compromis entre les parties prenantes de l'entreprise à travers le processus de redevabilité qu'elle enclenche. Ce processus de redevabilité normé encadre dans la durée l'adaptation des lignes de conduite de l'entreprise qui se réclament de son engagement social. En même temps, il renforce la proximité des parties prenantes avec l'entreprise.

Cette thèse en implique une autre : la relation normative constituée par la promesse se caractérise par la réciprocité des droits et devoirs de l'entreprise et des parties prenantes concernées. Certes, la réciprocité est effective à condition que l'entreprise respecte son devoir de redevabilité. Mais que l'entreprise l'applique ou non, la règle de la redevabilité permet aux parties prenantes de fonder des anticipations normatives qui réduisent l'incertitude.

Enfin, nous ne soutenons pas l'idée d'une auto-régulation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. L'influence de l'Etat régulateur s'exerce selon diverses modalités dont ce travail tâchera de donner un aperçu. Cet aperçu sera recoupé par un examen du système normatif de la RSE dont l'inter-normativité est l'une des principales caractéristiques : la co-relativité des normes sociales – techniques, éthiques, de droit souple, de droit strict – fait un tout de ce système de responsabilité dans lequel l'Etat exerce une influence déterminante.

4. Ambitions de ce travail

Cette recherche a pour ambition de mettre en lumière le rôle social et dialogique de la promesse dans des contextes institutionnels. Elle s'inscrit dans les perspectives conjuguées de la philosophie bergsonienne, de la philosophie pragmatiste de Pierce et de Dewey, et de l'institutionnalisme original de l'économiste américain Commons.

Notre recherche a également pour but de montrer l'intérêt du pragmatisme social pour développer une méthodologie éthique qui renforce l'efficacité et la légitimité du processus de redevabilité. En effet, celui-ci constitue un cadre éthique pour l'identification des effets sociaux de l'activité de l'entreprise et un processus de gouvernance pour la maîtrise du cours de son action dans la durée.

Ce travail prétend aussi apporter une contribution à la théorie des parties prenantes qui s'inscrit dans la perspective de la philosophie bergsonienne de la durée conjuguée à celle du pragmatisme social de Dewey prolongé par les travaux contemporains qui allient sociologie et philosophie sociale et politique.

La thèse a enfin pour ambition d'apporter une contribution au renouveau des études bergsoniennes en proposant une analyse de l'extensivité de la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise.

5. Méthode

Terrain d'enquête :

Pour illustrer la réflexion sur les promesses sociales des entreprises, nous nous appuyons sur les informations publiques disponibles les concernant.

Notre terrain d'enquête est également constitué par le *corpus* normatif de la RSE qui s'inscrit dans le cadre mondial du développement durable dont l'essor date de la fin des années 1980. C'est en effet sur cette base que nous pouvons montrer l'extension du système normatif qui entérine l'extension de la responsabilité de l'entreprise.

Au sein de ce *corpus*, notre étude porte de manière privilégiée (mais non exclusive) sur *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Les Principes directeurs sont la seule norme générale de conduite responsable des entreprises convenue à

l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir. Cette norme fait référence. Elle appartient à la famille des normes souples qui énoncent des recommandations et qui occupent une large place dans le système normatif de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Les Principes directeurs constituent une illustration exemplaire de la continuité normative qui caractérise ce système normatif : ils concilient souplesse et effectivité des recommandations, portée extraterritoriale et complémentarité avec les législations nationale et européenne, et s'inscrivent dans le cadre normatif englobant des Nations Unies. Cette continuité normative est un signal de l'extension de la responsabilité de l'entreprise.

Les entreprises visées par les Principes directeurs sont les entreprises multinationales. Nous nous concentrons sur le cas des entreprises multinationales françaises pour deux raisons. La première raison est que la tradition française du « paternalisme » industriel inscrit la responsabilité sociale de l'entreprise dans une continuité historique qui donne à voir un processus d'évolution institutionnelle. La seconde raison est que l'exemple français illustre le rôle singulier et déterminant de l'Etat dans la promotion, l'accompagnement, et l'orientation des prises de responsabilité sociale par les entreprises en concertation avec les parties prenantes²⁸.

Perspectives théoriques :

Le concept de promesse dans la tradition philosophique :

La recherche bénéficiera des discussions traditionnelles sur la promesse, en particulier celles des auteurs classiques de la philosophie politique et morale.

De plus, l'étude de la normativité de la promesse sociale de l'entreprise prendra appui sur les apports de la théorie de l'acte social de Reinach²⁹ et sur celle des actes de langage d'Austin³⁰.

Une déconstruction anthropologique de la promesse :

La réflexion traite notamment la question de la réciprocité de la relation normative qui naît de la promesse sociale de l'entreprise. Les règles qui organisent cette réciprocité ne sont pas

²⁸ PICAUVET E., « Enjeux de la reconnaissance des « parties prenantes » dans la délibération concertée », *Raison économique et raison politique* (dir. Jean MERCIER YTHIER), Encyclopédie Sciences, ISTE-WILEY, 2022

²⁹ REINACH A., [*The apriori foundations of the civil law* (1913), trad. fr. C. de Ronan], *Les fondements a priori du droit civil*, Paris, Vrin, 2004

³⁰ AUSTIN J. L., *Quand dire c'est faire* [*How to do Things with Words*, 1962, Trad. Fr. G. Lane], Editions du Seuil (Points), 1970

juridiques. Le caractère insolite du rapport à ces règles justifie une déconstruction anthropologique. C'est pourquoi nous proposons d'étudier le modèle du don maussien en prenant appui sur le fameux *Essai sur le don*³¹ du sociologue.

La pertinence de la comparaison entre les promesses sociales dans le champ de la RSE et le don maussien tient au fait que, dans les deux cas, la réciprocité qui structure les interactions n'est pas organisée par des règles juridiques mais par des règles morales ou éthiques. De plus, dans les deux cas, ces relations sociales impliquent des entités collectives, et non seulement des individus.

La philosophie bergsonienne de la durée :

Nous aurons recours à Bergson parce que sa philosophie nous aide à penser l'ouverture (vers le futur) qui est propre à la promesse. D'une part, l'ouverture de la promesse est à mettre en rapport avec l'extension de la responsabilité de l'entreprise : elle se traduit par l'extension de la relation normative constituée par l'acte social de promesse. Or, il y a chez Bergson une conceptualisation de l'extension³². D'autre part, la multiplicité qui caractérise les parties prenantes de l'entreprise structure le concept bergsonien de durée³³. La multiplicité des parties prenantes peut donc ainsi être mise en rapport avec l'extension de la responsabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, les engagements dans le champ de la RSE portent le plus souvent sur des démarches de progrès ou d'amélioration continue. Les conceptions bergsoniennes peuvent éclairer l'inscription dans le temps de l'action sociale de l'entreprise. A cet égard, un héritage bergsonien se trouve dans la contribution de Michel Vaté à la réflexion des économistes sur le rôle du temps dans la décision³⁴. Notre réflexion bénéficiera de cette contribution.

De manière générale, tenter d'expliquer les interactions qui mettent en jeu les notions de confiance, d'engagement et de stratégie, dont la dimension temporelle est à prendre en compte, justifie le recours à la philosophie de la durée. Cette philosophie se trouve, en outre, des affinités avec le pragmatisme américain. Bergson était d'ailleurs proche de James, l'un des principaux représentants de ce courant. En témoigne sa préface de la traduction française de l'ouvrage sur

³¹ MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* [1925, *L'année sociologique*, seconde série, 1924-1925, t.I], Paris, PUF (Quadrige), 2012

³² BERGSON H., *Matière et mémoire. Essai sur la relation du corps à l'esprit* (1896), Paris, Flammarion, 2012

³³ BERGSON H., *Essai sur les données immédiates de la conscience* (1889), Paris, Flammarion, 2013

³⁴ VATE M., *Le temps de la décision*, Presses Universitaires de Lyon, 1976

Le Pragmatisme écrit par le philosophe et psychologue américain et paru chez Flammarion en 1911. Cette préface figure au nombre des essais réunis dans *La Pensée et le Mouvant*³⁵. Dans une lettre adressée par ailleurs à James suite à la réception du *Pragmatisme*, Bergson écrit : « C'est le programme, admirablement tracé, de la philosophie de l'avenir »³⁶.

Les principes épistémologiques et méthodologiques pragmatistes de Pierce et de Dewey :

Pierce énonça le principe du pragmatisme en 1879 : « Considérer quels sont les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception. La conception de tous ces effets est la conception complète de l'objet »³⁷. Suivant ce principe, les concepts sont susceptibles d'embrasser de nouvelles réalités (de nouveaux effets pratiques) : ils sont extensifs. Le pragmatisme nous ouvre ainsi une perspective épistémologique sur la notion de parties prenantes qui est intrinsèquement liée aux effets de l'activité de l'entreprise.

Pour Pierce, le pragmatisme est un corollaire de la définition de la croyance donnée par Bain comme « ce à partir de quoi un homme est prêt à agir »³⁸. Le logicien établit la méthode scientifique pour fixer la croyance qui « apaise l'irritation du doute »³⁹. Cette méthode qui articule abduction (hypothèse), déduction et induction forme le raisonnement qui constitue l'enquête pragmatiste⁴⁰. L'hypothèse qui va de confirmation en confirmation lorsqu'elle est mise à l'épreuve rend possible une induction, l'induction engendre une habitude (une règle de conduite qui fait que l'on s'attend à ce que cela continue dans le futur), cette habitude est la marque de la croyance stabilisée⁴¹. La vérification de l'abduction, sa justification logique, est expérimentale.

³⁵ BERGSON H., « Sur le pragmatisme de William James. Vérité et réalité » (1911), *La Pensée et le Mouvant* (1934), GF Flammarion, Paris, 2014

³⁶ BERGSON H., *Lettre de Bergson à James. 27 juin 1907*, recueillie dans les « Lectures » de l'édition critique dirigée par F. Worms de *L'évolution créatrice*, (1907), PUF (Quadrige), Paris, 2016 p.588

³⁷ PIERCE C. S., « La logique de la science : Deuxième partie : Comment rendre nos idées claires », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, T.7, Janvier-Juin 1879, p.39-57

³⁸ DELEDALLE G., « I. Le pragmatisme », *La philosophie américaine* (dir. G. Deledalle G.), Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur (Le Point philosophique), 1998, p. 51-72.

³⁹ PIERCE C. S., « Comment rendre nos idées claires », *Op. cit.*

⁴⁰ ROUDAUT F., « Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction », *Cahiers philosophiques*, 2017/3, n° 150, p. 45-65

La déduction et l'induction ont pour fonction de valider ou de réfuter l'abduction initiale. Pierce utilise le terme abduction pour désigner une hypothèse à visée explicative d'un phénomène. Cette sorte d'inférence est une hypothèse dont les faits peuvent être déduits (c'est trivial). L'induction a pour fonction d'évaluer le degré de confirmation de l'hypothèse.

⁴¹ *Ibid.*

L'implication métaphysique du pragmatisme est une conception évolutionniste du monde. Nous pouvons le lire chez Dewey : « La doctrine de la valeur des conséquences nous amène à prendre en considération l'avenir. Et cette prise en considération de l'avenir nous conduit elle-même à la conception d'un univers dont l'évolution n'est pas achevée, d'un univers qui est encore, pour parler comme James, *in the making*, « en devenir », d'un univers jusqu'à un certain point plastique »⁴².

Pour Dewey, fondateur du pragmatisme social, les faits sociaux et les sciences sociales sont historiques. La vie sociale humaine est une de ces « formes de vie conjointes, susceptibles d'être modifiées par l'action de ceux qui y prennent part et dotées d'une plasticité suffisante pour que les individus puissent s'y intégrer et y laisser leur marque »⁴³. Une expérience en est possible. De la théorie de l'évolution des espèces de Darwin, Dewey retient l'idée que l'expérience consiste dans une relation entre un organisme et son environnement (l'ensemble de ses conditions d'existence) telle que l'un et l'autre se transforment mutuellement en vue de s'adapter. Il désigne cette relation par le terme d'*interaction* auquel il substituera celui de *transaction* qui en rend compte plus rigoureusement (dans une transaction, les entités en interaction sont elles-mêmes sujettes à modification). La transaction met en jeu les conditions internes et objectives de l'expérience et forme une situation en transaction⁴⁴. Des situations, qui comportent donc toujours un enjeu transactionnel, se succèdent et constituent le processus de l'expérience.

L'expérience remplit ainsi une fonction d'adaptation mutuelle et une fonction de transformation qui rejoint la logique expérimentale de la connaissance, c'est-à-dire la logique de l'*enquête*. Selon Dewey, qui rencontre ici Pierce, l'enquête consiste en la transformation d'une situation troublée (marquée par de l'incertitude, du désordre, des heurts, de l'obscurité) qui menace la continuité de l'expérience en une situation claire, cohérente, stable⁴⁵. L'enquête a pour fonction de remédier à des dysfonctionnements sociaux majeurs : elle a pour fonction de transformer une « situation problématique » spécifique dans laquelle l'individu fait l'expérience d'une discontinuité avec son environnement social, autrement dit dans laquelle il y a un enjeu

⁴² DEWEY J., « Le développement du pragmatisme américain », *Revue de métaphysique et de morale*, t.29, n°4 (octobre - décembre 1922), p.421

⁴³ ZASK J., « III. De l'expérience à l'enquête : les enjeux de l'interactionnisme » (dir. J. Zask), *Introduction à John Dewey*, Paris, La Découverte (Repères), 2015, p. 39-70

⁴⁴ DELEDALLE G., « IV. John Dewey (1859-1952), L'expérience et ses laboratoires », *La philosophie américaine*, *Op. cit.*

⁴⁵ DEWEY J., *Logique. La théorie de l'enquête*, [*Logic : The Theory of Inquiry* (1938), trad. fr. G. Deledalle], Paris, PUF, 1967, p.169

transactionnel lié à des conditions sociales qui ne lui permettent plus de se développer. L'enquête pragmatiste fournit donc un cadre méthodologique et épistémologique pour la réflexion sur l'identification des parties prenantes de l'entreprise.

Dans *Le public et ses problèmes*, Dewey écrit que « l'enquête a pour fonction de « modifier telle distribution [particulière de libertés et d'autorités spécifiques] afin que celle-ci provoque des conséquences plus désirables »⁴⁶. Les libertés et autorités spécifiques qui circonscrivent le champ d'action de l'individu, c'est-à-dire ses droits effectifs à un moment donné, déterminent les conditions sociales d'existence de l'individu. Dans la philosophie sociale de Dewey, le concept de transaction saisit donc l'articulation institutionnelle complexe entre l'individuel et le social. C'est là l'un des fondements pragmatistes de l'institutionnalisme méthodologique de l'économiste américain Commons.

La perspective institutionnaliste de Commons sur le capitalisme :

L'institutionnalisme résolument pragmatiste de l'économiste américain John R. Commons montre que les institutions capitalistes peuvent, au nom d'un « idéalisme pragmatique », être réformées en vue d'un « capitalisme raisonnable »⁴⁷. Cet idéal pragmatiste ne peut être qu'une « fin en vue », la fin provisoire et contextuelle de l'enquête⁴⁸. Aujourd'hui, l'adaptation institutionnelle de l'entreprise dans le contexte de la RSE en vue de sa contribution au développement durable peut s'envisager comme un idéal pragmatiste. Le rôle de l'entreprise dans la société est le fil conducteur des débats sur sa responsabilité sociale et les récentes évolutions législatives en France illustrent de manière exemplaire une adaptation progressive de son statut⁴⁹. Le réformisme de Commons apparaît aujourd'hui comme précurseur. En attestent les lectures institutionnalistes contemporaines de la RSE, comme le fait remarquer Laure Bazzoli⁵⁰.

⁴⁶ DEWEY J., *Le public et ses problèmes*, [*The public and its problems* (1927), trad. fr. J. Zask], Paris, Gallimard (folio essais), 2010, p.294

⁴⁷ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie, Revue Française de Socio-Économie*, 2018/2 (n° 21), p. 165-184.

⁴⁸ DEWEY J., *Logique. La théorie de l'enquête Op. cit.*, p.63

⁴⁹ En 2019, la loi Pacte institue un élargissement de l'objet social de l'entreprise, fait entrer la notion de « raison d'être » dans le langage du droit, et consacre le nouveau statut de l'entreprise à mission.

⁵⁰ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie, Op. cit.*

L'institutionnalisme original de John R. Commons offre un cadre d'analyse dont l'actualité suscite un intérêt croissant comme en témoigne la réédition de ses ouvrages au début des années 1990. Le courant dont Commons est le fondateur, rejeté d'emblée par l'économie standard, et après avoir connu un relatif déclin au milieu du XX^e siècle, connaît aujourd'hui un renouveau à travers les recherches d'une nouvelle génération d'économistes institutionnalistes. Pour Laure Bazzoli, l'institutionnalisme constitue une alternative méthodologique à l'individualisme et au holisme en sciences sociales⁵¹. Dans son essai (issu d'une thèse de doctorat soutenue en 1994) consacré à la réévaluation de la contribution de l'œuvre de Commons à l'analyse économique et aux débats contemporains en sciences sociales, l'économiste s'est attachée à mettre en évidence les fondements pragmatistes de la théorie des institutions développée par Commons à partir de son analyse de la dynamique du capitalisme⁵².

Un principe se trouve au cœur de l'institutionnalisme de Commons : l'action collective est porteuse des compromis nécessaires à la mise en œuvre des droits légitimes dans les contextes socio-historiques. Selon sa conception institutionnaliste, les transactions sont gouvernées, non par une loi naturelle, mais par des règles changeantes de l'action collective, règles qui déterminent les droits de l'individu. Parmi ces règles, la règle légale qui institue le droit de propriété est centrale dans les institutions du capitalisme. Commons qui a pour projet de donner à l'action collective une place appropriée dans l'analyse économique élargit le domaine de l'économie à l'analyse des règles. Ce faisant, il admet les fondements normatifs de l'économie contrairement à « l'économie pure » qui les ignore en présupposant un ordre social spontané gouverné par des « lois naturelles ». C'est pourquoi les travaux de Commons et de l'école du Wisconsin qu'il forme avec ses étudiants constituent une véritable opposition au mouvement du « laissez-faire » alors en pleine ascension. Ils contribuent à l'avancée de réformes sociales et préfigureront en partie le futur *New deal*⁵³.

L'institutionnalisme de Commons repose sur la conception pragmatiste du comportement individuel : « la loi fondamentale de la nature humaine » n'est pas en premier lieu la recherche de l'intérêt mais la recherche d'une « sécurité des anticipations » sans laquelle l'homme ne peut

⁵¹ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, L'Harmattan (Etudes d'économie politique), 2000

⁵² *Ibid.*

⁵³ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie*, *Op. cit.*

ni former d'action rationnelle ni vivre en société [...] »⁵⁴. La notion de « futurité » est centrale chez Commons. Ce « renversement de la séquence temporelle »⁵⁵ place ainsi la cause dans le futur où surgit l'incertitude. D'où le rôle primordial des règles collectives dans la stabilisation des interactions et dans l'analyse des processus institutionnels. Les habitudes acquises forment les règles qui guident les conduites individuelles et produisent dans la complexité du monde social un fort degré de régularité. « Ainsi, la filiation pragmatiste conduit [...] à faire des institutions « l'unité épistémologique pertinente » (Philip Mirowski, « The philosophical basis of institutional economics », *Journal of economic issues*, 1987, cité par Laure Bazzoli) car cette conception montre que le seul gage de la rationalité dans un monde incertain réside dans la communauté »⁵⁶.

En portant l'intérêt sur la régulation de l'activité économique – à savoir sur le processus de création et de transformation des règles –, l'institutionnalisme de Commons vise à appréhender les relations de conflit, de dépendance et d'ordre qui se nouent entre les individus⁵⁷. C'est précisément ce que saisit le concept de transaction qui constitue l'unité élémentaire d'analyse.

Dans l'analyse de l'économie capitaliste, la notion de transaction capture l'enjeu de contrôle légal (lié au droit de propriété) qui réside dans l'échange économique. L'analyse transactionnelle distingue en effet le transfert légal des droits de propriété et le transfert physique de la marchandise objet du droit de propriété, à la différence de l'analyse standard des économistes qui confondent à tort les deux (droit et marchandise) dans leur conception de l'échange de « biens ». Commons observe que la séparation entre le contrôle légal et le contrôle physique des biens constitue un point de rupture institutionnelle et caractérise le capitalisme à partir du milieu du XIX^e siècle. Les règles légales constituent donc un niveau de régulation particulièrement important dans la forme du capitalisme dont l'Etat de droit fut la condition historique de développement. Ce que Commons appelle le « *legal-economic nexus* » désigne le lien économique-légal qui se noue au cours de la transaction de l'individu avec cet environnement institutionnel capitaliste spécifique. Il réside dans le lien conceptuel et juridique indissoluble entre la valeur d'échange de la propriété et les règles garanties dans le futur par l'Etat, à savoir le pouvoir de restreindre l'accès d'autrui à la propriété en question et la libre

⁵⁴ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*, p.74

⁵⁵ *Ibid.*, p.53

⁵⁶ *Ibid.*, p.74

⁵⁷ *Ibid.*, p.91

poursuite d'intérêts économiques légitimes. C'est ainsi que « le contrôle légal présent (transaction) détermine le contrôle physique futur »⁵⁸.

La théorie institutionnaliste implique une conception du droit de propriété qui remet en cause la conception naturaliste : les droits de propriété sont définis, distribués et protégés par des règles collectives (légalisées dans l'Etat de droit), ils ne sont pas définis hors de toute situation socio-historique par la « loi naturelle ». C'est à Commons que revient la paternité de la notion de faisceau de droits⁵⁹. Conçue comme un faisceau de droits socialement construit, la propriété « se décompose et se recompose en fonction des forces sociales en présence »⁶⁰. Cette conception peut appuyer une réflexion sur les règles qui définissent la propriété de l'entreprise, et par conséquent sa gouvernance, dans le contexte contemporain de la RSE.

Son analyse des transformations du capitalisme fait penser à Commons que l'émergence du droit social (conventions collectives qui dépassent le contrat individuel et droit d'action collective) est l'évolution institutionnelle majeure⁶¹. Suivant son orientation évolutionniste et pragmatiste, il mise sur le pouvoir régulateur de la négociation collective et opte pour la voie de la réforme démocratique du capitalisme pour résoudre les problèmes sociaux. Le principe de la négociation collective des règles suppose la constitution d'un gouvernement économique dans lequel l'Etat a un rôle de « conciliateur »⁶² qui favorise la (re)définition collective des règles qui distribuent plus équitablement les droits sans remettre en cause la liberté politique. Ce point de vue sur la fonction conciliatrice de l'Etat régulateur sera aussi le nôtre dans le travail que nous entreprenons.

6. Plan

La recherche s'organise en deux parties. Dans la première partie, intitulée *Sens et évolution de l'engagement social de l'entreprise*, nous cherchons à établir la pertinence du concept de promesse pour analyser l'extension de la responsabilité de l'entreprise dans le contexte institutionnel de la RSE. Dans la seconde partie, intitulée *Du plan d'action à l'inscription de la confiance dans la durée*, la réflexion gravite autour de la réciprocité de la relation normative

⁵⁸ *Ibid.*, p.91

⁵⁹ ORSI F., « Réhabiliter la propriété comme *bundle of rights* : des origines à Elinor Ostrom, et au-delà ? », *Revue internationale de droit économique*, 2014/3 (t. XXVIII), p. 371-385.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 548

⁶¹ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*, p.143-148

⁶² *Ibid.*, p.170

constituée par la promesse sociale de l'entreprise à ses parties prenantes, car c'est une condition nécessaire de leur confiance.

La première partie comprend trois chapitres. Dans le premier chapitre, *L'engagement social de l'entreprise*, nous nous interrogeons sur son évolution historique et sur le sens que le contexte institutionnel dans lequel il s'inscrit permet de lui attribuer. Nous proposons de réfléchir à son articulation institutionnelle au(x) bien(s) commun(s), entendus comme horizon, et envisagés en termes de droits fondamentaux. Notre analyse privilégie une perspective sur les droits fondamentaux car ils constituent une référence collective et stable historiquement pour l'interprétation de l'engagement social de l'entreprise.

Le chapitre 2, *La pression normative : la responsabilité*, est consacré à l'étude de la manière dont les normes de responsabilité façonnent l'engagement social de l'entreprise dans le contexte de la RSE. Nous prêterons une attention particulière à la norme de la redevabilité qui émerge dans ce champ d'action. L'étude du système normatif doit nous conduire à émettre l'hypothèse de la pertinence du concept de promesse pour décrire et analyser l'extension de la responsabilité de l'entreprise.

Cette hypothèse fera l'objet d'un examen approfondi dans le chapitre 3 intitulé *Promesse institutionnelle et rationalité pratique*. Nous procéderons à une analyse de la normativité de la promesse institutionnelle. Nous nous interrogerons sur le rôle du processus de redevabilité enclenché par la promesse dans la gouvernance de l'entreprise. L'étude des processus interactionnels stratégiques qui s'inscrivent dans ce cadre doit nous permettre de comprendre la manière dont les parties prenantes cherchent à déterminer le juste milieu de la responsabilité en extension de l'entreprise. La réflexion menée dans ce chapitre cherche à confirmer la pertinence du concept de promesse pour expliquer la manière dont les interactions sociales normées façonnent les lignes de conduite de l'entreprise engagée.

Le chapitre 4 ouvre la seconde partie de la recherche qui porte sur la réciprocité de la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise. Il est intitulé *La normativité de la redevabilité*. Il s'agit ici de traiter la question du rapport de l'entreprise à la règle de redevabilité qu'elle devrait appliquer du fait de sa promesse sociale. En effet, le respect par l'entreprise de son devoir de redevabilité conditionne l'effectivité de la réciprocité de sa relation avec les parties prenantes destinataires de sa promesse.

Il conviendra donc d'appréhender la conception de la réciprocité de la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise. Le chapitre 5 *Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité* y sera consacré. L'analyse conceptuelle sera menée sur la base de la logique piercienne de relation triadique. De plus, dans la mesure où l'organisation sociale de la réciprocité impliquée par la promesse dans le contexte de la RSE ne correspond pas au modèle politique contractualiste et juridique positiviste, nous procéderons à une comparaison avec l'échange de don maussien. Ce modèle anthropologique nous mettra sur la piste du caractère public de l'identification des membres qui composent une triade impliquée dans une relation réciproque.

Cette piste donne lieu à la question qui sera traitée dans le chapitre 6 intitulé *Identification des parties prenantes et inscription de la réciprocité dans la durée* : comment l'identification en public des bénéficiaires et destinataires de la promesse sociale de l'entreprise permet-elle d'établir la réciprocité avec l'entreprise émettrice ? Nous aborderons cette question dans la perspective pragmatiste de Dewey, le théoricien du public. La réflexion doit nous permettre d'apporter un éclairage sur le rôle du processus de redevabilité de l'entreprise dans l'identification des parties prenantes envisagées comme publics. C'est ainsi que nous comptons expliquer comment s'organise la réciprocité.

Mais pour que la réciprocité soit effectivement assurée, encore faut-il que l'entreprise applique la règle de la redevabilité. Or, par définition, sa promesse sociale n'est pas garantie par l'Etat. Le chapitre 7, *Attestation, tierce partie, regard extérieur*, abordera donc la question de la crédibilité d'un engagement qui ne peut pas être vérifié. L'examen des différents types de vérification de l'engagement social de l'entreprise donnera un aperçu des modalités institutionnelles de la régulation dans le champ de la RSE.

PREMIERE PARTIE

SENS ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE

L'ENTREPRISE

Chapitre 1

L'engagement social de l'entreprise

Introduction

Engagement, règle d'action et anticipations normatives

L'engagement consiste pour un agent à faire sien un principe et à le promouvoir par des lignes de conduite⁶³. Un principe est à la fois ce qui commence et ce qui commande⁶⁴ : ce qui commence est ce qui agit au sens le plus général du terme agir qui signifie prendre une initiative⁶⁵ ; ce qui commande est ce qui prescrit (un principe prend la forme d'un énoncé normatif qui dit ce qui doit être). La notion de ligne de conduite contient une idée de constance ou, plus exactement, de continuité sous-tendue par une trame de choix déterminés par la décision préalable d'endossement d'un principe. Ces choix rattachent la conduite de l'agent engagé à une ligne cohérente dans le temps en regard du principe endossé. Une ligne de conduite montre une régularité qui présuppose l'application d'une règle. En effet, une règle prescrit ce qu'il faut faire dans un type de situation déterminé⁶⁶. L'application d'une règle d'action concrétise ainsi un principe. La notion de ligne de conduite signale donc la présence de la règle. Cette approche peut être appuyée par les analyses du concept d'engagement qui suivent.

D'abord celle proposée par le sociologue Howard S. Becker, considéré comme le fondateur de l'interactionnisme. Cette notion de ligne de conduite est en effet inspirée par ce qu'il appelle

⁶³ Tous les engagements ne sont pas par principe, certains sont ponctuels. Mais nous étudions ceux qui sont par principe parce qu'ils correspondent aux prises de responsabilités qui se réclament de la RSE et qui se traduisent généralement par des démarches d'amélioration continue.

⁶⁴ GERBIER L., « Principe », *Grand dictionnaire de la philosophie*, Larousse, 2012, p.851

⁶⁵ Voir Arendt sur l'agir comme initiative dans ARENDT H., [*The human condition* (1958), trad. fr. G. Fradier], *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983, p.233

⁶⁶ Le *Vocabulaire technique et critique de philosophie* de Lalande donne du terme « règle » cette définition : « Formule indiquant ou prescrivant ce qui doit être fait dans un cas déterminé : précepte moral, ou logique ; formule donnant un procédé de calcul ; conditions admises comme obligatoires dans tel ou tel genre artistique, etc. [...] ».

« lignes d'actions cohérentes »⁶⁷. Une ligne d'action cohérente se signale par sa persistance dans le temps. Elle traduit des agencements d'activités diverses qui permettent à l'acteur engagé de poursuivre un même objectif. Sa cohérence suppose que l'acteur engagé fasse des choix successifs entre plusieurs possibilités afin de retenir celles qui sont les plus à même de lui permettre d'atteindre son objectif (c'est en termes de paris subsidiaires que Becker décrit cette succession de choix, nous allons le voir tout de suite). Le sociologue propose une analyse du concept d'engagement en tant qu'il explique ce type de comportement.

Sa conception est structurée par la notion de pari subsidiaire (*side bet* en anglais) : un pari subsidiaire est une décision (ou une action) antérieure, au départ non nécessairement liée, aux décisions considérées et qui les *contraint*. La subsidiarité de ce pari réside en ceci : il est antérieur et remis en jeu accessoirement à la décision en question. Becker reprend un exemple donné par Schelling dans une analyse du marchandage dont l'enjeu constitué par le pari subsidiaire est un intérêt économique. Mais le sociologue élargit l'usage de la notion à des situations où les paris subsidiaires qui contraignent l'individu résultent de systèmes de valeurs et de règles propres au groupe social auquel il appartient⁶⁸.

Becker cherche à expliquer le système contraignant qui caractérise l'engagement. Or, la contrainte signale la présence de la règle qui *exige* d'être appliquée. D'ailleurs, tous les exemples donnés par Becker rapportent l'engagement à un système de règles et de valeurs. En outre, il écrit que pour bien comprendre les engagements, il faut découvrir les systèmes de valeurs au sein desquels opèrent les mécanismes de paris subsidiaires décrits. Les concepts de règle et de valeur sont à la fois distincts et interdépendants. Notons seulement ici, à l'appui d'une étude sur les normes et les valeurs menée par Ruwen Ogien⁶⁹, qu'une règle est un concept normatif (qui appartient à la famille des normes) qui prend la forme logique d'un énoncé prescriptif (qui comporte une formule d'obligation), et dont le domaine d'application est l'action volontaire ; tandis qu'une valeur est un concept axiologique qui prend la forme logique

⁶⁷ BECKER H. S., « Notes sur le concept d'engagement » [« Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 1, 1960, p. 32-40, trad. Fr. C. Debras et A. Perdoncin,], *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 11 | 2006

⁶⁸ Dans l'article cité Becker donne quatre exemples de mécanismes sociaux par lesquels l'individu prend des paris subsidiaires : des « attentes culturelles généralisées » qui engagent sa réputation ; des « arrangements administratifs impersonnels » ou les règles du système social dans lequel s'inscrit l'individu ; le « processus d'ajustement individuel aux positions sociales » qui crée des habitudes qui empêchent d'autres aptitudes de se développer ; le mécanisme consistant à « sauver la face », selon l'analyse des *interactions de face-à-face* de Goffman, qui contraint l'individu à perpétuer une ligne de conduite en accord avec la face préalablement présentée dans le cours de l'interaction.

⁶⁹ OGIEN R., « Normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. t. 2* (dir. M. Canto-Sperber), PUF

d'un énoncé évaluatif ou appréciatif (qui ne comporte pas de formule d'obligation) et dont le domaine d'application est plus large que l'action volontaire et peut porter sur autre chose que l'action comme des sentiments, des objets naturels ou artificiels. L'interdépendance des deux concepts apparaît notamment à l'évaluation d'une action (accomplie) qui implique une règle. Cette distinction conceptuelle permet de préciser que c'est la règle (non la valeur) qui contraint l'action et que cette contrainte, dont la forme logique est un « devoir faire », implique une obligation. Une obligation ressentie comme telle est un critère qui permet de repérer la présence d'une règle dont l'énonciation n'est pas une condition⁷⁰. La règle est donc impliquée de manière centrale dans la description du mécanisme contraignant de l'engagement.

Considérons maintenant la caractérisation de l'engagement que l'on peut tirer de l'analyse de l'aspect dépréciatif du jugement d'opportunisme proposée par Caroline Guibet Lafaye et Emmanuel Picavet⁷¹ :

- (i) L'action de l'agent engagé devrait être prévisible d'après une référence jugée pertinente (une norme, un cours régulier de l'action, un plan prédéfini...).
- (ii) L'engagement volontaire a une dimension normative : il suppose un « devoir vouloir faire » de l'agent sur la base des principes, considérés comme valides, auxquels il a lui-même adhéré (ou devrait avoir adhéré en raison de sa position sociale). L'agent s'expose à la critique en cas de déviation (supposée rationnelle) de sa conduite par rapport au principe qu'il doit (vouloir) faire prévaloir (en vertu de son engagement).
- (iii) La dimension normative de l'engagement implique un élément social dans la délibération rationnelle de l'agent : bien que l'adaptation « rationnelle » aux circonstances soit défendable *a priori*, l'engagement autorise par lui-même la critique de la déviation, précisément parce que la rationalité de l'agent engagé ne se limite pas à un bilan des meilleures raisons telles qu'il les apercevrait lui-même (du point de vue rationaliste de son strict intérêt personnel) mais suppose aussi son adhésion à la norme sociale.

Les deux premières caractéristiques supposent une dimension temporelle de l'engagement. Sa temporalité se manifeste à travers une ligne d'action (ou de conduite) suivie par l'agent engagé

⁷⁰ COMETTI J. P., *Qu'est-ce qu'une règle ?*, Paris, VRIN, 2011, p.15

⁷¹ GUIBET LAFAYE C., PICAVET E., « Normes sociales et institutions dans les jugements sur l'opportunisme », *L'opportunisme : une approche pluridisciplinaire* (dir. A. Banoun et L. Dufour), L'Harmattan, Hermès, 2011, p.123-135

et qui devrait être prévisible. Arrêtons-nous sur la sorte de prévisibilité dont il s'agit. L'action de l'agent engagé *devrait* être prévisible, ce qui suppose qu'elle peut s'écarter de prévisions. Ce faisant, elle marquerait une *dévi*ation - terme qui véhicule un jugement dépréciatif - par rapport à la norme supposée adoptée, et considérée valide, sur la base de l'engagement antérieur. Ce qui *doit être* fait ne se confond pas avec ce qui *sera* fait. Prescrire ne se confond pas avec prévoir. De quelle sorte de « prévisibilité » s'agit-il donc en matière d'action prescrite (ou normée) ?

Le concept de règle peut nous éclairer. Une règle *exige* d'être correctement appliquée. Par conséquent, si elle n'est pas appliquée, l'action qui en dépend est *nécessairement* (ou *obligatoirement*) jugée incorrecte. C'est une nécessité, non pas causale, mais *logique*. Cette nécessité logique tient à ceci : la règle prescrit ce qui *doit* être fait (non ce qui *devrait* être fait) dans un type de situation donné et une conséquence normative lui est associée (si... alors...). La logique (des conséquences normatives) procure à tout agent capable de raisonner la certitude sur laquelle il peut fonder des *anticipations*. Que la règle soit ou non appliquée à l'avenir, les différents cas de figure peuvent être anticipés. La différence entre anticiper et prévoir est indiquée par l'étymologie⁷² : anticiper, emprunté au latin *anticipare*, « prendre par avance », exprime une idée d'action que prévoir, emprunté au latin *paevidere*, « voir d'avance », n'exprime pas. Les anticipations normatives formées par l'agent engagé, et par les autres, supposent donc que sont prises par avance des dispositions à agir. Cette notion d'anticipation normative admet ainsi l'idée, essentielle éthiquement parlant, que la ligne d'action poursuivie par l'agent (volontairement) engagé reste déterminée par ses choix successifs.

Le(s) bien(s) commun(s) envisagés en termes de droits fondamentaux

Mobilisée dans le discours contemporain sur la RSE, la notion de bien(s) commun(s) apparaît comme un fil conducteur dans les débats sur la place de l'entreprise dans la société. Elle a un sens politique qui permet de remonter historiquement à la constitution de l'Etat de droit. Elle a aussi un sens religieux qui a de l'importance dans la tradition chrétienne du paternalisme industriel.

Il y a, en effet, une conception religieuse mais aussi politique du bien commun (au singulier). Comme conception religieuse, le bien commun désigne dans la théologie chrétienne le bonheur

⁷² *Le nouveau petit Littré*

des élus de Dieu. Comme conception politique, la notion de bien commun s'enracine dans la philosophie grecque antique : Aristote considérait déjà que le bien commun est la fin de la politique⁷³.

Une approche du bien commun en termes de droits est possible. Nous nous appuyons ici sur l'analyse menée par Michel Nodé-Langlois⁷⁴. C'est un bien qu'un être humain puisse jouir de son droit. L'effectivité des droits de l'individu est un bien *en soi*. Les théoriciens du contrat ont défini les droits naturels et inaliénables de l'individu qui ont vocation à concrétiser les principes de sûreté, de liberté et d'égalité des individus à travers l'institution de l'Etat de droit. Ces principes et ces droits constituent la raison de l'Etat libéral et le droit de propriété a été conçu par Locke comme son fondement. A titre de fondement rationnel, les droits humains sont premiers dans l'ordre des biens de la communauté politique. La théorie du contrat, qui s'enracine dans la théorie du droit naturel, affirme en effet qu'un droit individuel est un droit commun à tous les hommes. La jouissance d'un droit individuel est donc un bien commun à tous les hommes. Ce droit est constitué avec la communauté politique dans l'état de droit. Dans cette perspective, il nous est possible de dire que l'ensemble des droits individuels constitue *le* bien commun des démocraties républicaines.

Les biens communs (au pluriel) font également partie du vocabulaire employé dans les débats sur la contribution de l'entreprise au développement durable, dans un contexte de prise de conscience de l'épuisement des ressources naturelles. Dans ce contexte, les biens communs peuvent désigner le climat, pour citer l'exemple d'un grand bien commun, ou la pêche exploitée par une communauté locale, pour citer l'exemple d'un bien commun de taille plus réduite⁷⁵.

L'articulation des biens communs (au pluriel) avec le bien commun (au singulier) repose sur la notion d'utilité : *le bien* (au singulier) désigne un bien qui a une valeur morale catégorique, sans condition ni alternative ; tandis que *les biens* (au pluriel) désignent les moyens utiles en vue du bien. Le rapport d'utilité, au sens général du terme utilité, subordonne des biens utiles à une fin jugée bonne en soi, à savoir le bien. L'activité humaine peut ainsi avoir un sens.

⁷³ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, *Op. cit.*, I, 1, 1094b 9-10

⁷⁴ NODE-LANGLOIS M., « La politique. L'idée de bien commun », *philopsis*, 1^{er} décembre 2007

⁷⁵ L'attribution en 2009 du « Prix Nobel d'économie » à la politologue et économiste américaine Elinor Ostrom a mis en lumière les travaux menés sur les biens communs (au pluriel) qui figurent dans la typologie des biens économiques (OSTROM E., *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* [Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action (1990)], Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2010)

De ce point de vue, le(s) bien(s) commun(s) peuvent désigner l'horizon de l'engagement social de l'entreprise. La perspective sur les droits individuels nous paraît d'autant plus justifiée que les droits fondamentaux internationalement reconnus figurent au premier rang des principes généraux édictés par les Nations Unies qui englobent le système normatif de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ils constituent donc un repère normatif fondamental pour justifier l'engagement social de l'entreprise, pour lui donner un sens.

Méthode et plan

Pour mener notre réflexion sur le sens et l'évolution de l'engagement social de l'entreprise, la mise en perspective historique de la composition du bien commun est une nécessité méthodologique parce que les normes (les lois ou les règles) qui définissent les droits sont constituées historiquement et situées dans des espaces. La conception naturaliste des droits et contractualiste de l'Etat est méthodologiquement pertinente pour sortir de la féodalité et instituer la liberté politique de l'individu. Mais le problème de la liberté économique soulevé par le développement du capitalisme, dont le droit de propriété est une institution centrale, montre le caractère évolutif de la réalité sociale. En particulier, l'action collective a pris une place centrale dans la vie économique et sociale.

Cela implique un renversement de perspective que l'institutionnalisme original de Commons avait opéré au tournant du siècle pour analyser la dynamique institutionnelle du capitalisme. Pour Laure Bazzoli, l'institutionnalisme est l'école pragmatiste de la pensée économique et constitue une alternative méthodologique à l'individualisme et au holisme en sciences sociales⁷⁶. En outre, dans le contexte contemporain de remise en cause de la légitimité du modèle financiarisé du capitalisme à l'aune des enjeux du développement durable, le réformisme de Commons en vue d'un « capitalisme raisonnable », forgé au seuil du XX^e siècle, apparaît aujourd'hui comme précurseur⁷⁷. Notre étude s'inscrit dans la perspective institutionnaliste ouverte par Commons et dans le pragmatisme de Dewey où elle s'ancre.

La réflexion sur l'articulation institutionnelle de l'engagement social de l'entreprise au(x) bien(s) commun(s) suppose d'envisager celle-ci comme une institution porteuse de principes.

⁷⁶ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*

⁷⁷ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin » *Revue Française de Socio-Économie*, *Op. cit.*

A la différence des conceptions économiques standards qui envisagent l'existence de l'entreprise comme une « fiction contractuelle », nous faisons l'hypothèse que l'entreprise est une institution sociale. En tant que telle, elle est porteuse d'enjeux moraux (ou éthiques) au sens ici où elle peut agir sur des problèmes sociaux. Il se peut que cette institution centrale du capitalisme ne consacre pas seulement le principe d'efficacité au sens strictement économique du terme. Les recherches contemporaines sur les dimensions institutionnelles de la vie sociale et économique appuieront notre approche.

L'entreprise multinationale telle que nous la connaissons aujourd'hui s'inscrit dans un processus historique de transformations socio-économiques qui témoigne de sa nature institutionnelle. Mais alors, qu'y-a-t-il de commun entre le paternalisme industriel, qui s'est développé de la fin du XVIII^e au milieu du XX^e siècle, et la démarche RSE, qui a pris son essor depuis la seconde moitié du XX^e siècle ? Il est généralement admis que les pratiques sociales dans le champ de la RSE s'inscrivent dans la tradition du paternalisme industriel. Nous interrogerons cette « filiation » historique. De notre point de vue, un processus d'évolution institutionnelle les inscrit en effet dans une continuité historique. Cela conduit à identifier dans les contextes institutionnels qui façonnent ces pratiques sociales respectives, ce qui persiste et ce qui se différencie, comme dans tout processus évolutif.

Les formes institutionnelles conditionnent les capacités collectives à atteindre le(s) bien(s) commun(s). Les approches contractualistes et institutionnalistes de l'entreprise en témoignent : d'un côté, le contrat et la propriété absolue et exclusive disposent l'entreprise à satisfaire l'utilité exclusive des associés (les détenteurs du capital social qui contrôlent l'entreprise), ce qui conduit alors à la « tragédie des communs »⁷⁸, ou du-moins à leur privatisation comme les économistes néolibéraux le prescrivent ; de l'autre, une approche institutionnaliste peut rendre compte de l'entreprise comme capacité d'action collective utile en vue du (des) bien(s) commun(s).

Dans ce chapitre, nous allons tâcher de caractériser l'engagement social dans le contexte contemporain de la RSE grâce à une mise en perspective historique des pratiques sociales de l'entreprise. Nous proposons de suivre un parcours en deux temps. D'abord, nous examinerons la continuité historique entre les pratiques sociales qui se réclament aujourd'hui de la RSE et la tradition du paternalisme industriel. Ensuite, nous nous interrogerons sur l'utilité de l'entreprise

⁷⁸ HARDIN G., « The tragedy of the Commons », *Science*, 1968, p.1243-1248

telle que nous la connaissons aujourd'hui en distinguant deux questions : peut-elle s'engager en vue de la réalisation du ou des bien(s) commun(s) ? Et le doit-elle ?

1. RSE et paternalisme industriel : réflexion sur une « filiation » historique

1.1. Du paternalisme industriel à la législation sociale : le fil conducteur de la doctrine des droits naturels

a. Le patronage dans la tradition rurale de bienfaisance : légitimité « naturelle » de rapports sociaux de domination

L'histoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise lui reconnaît une « filiation » avec le paternalisme industriel du XIX^e siècle⁷⁹. Le paternalisme industriel, qui accompagne la seconde industrialisation et l'apparition, en rupture avec le monde rural, de l'entreprise industrielle, s'inscrit lui-même dans une continuité de la tradition du patronage⁸⁰.

Le développement de ces pratiques sociales peut être mis en corrélation avec la montée en puissance au XVIII^e siècle du concept de bienfaisance. L'abbé de Saint-Pierre a fait la promotion de l'idée de bienfaisance contre celle de charité parce que cette dernière a pu justifier les persécutions religieuses : tandis que la charité exprime le principe de l'action et met l'accent sur le mobile de l'acte (l'amour de Dieu), la bienfaisance désigne l'efficacité de l'action et glisse vers l'utilitarisme⁸¹.

Inspirée de la tradition rurale de bienfaisance, la pratique sociale du patronage sera promue au XIX^e siècle par le catholicisme social qui, en France, compte plus de représentants que le protestantisme social. Dans une société dont l'activité économique est encore à dominante agricole, le patronage vise à conforter les formes traditionnelles de bienfaisance en les adaptant à de nouvelles situations industrielles, comme l'explique Gérard Noiriel dans une étude

⁷⁹ Voir par exemple CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 2015, p.5-12 ; BALLEST J. *et al.*, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 2001, p.105-106.

⁸⁰ NOIRIEL G., « Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique », *Le Mouvement social*, n°144, 1988 (Juil.-Sept.), p.17-35

⁸¹ OPPICI P., « « Paradis aux bienfaisants » : l'idée de bienfaisance chez l'abbé de Saint-Pierre », *Les Projets de l'abbé Castel de Saint-Pierre (1658-1743) : Pour le plus grand bonheur du plus grand nombre* (DORNIER C., POULOUIN C., dir.), Presses universitaires de Caen, 2011, p.147-156

détaillée des pratiques d'encadrement des ouvriers dans le secteur de la métallurgie en France⁸². L'historien souligne que le patronage est un mode de domination caractéristique du rapport social entre les maîtres de forge et les ouvriers dans une industrie naissante encore dépendante de l'environnement rural de proximité. En raison de l'irrégularité de la production tant industrielle qu'agricole, la pluriactivité permet aux paysans de compléter leurs revenus et à la forge de recourir au « salariat » occasionnel. Le maître de forge distribue des secours et des dons occasionnels et concède aux paysans la propriété des terres que ceux-ci peuvent exploiter pendant les temps morts de l'industrie. Cette bienfaisance patronale permet de stabiliser une main d'œuvre dont la compétence technique ne se développe que par une longue pratique. L'ouvrier bénéficie, en outre, d'une grande autonomie dans l'organisation de son travail. Le pouvoir du maître s'appuie sur les formes traditionnelles de domination qui caractérisent des rapports sociaux proches du statut de domesticité. La subordination est acceptée par l'ouvrier⁸³. Pour Gérard Noiriel, le patronage est une « gestion du consensus » qui repose sur la complémentarité des activités agricole et industrielle.

Cette description du patronage montre que c'est une pratique située dans un contexte socio-historique spécifique : la scène se situe dans un cadre rural propice à la proximité entre les hommes et entre les lieux de travail, de vie familiale, et de vie sociale et religieuse. Dans ce cadre la perméabilité des cloisons entre les sphères familiale, religieuse et productive facilite la transposition de la métaphore paternelle dans chacune de ces sphères pour régler et légitimer des rapports sociaux de domination. Selon la morale chrétienne du patronage, l'image du patron renvoie à celle du père protecteur ; elle suggère ainsi que le lien social qui unit le patron à l'ouvrier a un caractère naturel. Cela se reflète dans la description que donne Gérard Noiriel du patronage : les rapports entre patrons et ouvriers sont « directs », « d'homme à homme », écrit-il, et la légitimité du patron paraît « naturelle »⁸⁴.

b. Le « paternalisme » industriel : légitimité « naturelle » de rapports sociaux de domination et consonnance contractualiste

Même s'il s'inspire de relations anciennes de travail, comme Gérard Noiriel le souligne avec l'approche de Frédéric Le Play (figure du catholicisme social) héritée du patronage, le

⁸² NOIRIEL G., « Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique », *Le Mouvement social*, *Op. cit.*

⁸³ Il n'y a du-moins pas d'expression publique de la contestation qui est bien sûr susceptible de se manifester dans l'enceinte privée dans laquelle ces relations sont inscrites.

⁸⁴ *Ibid.*

paternalisme est un produit de la révolution industrielle, de la généralisation de l'économie du marché et de la prévalence du libéralisme. Le développement des procédés techniques et scientifiques rend ainsi possible la division technique du travail et l'accroissement de la productivité qui permet de rentabiliser les investissements réalisés dans les machines. Pour lutter contre les irrégularités de la production, les patrons favorisent le recours au travail permanent imposant un rythme qui n'est plus compatible avec l'activité agricole. L'entreprise industrielle résulte de ce processus d'autonomisation et de rupture avec l'environnement rural. C'est dans ce lieu et ce mode de production « refermé sur lui-même »⁸⁵ qu'apparaît le monde ouvrier, marqué par la perte d'autonomie professionnelle et par des conditions de vie et de travail pénibles.

Le paternalisme industriel sera promu par le catholicisme social qui se développera durant le XIX^e siècle avec les réflexions et démarches de chrétiens et d'hommes d'église : Robert de Lamennais, Frédéric Ozanam, Albert de Mun, Frédéric Le Play, pour ne citer que quelques-unes des figures du catholicisme social en France. Il se divise en deux courants : le courant de gauche, attaché aux principes démocratiques, dont Robert de Lamennais est un représentant, est favorable à l'intervention de l'Etat et à l'initiative ouvrière ; le courant de droite, à tendance conservatrice, représenté par Frédéric Le Play, prône le retour au corporatisme et le patronage dont il donnera une définition « théorique »⁸⁶. La définition leplaysienne émane du courant du catholicisme social qui restera influent en France. Il sera prolongé par la « pensée sociale de l'Eglise ». Ce que l'on appelle « pensée sociale de l'Eglise » (ou « doctrine sociale de l'Eglise ») désigne un ensemble de textes qui comprend les lettres encycliques signées par les papes ainsi qu'une multitude de textes épiscopaux nationaux. Ce *corpus* sera inauguré en 1891 par l'encyclique *Rerum Novarum* publiée par le pape Léon XIII en réponse aux problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation et qui constituera un « véritable code social pour les industriels »⁸⁷. La conception leplaysienne du patronage est typique de l'adaptation de la réflexion chrétienne aux questions de société.

D'après Gérard Noiriel, la définition de Le Play est très proche de la réalité historique des rapports sociaux de travail : le patronage se comprend comme « un *lien volontaire d'intérêt et*

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Pour une présentation de Frédéric Le Play, voir par exemple : BALLETT J., *et al.*, *L'entreprise et l'éthique*, *Op. cit.* p.51-53

⁸⁷ BALLETT J., de BRY f., *et al.*, *L'entreprise et l'éthique*, *op. cit.* p.49

d'affection destiné à remplacer les liens forcés de l'Ancien régime »⁸⁸. Selon cette définition, le lien entre le patron et l'ouvrier résulte de la volonté, non de la force. On y entend une consonance avec le contractualisme qui est révélatrice d'un effort d'adaptation des rapports traditionnels de pouvoir. Cette adaptation joue sur l'équivocité de la notion de nature. Selon la théorie du contrat, le fondement de la société est, contrairement au dogme chrétien, une association *volontaire* d'hommes libres, et le droit qui se fonde sur cette convention se définit rationnellement – pour le dire comme Rousseau, le lien social est volontaire tandis que le lien naturel est nécessaire⁸⁹.

Ce lien volontaire, nous dit Le Play, est à la fois un lien « d'intérêt » et un lien « d'affection ». Le pouvoir du patron repose sur la dépendance économique de l'ouvrier. Mais dans la morale chrétienne cette nécessité vitale ne justifie pas la hiérarchisation entre les hommes : la libéralité doit s'accompagner d'humilité, la récompense promise à celui qui donne c'est le salut de son âme. La hiérarchisation qui suppose la dévalorisation de l'ouvrier implique donc d'affirmer sa dépendance morale comme s'il était l'enfant que le père doit éduquer. L'inégalité naturelle dont parle Le Play tient à une transposition de la métaphore du père de la sphère familiale (et religieuse) à la sphère socio-économique. Voilà pour la teneur « affective » du lien « naturel » qui unit selon Le Play le patron et l'ouvrier.

Quant à l'idée d'intérêt mentionnée dans sa définition, elle s'entend aussi en plusieurs sens. Du point de vue de la théorie politique contractualiste, des individus rationnels acceptent de se soumettre à des lois car c'est leur intérêt réciproque : c'est le principe rationnel de l'association volontaire d'hommes libres et égaux en droits sur lequel se fonde l'ordre politique. Du point de vue de la doctrine sociale du patronage, le patron et l'ouvrier ont intérêt à s'associer parce que (i) sur le plan économique, la répartition des facteurs de production entre le patron, propriétaire de biens fonciers et d'exploitation, et l'ouvrier qui dispose de sa propre force de travail, fait qu'ils ont besoin l'un de l'autre ; et (ii) sur le plan moral, le riche patron prétendument plus vertueux que le pauvre ouvrier peut créer les conditions du perfectionnement moral de celui-ci (dans l'intérêt de l'ouvrier) et assurer le salut de son âme (c'est son intérêt). Cette définition du patronage comme « lien volontaire d'intérêt et d'affection » vise à justifier le maintien d'un rapport de domination du patron sur l'ouvrier.

⁸⁸ NOIRIEL G., « Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique », *Le Mouvement social*, *op. cit.*, p.18

⁸⁹ ROUSSEAU J.-J., *Du Contrat Social* (1762), Paris, GF Flammarion, 2012, Livre I

Un parallèle avec le paradigme aristotélicien du maître et de l'esclave est ici possible⁹⁰. Selon Aristote, les hommes ne sont pas égaux par nature, ils n'ont pas tous les mêmes capacités : certains sont faits pour commander, car ils possèdent la raison et la vertu éthique achevée (qui permet de bien commander) ; d'autres sont faits pour être commandés car ils ne sont aptes qu'aux tâches serviles. L'esclavage qui repose sur cette inégalité naturelle est juste et légitime car le maître et l'esclave tirent un mutuel avantage de leur complémentarité. Aristote justifie le statut supérieur du maître par ses capacités intellectuelles et éthiques (sa maîtrise), et légitime la domination par le bénéfice que tire l'esclave de l'art magistral qui lui permet de se perfectionner. De la même manière, Le Play pense que le patronage permet de remédier à l'inégalité naturelle entre le patron et l'ouvrier.

Par ailleurs, une évolution majeure des rapports socio-économiques est à souligner : ils prennent une dimension collective. L'application du principe de la division du travail a pour effet de transformer l'activité productive en une activité collective. Les mouvements de grève, action collective ouvrière par excellence, en sont une manifestation exemplaire à la fin du siècle. En face, les patrons forment aussi des coalitions. Le développement du capitalisme industriel contraint les ouvriers à des compromis difficilement acceptables. Les revendications sont collectives. La grève exprime la revendication d'un droit du travailleur à l'insubordination. En réponse, la répression patronale affirme la revendication d'un droit de propriété exclusif et absolu sur le travail qui implique la subordination du travailleur. L'action collective est devenue centrale dans la vie économique et les conflits sociaux se nouent autour de la reconnaissance des droits légitimes. Dans ce contexte conflictuel, le paternalisme industriel apparaît comme une réponse du patronat pour contenir la montée du syndicalisme et l'interventionnisme de l'Etat.

Il convient de préciser que le paternalisme industriel recouvre une variété d'expériences. Il oscille entre deux figures extrêmes emblématiques⁹¹: le « paternalisme tyrannique » de Schneider au Creusot et le « paternalisme libérateur » de Godin à Guise. Ces deux cas illustrent la diversité des institutions sociales mises en place par les patrons pour les ouvriers et leurs familles : instruction, logement, hôpital, allocations familiales, etc., systèmes de prévoyance sociale comme les caisses d'épargne et systèmes de prévoyance pour la retraite et la maladie⁹².

⁹⁰ ARISTOTE, *Les politiques*, Livre I, Trad. fr. P. Pellegrin, Flammarion, Paris

⁹¹ BALLETT J., et al., *L'entreprise et l'éthique*, op. cit., p.70-76

⁹² Voir le recensement des principales institutions sociales développées par les industriels du XIX^e siècle dans leurs entreprises dans BALLETT J., et al., *L'entreprise et l'éthique*, Op. cit., p.61-66.

Dans un système très autoritaire comme celui de Schneider, les institutions patronales sont financées par le patron qui en conserve ainsi l'entière gestion. Dans le système socialiste de Godin, inspiré par Fourier, les caisses de prévoyance sont gérées par les ouvriers eux-mêmes⁹³ et, ce qui constitue l'aspect de plus original de cette expérimentation, les salariés participent au capital et aux bénéfices de l'entreprise. Dans le cas de Godin comme dans celui de Schneider, l'action sociale patronale prend la forme d'institutions sociales stables que Françoise de Bry inscrit dans celui des trois champs d'action du paternalisme qu'elle appelle « paternalisme matériel »⁹⁴.

c. L'essor de la législation sociale : la tradition naturaliste de la conception des droits et l'hypothèse du contrat

Il y a lieu de questionner la continuité historique entre les initiatives patronales et l'essor de la législation sociale sous la III^{ème} République dont l'institution du contrat de travail va constituer la pièce centrale pour encadrer la relation entre patron et ouvrier.-

En réponse à la « question sociale » soulevée par l'industrialisation, les Républicains prennent des mesures législatives qui jalonnent les débuts du droit social et du droit du travail. La création en 1904 du Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale entérine la volonté d'organiser légalement le travail dans le but de protéger les ouvriers contre les excès du pouvoir économique. Le Livre I du Code du travail verra le jour en 1910 pour rassembler les développements épars du droit du travail. Celui-ci consacre l'entrée dans la langue du droit du « contrat de travail ». Le critère décisif de définition du contrat de travail est la subordination du travailleur à son employeur (moyennant rémunération : le salaire). Le contrat de travail constitue la pierre angulaire de la législation du travail. En témoigne cet extrait du rapport de Georges Clémenceau, président du Conseil et ministre de l'intérieur, au Président de la République, qui résume la vocation du ministère :

⁹³ On peut trouver cette indication dans LALLEMENT M., « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue Française de Socio-Économie*, 2008/1 (n° 1), p.19

⁹⁴ Françoise de Bry distingue trois aspects du « paternalisme entrepreneurial » : moral, politique et matériel. Le paternalisme moral qui prend souvent un caractère religieux impose à l'ouvrier et à sa famille sa « bonne moralité ». Le paternalisme politique s'exprime à travers la détention par le patron de mandats politiques (maire, conseiller général, député). Le paternalisme matériel se traduit par des institutions sociales patronales qui accompagnent l'ouvrier et sa famille de la naissance à la mort (BRY (DE) F., « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? » (dir. F.-R. Mahieu), *Altruisme. Analyses économiques*. Economica, 1998, p. 161-189.)

« En un mot, le ministère doit s'occuper de tout ce qui concerne les travailleurs, envisagés comme tels, c'est-à-dire comme liés par un contrat de travail envers d'autres personnes ; dans ses attributions doit rentrer la formation de ce contrat, ainsi que les conditions dans lesquelles il doit s'exécuter pour ne compromettre ni la santé, ni la sécurité du travailleur. En même temps, il doit chercher à ménager à celui-ci qui n'a à sa disposition que sa force de travail, les moyens de subsister quand celle-ci vient à lui faire défaut momentanément ou définitivement »⁹⁵.

La législation institue des règles qui visent à réduire l'inégalité des conditions dans lesquelles le travailleur est amené à contracter avec l'employeur. L'Etat libéral endosse le rôle de protecteur des droits du travailleur : la législation attache au statut subordonné du travailleur un droit à la sécurité sociale.

L'argumentation développée par les républicains est ancrée dans une conception naturaliste des droits et contractualiste de la fonction de l'Etat : la protection des droits naturels de l'individu est une fonction essentielle de l'Etat. Il faut donc « organiser légalement le travail ainsi qu'en d'autres temps fût légalement organisée la propriété »⁹⁶, pour citer le député Républicain Charles Benoist. La référence au droit naturel est ici implicite car c'est sur le fondement d'un droit naturel proclamé par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 qu'un droit légal de propriété fût juridiquement institué. L'analogie avec le droit de propriété implique donc un corollaire : le droit du travail est fondé sur un droit naturel.

Le droit naturel fondamental invoqué est le droit à la sûreté proclamé lui aussi par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Cette raison est avancée par le ministre René Viviani dans une intervention à la Chambre des députés lorsqu'il reprend cette définition de la liberté qui avait été donnée par le socialiste Louis Blanc :

« La liberté n'est pas seulement un droit, elle est aussi un pouvoir. Elle est pour l'homme le pouvoir d'agir, le pouvoir de vivre, la certitude qu'il a que le lendemain sera pareil au jour d'aujourd'hui, la certitude qu'il y aura ce que la Déclaration des droits de l'homme appelle la sûreté de l'individu, ce que les travailleurs appellent la sécurité sociale »⁹⁷.

Cette idée de la liberté individuelle comme pouvoir d'agir et de vivre associé à la sûreté individuelle peut être rapportée à la conception hobbesienne du droit comme manifestation de

⁹⁵ MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA PREVAOYANCE SOCIALE « Décret du 25 octobre créant le Ministère du Travail et de la Prévoyance (J.O. 26 octobre 1906). Rapport du Président du Conseil, Ministre de l'intérieur, au Président de la République daté du 25 octobre 1906 », *Chronique législative* (extraits du Bulletin de l'office du travail), t. XIII, 1906, p.7-8

⁹⁶ MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA PREVAOYANCE SOCIALE, « Chambre des députés - séance du 8 novembre 1906 », *Chronique législative* (extraits du Bulletin de l'office du travail) t. XIII, 1906, p.15

⁹⁷ *Ibid.*, p.30

la puissance de l'individu à l'état de nature : « le droit c'est la force naturelle de l'individu », résume Blandine Barret-Kriegel, et cette force répond en priorité à la volonté de conserver sa vie, de garantir sa sécurité⁹⁸. L'idée que la liberté de l'individu commence par la sécurité de la vie est au fondement du pacte social hobbesien et de l'organisation politique étatique contractualiste dont la fonction est de garantir les droits naturels de l'individu (l'Etat de droit). Au début du XX^e siècle, l'Etat s'assigne l'objectif de protéger le travailleur contre l'arbitraire du pouvoir économique en vertu de son droit naturel à la sécurité sociale. Ce droit à la sécurité sociale est au travailleur ce que le droit à la sûreté⁹⁹ est au citoyen libre (le ministre René Viviani cité ci-dessus fait l'analogie). Le travailleur doit être protégé contre l'oppression « des puissances sociales, financières et économiques », pour citer le ministre du Travail et de la Prévoyance sociale »¹⁰⁰.

Ainsi, la modalité institutionnelle étatique pour résoudre les conflits sociaux consiste à conformer au droit naturel les conditions dans lesquelles travailleur et employeur sont amenés à contracter. Elle est basée sur le contrat qui identifie la relation de travail à une relation individuelle et qui, appliqué au travail, se définit essentiellement par un lien de subordination.

Comment l'Etat de droit peut-il donc admettre à la fois l'égalité des droits et l'inégalité impliquée par la subordination ? Cela se conçoit en considération du fondement libéral de l'Etat que constitue le droit naturel de propriété selon Locke¹⁰¹. La lecture que fait Macpherson de la théorie de la propriété de Locke permet de rendre compte de cette ambivalence¹⁰². En soulignant que le travail est une propriété, Locke admet le droit naturel de l'aliéner. C'est le présupposé de « l'individualisme possessif », tel que le nomme Macpherson, « c'est-à-dire l'individualisme conçu comme l'affirmation d'une propriété » et tout d'abord, propriété de soi et de son travail. Un homme libre peut donc vendre à un autre les services qu'il s'engage à lui fournir en échange d'un salaire, le travail vendu devient la propriété de l'acquéreur qui détient alors le pouvoir de diriger la conduite de son subordonné. Ce lien de subordination entache d'une inégalité le droit

⁹⁸ BARRET-KRIEGEL B., *L'Etat et les esclaves*, Paris, Calmann-Lévy, 1979, p.63

⁹⁹ Le droit de l'homme à la sûreté vise à protéger les libertés individuelles contre l'arbitraire du pouvoir politique, il est mis en œuvre dans le droit positif français par le principe de légalité des délits et des peines. (LOCHAK, D. « IV. Consolidation et mutations des droits de l'homme », (dir. D. Lochak), *Les droits de l'homme*. La Découverte (Repères), 2018, p.2)

¹⁰⁰ MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE, « Chambre des députés. Séance du 8 novembre 1906 », *Chronique législative*, *Op. cit.*, p.29

¹⁰¹ LOCKE J., *Le Second Traité du gouvernement. Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*. [*The Second Treatise of Civil Government. An Essay concerning the true original Extent, and End of Civil Government* (1689), trad. fr. J.-F. Spitz], Paris, PUF, 1994

¹⁰² MACPHERSON C.B., *La théorie de l'individualisme possessif* [*The Political Theory of Political Individualism* (1962), trad. fr. M. Fuchs], Paris, Gallimard, 2004

fondamental de tout homme libre à ne pas dépendre de la volonté d'autrui. Le présupposé lockéen de l'individualisme possessif dans la théorie du contrat induit le principe du consentement libre qui légitime rationnellement le contrat. Comme le souligne Patrick Savidan dans sa postface de la traduction française de l'ouvrage de Macpherson, le concept d'individualisme possessif a la capacité à saisir la signification du libéralisme capitaliste.

Le contrat est une théorie fondée sur une hypothèse : l'état de nature fictif dans lequel, selon Locke, le règne de la liberté et de l'égalité entre les hommes repose sur la propriété qui garantit l'autonomie individuelle. Le contrat social lockéen réside dans la volonté des hommes de faire perdurer la paix dont ils jouissent naturellement par l'institution d'une puissance publique qui doit préserver leurs droits naturels. Le contrat est un acte de la volonté qui est lui-même une hypothèse méthodologique. L'idée contractuelle appliquée à la relation de travail, à travers le contrat de travail, fait donc l'hypothèse du consentement libre du travailleur. Celui-ci est présumé, comme la formule de Georges Clémenceau cité plus haut l'indique : « En un mot, le ministère doit s'occuper de tout ce qui concerne les travailleurs, envisagés comme tels, c'est-à-dire *comme* [nous soulignons] liés par un contrat de travail envers d'autres personnes »¹⁰³. L'hypothèse du consentement libre de l'ouvrier est considérée comme une vérité établie.

1.2. Le « bon droit » de l'ouvrier-citoyen dans une perspective institutionnaliste

a. *Un siècle d'institutionnalisation du « bon droit » de l'ouvrier-citoyen : la légitimité du consentement réciproque renouvelé*

¹⁰³ MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE, « Décret du 25 octobre créant le Ministère du Travail et de la Prévoyance (J.O. 26 octobre 1906). Rapport du Président du Conseil, Ministre de l'intérieur, au Président de la République daté du 25 octobre 1906 », *Chronique législative*, *Op. cit.* p.7-8

Alain Cottureau, sociologue et historien qui contribue à une relecture de l'histoire sociale du XIX^e siècle, nous apprend que cette hypothèse (considéré comme une vérité établie) est fidèle au dogme économique et social paternaliste et ne correspond pas à la réalité sociale¹⁰⁴.

En effet, Alain Cottureau rappelle que le droit a admis la subordination comme catégorie juridique inhérente au contrat de travail à la suite d'un « coup de force dogmatique » du juriste Ernest Glasson. Ce dernier opéra en 1886 un revirement doctrinal, en rupture avec un siècle de jurisprudence qui prenait acte de l'incompatibilité de l'émancipation du « citoyen ouvrier » avec sa subordination à un patron. Alors que le consentement réciproque des parties était assuré (donc renouvelé) par le système jurisprudentiel qui avait établi le droit de l'ouvrier, la législation instituant le contrat de travail ne le requiert pas (puisqu'elle le présume). Le « coup de force dogmatique » opéré par Glasson dans son manifeste de 1886 consista à introduire dans la langue juridique française l'expression « contrat de travail » pour désigner la relation de travail entre patron et ouvrier, et à présupposer que les ouvriers de l'industrie n'étaient concernés que par le louage de service, alors qu'il allait de soi pour les tribunaux que les ouvriers relevaient de la législation du louage d'ouvrage. L'enjeu était capital car selon le louage d'ouvrage, le contrat portait sur le résultat du travail, non sur sa conduite ; en revanche, le louage de service supposait la subordination¹⁰⁵. En présupposant cette contre-vérité, Glasson rabattait tous les contrats de travail salariés sur le louage de service et induisait que la subordination était une catégorie juridique inhérente au contrat de travail.

Implicite chez Glasson, ce corollaire fût explicité par Marc Sauzet dans une publication de 1890 : la subordination de l'ouvrier au patron dans l'exécution du travail promis y est justifiée par la référence aux définitions du régime du salariat données par les économistes. Ceux-ci, écrit Sauzet, « le présentent comme [...] une association perfectionnée [du capital et du travail] où le travail trouve la certitude d'une rémunération, la fixité de position si précieuse aux hommes, tandis que le capital y gagne, « en prenant tous les risques de l'entreprise, d'en avoir le gouvernement exclusif » (Bastiat, *Harmonies économiques* VI, 1879, p. 451) [...] » (cité par Alain Cottureau). Comme le souligne Alain Cottureau, la notion de subordination fût ainsi introduite en droit dans la définition du contrat de travail sans aucune justification proprement

¹⁰⁴ COTTEREAU A., « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX^e siècle) », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2002/6 (57^e année), p. 1521-1557

¹⁰⁵ Subordination issue de la nature du service des domestiques et journaliers que le louage de service concernait principalement.

juridique. Ces conceptions ne furent ensuite jamais étayées par des fondements de droit ou de jurisprudence.

Ce fait historique révèle l'immixtion de la doctrine sociale paternaliste dans la doctrine juridique qui a servi de base à l'institution légale du contrat de travail et, par construction, à la subordination du travailleur. Cela montre, de manière exemplaire, (i) que les droits sont soumis à des rapports sociaux de force qui sont toujours susceptibles de conduire à les redéfinir, et (ii) que l'argumentation naturaliste sur laquelle les pouvoirs publics se sont appuyés pour définir les droits du travailleur est basée sur une hypothèse démentie par la réalité sociale historique.

En réalité, rappelle Alain Cottureau, la revendication du droit du louage d'ouvrage (et du droit d'être affranchi de la subordination au patron) portée par les ouvriers était validée par le rappel au droit qui consistait toujours depuis 1789 à corriger les pratiques sociales tendant au gouvernement exclusif du travail par l'impératif du concours bilatéral des volontés : c'est par la voie jurisprudentielle, alors importante source du droit civil, que l'émancipation du « citoyen ouvrier » s'est faite. Son étude détaillée donne une description du système jurisprudentiel alors en vigueur fort instructive quant aux modalités d'*institutionnalisation* du droit de l'ouvrier. Le « bon droit », expression usuelle au XIX^e siècle, désignait la « légalité légitime » fondée sur une exigence citoyenne critique de la « légalité textuelle » du « droit ». Le bon droit invoqué par les citoyens ouvriers, sous le contrôle des règles des métiers (normes de branches négociées collectivement), reçut un accueil favorable des justices de paix, des prud'hommes et des tribunaux de commerce qui lui assurât une institutionnalisation durable. Un système de conciliation mettait en position de conciliateurs d'un litige individuel, non pas un juge tiers, mais des élus patronaux et ouvriers parties prenantes des règles du métier. Les compromis qu'ils parvenaient à trouver avaient une portée collective par leur valeur d'exemple pour tous les membres du métier, « il s'ensuivait une régulation par une sorte d'autorité des précédents issue non d'une hiérarchie des appels, mais d'un consentement local sans cesse testé et discuté par le milieu dans son ensemble »¹⁰⁶. En droit civil, les précédents sont « les décisions judiciaires rendues dans des cas semblables »¹⁰⁷. La « sorte d'autorité des précédents » dont parle Alain Cottureau tire sa légitimité du consentement réciproque (à la source des obligations contractuelles) renouvelé par les parties concernées grâce à ce système de conciliation. La normativité du bon droit était souvent exprimée et reformulée par le droit positif. C'est ainsi

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ MALLAURIE P., « Les précédents et le droit », *Revue internationale de droit comparé*, Vol.58, n°2, 2006, p.319-326

que le droit légitime du citoyen à être maître de son travail réclamé par l'ouvrier avait été institutionnalisé.

Sous cet éclairage historique, l'intervention du législateur au tournant du siècle pour instituer un droit du travail, dont le contrat de travail constitue la pièce centrale, apparaît comme une destitution d'un droit de l'ouvrier qui s'était établi juridiquement de façon démocratique. L'histoire sociale française offre une illustration du fait que les droits ne sont pas prédéfinis à l'état naturel, ils sont socialement construits dans des configurations institutionnelles historiques. La théorie des droits naturels et la théorie du contrat ont permis la libération politique de l'individu : la méthodologie était justifiée pour sortir de la féodalité. Mais avec les transformations socio-économiques durant le XIX^e siècle, le droit naturel de propriété posé au fondement de l'Etat libéral a conféré un pouvoir de coercition économique à ses détenteurs qui constitue une atteinte à la liberté des travailleurs. Dans cette situation nouvelle, la fiction du droit naturel de propriété est devenue un dogme conservateur.

L'histoire sociale montre que les droits se définissent selon des règles collectivement admises à un moment donné. Que le conflit puisse, par la voie de la conciliation, déboucher sur un compromis référé aux droits fondamentaux garantis par l'Etat de droit (à commencer par la liberté de l'individu) et aux règles du métier collectivement négociées par rapport auxquelles les pratiques sont évaluées, c'est précisément ce que le système jurisprudentiel avait accompli depuis la Révolution.

b. Une perspective institutionnaliste sur la définition collective des règles en vue d'un partage plus équitable des droits

La perspective institutionnaliste de Commons offre une grille d'analyse pertinente des transformations institutionnelles intervenues dans le contexte français de l'industrialisation et leurs conséquences en ce qui concerne les droits des travailleurs.

On peut retrouver les principes de la pratique réformatrice de Commons dans le processus d'institutionnalisation du « bon droit » de l'ouvrier-citoyen garantissant le consentement réciproque à l'adaptation des règles :

- participation des travailleurs et des patrons à la (re)négociation collective des règles qui définissent les droits ;

- référence aux institutions existantes (Déclaration des droits de l’homme et du citoyen, règles du métier, prud’hommes) ;
- fonction conciliatrice de l’Etat.

Par ailleurs, la perspective institutionnaliste implique une approche évolutionniste. Nous avons vu que le développement de la législation sociale sous la III^{ème} République apparaît comme un relais, ou plutôt une reprise institutionnelle de la doctrine sociale du « paternalisme » industriel (dont la subordination du travailleur au propriétaire du capital est le pilier fondamental). Mais cette reprise institutionnelle n’est pas une simple transposition du statut subordonné du travailleur du domaine des normes sociales « paternalistes » au domaine des normes légales, car au statut légal du travailleur sont attachés des droits sociaux garantis par l’Etat. Cette reprise légale s’analyse plutôt comme une *évolution* institutionnelle. Cette évolution implique un double processus de persistance (du principe de subordination du travailleur) et de différenciation (poursuivi notamment, par l’émergence des droits sociaux visant à rééquilibrer le rapport inégalitaire de travail). Autrement dit, l’essor de la législation sociale, sous l’impulsion de l’Etat libéral, conserve quelque chose de la tradition du « paternalisme » industriel, tout en exprimant une créativité institutionnelle.

1.3. Une continuité historique entre la RSE et le paternalisme industriel

a. Persistance et différenciation dans le processus d’évolution institutionnelle

Cette conception évolutionniste de la réalité sociale est caractéristique du pragmatisme social de Dewey : les institutions résultent de processus d’acquisition d’habitudes, qui sont la marque des croyances, des idées, des théories, et qui forment les règles qui distribuent les droits entre les individus ; elles ont un caractère évolutif que manifestent leur stabilité – les habitudes forment une seconde nature – et leurs changements cumulatifs¹⁰⁸. On trouve un point de vue analogue chez Bergson : la vie sociale requiert un équilibre entre les nouvelles acquisitions du progrès moral (progrès dont l’origine est individuelle) et leur accumulation dans les institutions

¹⁰⁸ DEWEY J., *Le public et ses problèmes*, Op. cit., p.244-259

auxquelles elle s'adosse¹⁰⁹. C'est de ce point de vue évolutionniste que nous proposons d'examiner la « filiation » implicite, généralement admise, de la RSE avec le « paternalisme » industriel.

Historiquement, l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise se développera de manière explicite mais, semble-t-il, de manière erratique¹¹⁰. Elle se diffuse dans la société et les milieux d'affaires au début du XX^e siècle, particulièrement aux Etats-Unis, dans un contexte de transformation du capitalisme qui voit apparaître la grande entreprise dont l'acceptabilité sociale est en question. La relation entre l'entreprise et la société restera le fil conducteur des discussions autour de la RSE. Avec la Grande Dépression, puis la Seconde Guerre mondiale, le débat est mis en veille. Puis il refait surface dans les débuts de la seconde moitié du XX^e siècle, et se propage sur le continent européen, avec la rupture du compromis économique et social fordiste et le recul de l'Etat-providence avant d'être à nouveau suspendu. Le thème ressurgit à partir des années 80 dans un contexte marqué par la mondialisation, la financiarisation de l'économie, la révolution technologique, et la prise de conscience des défis écologiques auxquelles l'humanité doit faire face. Le mouvement de la RSE s'interprète dès lors comme une réponse au processus de dérégulation économique et une précarisation sociale croissante entraînant une crise de légitimité de la grande entreprise¹¹¹. La RSE connaît un essor mondial dans les années 90 dans la mouvance institutionnelle du développement durable. Elle prend alors la forme d'un processus de co-construction sociale dans lequel pouvoirs publics, entreprises et organisations de la société civile interagissent. C'est un aspect, caractéristique de la dynamique contemporaine de la RSE, que préfigurait l'analyse de l'économiste américain Bowen (keynésien d'inspiration institutionnaliste) développée dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953 et reconnu comme l'un des travaux fondateurs de la RSE¹¹².

¹⁰⁹ BERGSON H., *Les Deux Sources de la morale et de la religion* (1932), GF Flammarion, Paris, 2012 ; voir aussi le commentaire de Emmanuel Picavet dans PICAVET E., « Bergson and Our Understanding of Interaction, Constraints and Collective Aspirations », *Bergsoniana* [En ligne], 1 | 2021

¹¹⁰ ACQUIER A., GOND J. P., « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, n°2, juin 2007, p.5-35

¹¹¹ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, *Op. cit.*, p.5-12

¹¹² ACQUIER A., GOND J. P., « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, N°2, juin 2007, p.5-35

La Commission européenne avait adopté en 2001 une définition de la RSE qu'elle a actualisée en 2011 à la suite de la crise économique et de ses conséquences sociales :

« La Commission propose de redéfinir la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Pour assumer cette responsabilité, les entreprises doivent respecter la législation en vigueur et les conventions conclues avec les partenaires sociaux. Pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient qu'elles aient engagé en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer.»¹¹³

Nous proposons de comparer les actions sociales des entreprises inscrites dans le contexte contemporain de la RSE aux actions sociales des patrons « paternalistes » du XIX^e siècle. Plus exactement, ce sont les traits les plus saillants des institutions qui régulent ces deux types de pratiques sociales que nous allons mettre en parallèle.

b. Un héritage institutionnel : l'institution légale du droit « naturel » de propriété et l'action sociale volontaire du propriétaire du capital

Suivant la conception évolutionniste, analogue chez Dewey et Bergson, nous allons chercher à dégager :

- les aspects institutionnels identiques, c'est-à-dire ce qui est stabilisé dans (ou transmis par) les institutions, que l'on peut considérer comme des héritages institutionnels ;
- et ceux qui sont différents, ou plutôt qui résultent d'un processus de différenciation.

Il y a un héritage institutionnel important avec la persistance de normes (ou de règles) juridiques et morales (ou éthiques). Les dispositions légales toujours en vigueur dans le contexte contemporain de la RSE sont déterminantes. Elles portent sur le droit de propriété et le contrat,

¹¹³ CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Op. cit., p.7

spécialement le contrat de travail et le contrat de société, qui sont les supports institutionnels juridiques caractéristiques de l'économie capitaliste :

- La conception juridique usuelle consacrée par l'article 544 Code civil est, de manière implicite, fidèle à la conception naturaliste et exclusiviste du droit de propriété : « La propriété est le droit de jouir et de disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois et par les règlements »¹¹⁴.
- En ce qui concerne le contrat de société, le code civil établit que la société est instituée par un contrat aux termes duquel deux ou plusieurs personnes (les associés) conviennent « d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter »¹¹⁵. Le contrat de société organise légalement la propriété du capital (social) de la société instituée de telle sorte que les associés se voient attribuer des titres (des actions) auxquels sont attachés les droits de vote qui leur confèrent le pouvoir de contrôler l'action de l'entreprise qui s'insère dans cet environnement institutionnel¹¹⁶.

Un point commun entre le contexte institutionnel du paternalisme industriel et celui de la RSE est donc que le pouvoir exclusif de contrôler la marche de l'entreprise – le gouvernement exclusif des moyens de production, à savoir capital et travail – est attribué légalement au propriétaire du capital (à l'actionnaire de la société).

En outre, la société doit être gérée dans « l'intérêt commun » des associés¹¹⁷. Celui-ci réside dans le partage du bénéfice ou le profit de l'économie qui peut résulter de l'entreprise commune (selon les termes de l'article 1832 du code civil déjà cité). C'est dire que les règles légales assignent à la société, et par suite à l'entreprise, la finalité économique stricte du profit (ou l'intérêt économique exclusif des actionnaires).

En découle une similitude au plan des pratiques sociales : celles se réclamant du « paternalisme » industriel et celles se réclamant de la RSE sont volontaires et incarnent des

¹¹⁴ Article 544 du Code civil

¹¹⁵ Article 1832 du Code civil, alinéa 1

¹¹⁶ Pour le dire ici de manière très brève la société légalement instituée étant dotée d'une personnalité morale (juridique) dispose de la capacité juridique de contracter et, par ce biais, de concentrer travail et outil de production (inscrit dans son patrimoine directement ou via des actifs financiers comme des actions dans d'autres sociétés) à partir desquels se développe l'entreprise (sous la forme légale de société ou de groupe de sociétés).

¹¹⁷ L'article 1833 du Code civil, alinéa 1 dispose que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ».

formes d'éthique. En effet, nous l'avons vu, les institutions sociales développées par le paternalisme industriel résultaient d'initiatives patronales. L'action sociale de l'entreprise qui relève aujourd'hui d'une démarche RSE est elle aussi volontaire. Cela est indiqué dans la définition donnée par la Commission européenne déjà citée : la responsabilité sociale des entreprises s'étend « au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement »¹¹⁸. Cette similitude étant posée, la forme d'éthique exprimée par les pratiques sociales « paternalistes » se différencie de la forme d'éthique exprimée par le mouvement de la RSE.

c. Une différenciation institutionnelle : la place de l'action collective

La différence de nature entre une démarche éthique relevant du paternalisme industriel et une démarche éthique relevant de la RSE a été analysée par des économistes comme Nicolas Postel et Sandrine Rousseau dans une optique « institutionnaliste-pragmatique » se revendiquant du conventionnalisme¹¹⁹. Ces auteurs distinguent éthique et morale, dans une approche inspirée par Ricoeur : le terme éthique désigne le questionnement relatif à l'élaboration de règles communes et le terme morale est réservé à tout ce qui se rapporte aux lois, normes et impératifs moraux. Ils proposent une approche de l'éthique fondée sur la rationalité communicationnelle habermassienne qui leur semble adaptée à la RSE et, ce qui nous intéresse ici, fournit des critères de comparaison avec le paternalisme industriel (ainsi qu'avec le fordisme). Il ressort essentiellement de leur analyse comparée que celui-ci est une morale imposée par le patron aux acteurs internes de l'entreprise (les travailleurs), qui ne laisse pas de place au débat éthique ; tandis que la démarche RSE est plutôt une recherche de repères collectifs et une co-élaboration de règles de bonne gestion avec les acteurs internes et externes à l'entreprise (avec une dilution de la relation salariale), suivant un processus de normalisation qui implique aussi les institutions publiques (comme « caution » voire comme « productrices » de ce processus).

Il nous semble qu'il faut insister sur quatre traits distinctifs des contextes institutionnels respectifs qui façonnent les pratiques sociales en question : l'auteur de l'action sociale, les parties concernées par l'action sociale, la place de l'action collective et le rôle des institutions publiques. Passons-les en revue.

¹¹⁸ CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, *Op. cit.*, p.4

¹¹⁹ POSTEL N., ROUSSEAU S., « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, 2008/2 Vol. 11, p.137-160

- Dans le contexte du paternalisme industriel, l’initiateur de l’action sociale est le patron ou le chef d’entreprise. Dans le contexte de la RSE, c’est l’entreprise, un acteur institutionnel, qui appelée à prendre des responsabilités sociales.
- Les parties concernées par l’action sociale de l’entreprise, dans le contexte de la RSE, s’étendent au-delà des acteurs internes de l’entreprise (actionnaires, dirigeants et travailleurs), jusqu’à la société civile (dont les ONG sociales et environnementales sont des expressions). Les intérêts sociaux et environnementaux en question touchent à des enjeux collectifs qui sont désignés dans le discours contemporain comme biens(s) commun(s) dont tout public se sentant concerné est susceptible de se saisir.
- Une autre différence est que l’action sociale se réclamant de la RSE s’inscrit dans des logiques institutionnelles qui accordent une place centrale à l’action collective et la co-construction sociale. Le mouvement éthique de la RSE s’adosse à des repères axiologiques et normatifs collectifs tels le souci de la préservation de l’environnement et du bien-être social ; les principes fondamentaux du développement durable édictés par les Nations Unies, à commencer par la Déclaration universelle des droits de l’homme ; les objectifs climatiques fixés par les Nations Unies ; des standards éthiques comme la diligence raisonnable promue par les Principes directeurs de l’OCDE ; des normes internationales extra-financières ; pour n’évoquer que ces exemples.
- Les institutions publiques, notamment celles de l’Etat, promeuvent et accompagnent la concertation sur le(s) bien(s) communs à rechercher dans le cadre de la RSE. Ce rôle singulier de l’Etat est analysé par Emmanuel Picavet¹²⁰ : les institutions publiques figurent en effet souvent parmi les tierces parties de la concertation et jouent un rôle déterminant d’invitation à la négociation, de structuration de la décision, de facilitation de la concertation délibérée entre une pluralité d’acteurs. Le paternalisme industriel s’accommode plutôt d’un Etat libéral minimal : celui-ci institue les règles légales et garantit les droits et les acteurs privés contractent librement dans ce cadre.

La « filiation » implicite de l’action sociale se réclamant aujourd’hui de la RSE avec l’action sociale paternaliste de l’entreprise française du XIX^e siècle ne signifie donc pas qu’elles soient

¹²⁰ PICALET E., « Enjeux de la reconnaissance des « parties prenantes » dans la délibération concertée », 2022, *Op. cit.*

semblables en tous points, au contraire. Ce sont deux formes d'éthique d'entreprise capitaliste façonnées dans des contextes socio-économiques et institutionnels différents.

Mais une question se pose que nous proposons d'examiner maintenant : dans le contexte contemporain de la RSE, l'entreprise capitaliste *peut-elle* et *doit-elle* contribuer à l'atteinte de biens communs et, par suite, à la réalisation des droits individuels qui composent le bien commun dans l'Etat de droit ?

2. L'entreprise capitaliste et le(s) bien(s) commun(s)

2.1. L'entreprise peut-elle contribuer au(x) bien(s) commun(s) ?

L'entreprise capitaliste est une organisation productive dont la finalité (ou le but) économique est le profit. Productrice et distributrice de biens économiques, nous pouvons dire comme Virgile Chassagnon que « la *raison d'être* de l'entreprise était, est et sera de produire l'action collective nécessaire pour satisfaire les besoins humains »¹²¹. Comme mode d'organisation de la production de biens basé sur les prix de marché, l'entreprise produit des biens privés (des biens destinés à être acquis sur le marché). L'économie de marché repose fondamentalement sur une conception exclusiviste du droit de propriété. Dans ce contexte, l'entreprise peut-elle agir en vue de biens communs – c'est-à-dire produire des biens économiques privés tout en contribuant à l'atteinte de biens communs ? La question peut s'entendre en deux sens : en est-elle capable ? Y est-elle disposée ? Les notions de capacité et de disposition sont voisines, tâchons tout d'abord de clarifier l'emploi que nous proposons d'en faire.

a. *Capacités et dispositions*

D'après *Le Petit Robert*, le terme capacité, emprunté au latin *capacitas*, de *capax*, « qui peut contenir », a quatre sens principaux : propriété de contenir une certaine quantité de chose ; puissance de faire quelque chose, aptitude, faculté, pouvoir, force ; compétence ; et, au sens juridique, aptitude à agir valablement pour soi-même¹²².

¹²¹ CHASSAGNON V., « The law and economics of the modern firm: a new governance structure of power relationships », *Revue d'économie industrielle* [Online], 134 | 2e trimestre 2011. Nous traduisons l'anglais: "The *raison d'être* of the firm was, is and will be is to produce collective action necessary to serve all human needs".

¹²² Nous excluons le sens du diplôme de la « capacité en droit » qui n'a pas d'intérêt ici.

Pour notre réflexion sur l'entreprise, entité de production de biens économiques, nous n'entendons pas « capacité » au sens physique de contenance. En effet, si nous pensons à ses capacités de production, ce n'est pas en termes de volumes de production, mais plutôt en termes d'aptitude à produire ou à s'organiser pour produire.

En ce sens, nous pouvons nous référer à la notion philosophique de capacité telle que, d'après Christiane Chauviré, Wittgenstein la détermine : une capacité se définit comme la maîtrise d'une certaine technique acquise par apprentissage et qui se déploie dans la pratique, c'est-à-dire comme un savoir-faire qui implique lui-même de savoir suivre une règle ; c'est un concept normatif qui implique l'idée d'échec ou de réussite dans la performance¹²³.

Quant à la notion de disposition, nous pouvons l'aborder à partir du *Grand dictionnaire de la philosophie* chez Larousse. On y lit que le terme disposition dérive du latin *dispositio* et de *disponere*, « placer en distribuant, distribuer, mettre en ordre » ; et du grec *diathesis*. Dans la philosophie antique, la notion de *diathesis* signifie « arrangement, manière d'être, état d'une chose ». Aristote distingue la disposition (*diathesis*) de l'habitude (*hexis*) : cette dernière est une disposition que l'on possède de façon stable (telle la vertu ou la science), tandis que la *diathesis* est sujette à changer facilement (telle une santé fragile). On retrouve les idées d'arrangement et de mise en ordre en épistémologie et en philosophie de l'esprit où la notion de disposition signifie « tendance, aptitude, faculté, inclination, propension : pour une chose : être soluble dans l'eau ou être fragile ; pour une personne : être amoureux ou être courageux. Une disposition se distingue d'un *état* instantané »¹²⁴.

La notion de disposition chez Pierce est proche de celle de capacité chez Wittgenstein, comme le fait observer Christiane Chauviré : si Wittgenstein a préféré recourir au concept de capacité plutôt qu'à celui de disposition, c'est parce que l'idée de possibilité qu'il voit dans la disposition entraîne une explication causale et déterministe de l'action qu'il récuse (au profit d'une explication par les raisons, une règle s'insérant dans une explication par les raisons). Selon sa conception, une capacité, au contraire, préserve la liberté de l'agent, ne prédétermine en rien ses performances futures, et ne cherche pas à décrire des régularités. Toutefois, Wittgenstein ne sous-estime pas l'inertie des institutions et le poids des coutumes sur les pratiques ; les règles, en outre, sont collectives et ne se modifient pas à volonté. De ce point de vue, Wittgenstein a produit une philosophie sociale dans laquelle les « dispositions sociales » ressemblent aux

¹²³ CHAUVIRE C., « Chapitre I. Dispositions ou capacités ? La philosophie sociale de Wittgenstein », *Le moment anthropologique de Wittgenstein*, (dir. Chauviré C.), Éditions Kimé (Philosophie en cours), 2004, p.11-39

¹²⁴ VAYSSE J.-M., « Disposition », *Grand dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

« croyances-habitudes » du pragmatisme de Pierce. Dans la conception de celui-ci, une disposition est une potentialité susceptible de s'actualiser à des occasions précises. Savoir le français, par exemple, consiste à être disposé à prononcer la phrase correcte à bon escient. Cette potentialité n'a pas le caractère mécaniste que lui prête Wittgenstein. Comme la *hexis* (disposition-habitude) chez Aristote, la disposition chez Pierce, « censée agir à la manière d'une cause finale, est une tendance qui tout à la fois oriente et détermine les comportements »¹²⁵. Pour Pierce une disposition à agir d'une certaine manière dans certaines circonstances est ce qui définit une croyance. Il considère la croyance comme épistémologiquement première par rapport au doute qui doit être justifié. L'état de croyance apaise l'irritation du doute. Aussi estime-t-il que la croyance tend à être stable et à être ainsi une disposition à l'action ou une habitude.

Bien que, comme l'explique Christiane Chauviré, les deux notions de capacité et de disposition respectivement pensées par les deux philosophes se ressemblent, la disposition piercienne contient une idée de tendance et d'orientation de l'action plus évidente que dans la capacité wittgensteinienne. Nous emploierons donc le terme de disposition pour signaler ces idées voisines de tendance, de mise en ordre, d'arrangement, ou encore d'inclination et de préférence, qui façonnent les décisions. Et nous utiliserons le terme de capacité pour désigner des savoir-faire ou des aptitudes. Tout en gardant à l'esprit que les deux notions se superposent en partie et interagissent.

La distinction entre capacité et disposition est claire dans les définitions juridiques. La capacité juridique c'est l'aptitude à être titulaire de droits et à les exercer¹²⁶. C'est un attribut de la personnalité juridique accordée en principe à toute personne physique (sauf cas d'incapacité prévus par la loi). L'entreprise n'a pas de personnalité juridique, elle n'a donc pas de capacité juridique, pas d'aptitude à avoir des droits et des obligations. C'est à la société constituée par le contrat entre les associés (personnes physiques ou morales elles-mêmes dotées de la capacité juridique) qu'est attribuée la capacité juridique. C'est la société qui ainsi est apte à acquérir et à exercer un droit, en particulier apte à contracter. Si donc l'entreprise n'a pas d'existence

¹²⁵ CHAUVIRE C., « Chapitre I. Dispositions ou capacités ? La philosophie sociale de Wittgenstein », *Le moment anthropologique de Wittgenstein, Op. cit.*, p.17

¹²⁶ En droit civil, la capacité se définit ainsi : « Aptitude à acquérir et à exercer un droit. Ainsi toute personne physique peut contracter sauf en cas d'incapacité prévue par la loi. On distingue deux degrés dans la capacité juridique. La capacité de *jouissance* est l'aptitude à avoir des droits et des obligations (toute personne physique a, en principe, la capacité de jouissance). La capacité d'*exercice* est le pouvoir de mettre en œuvre soi-même et seul ses droits et ses obligations, sans *assistance* ni *représentation* par un tiers (DEBARD T., GUINCHARD S., *Lexique des termes juridiques 2018-2019*, 26^{ème} édition, Dalloz (Lexiques), Paris, 2018)

légale, elle est insérée dans cet environnement juridique et son développement repose en effet de façon centrale sur les supports institutionnels du contrat et de la propriété.

Par ailleurs, disposer, au sens juridique, c'est établir les règles légales¹²⁷. Ce sont donc les dispositions légales qui définissent les droits comme le droit de propriété. Disposer suppose un pouvoir, celui du législateur en l'occurrence. Dans le cas du propriétaire qui, par la « disposition » de son bien, exerce l'une des prérogatives attachées à son droit de propriété, l'exercice d'un pouvoir (ou une liberté) est aussi présupposé. Enfin pour le juge, disposer c'est décider (dans un dispositif de jugement revêtu de l'autorité de la chose jugée). Disposer au sens juridique exprime clairement l'idée de mise en ordre ou d'arrangement qui vise à façonner les comportements corrects (conformes au droit).

Nous pouvons maintenant examiner les capacités et dispositions de l'entreprise comme organisation productive capitaliste.

b. Capacité d'organisation collective de la production

Les capacités d'organisation de la production de l'entreprise s'appuient d'abord sur les capacités juridiques de la société, en particulier de la société par actions, qui est au cœur de sa structure juridique. En effet, si elle n'a pas d'existence juridique propre, l'entreprise se développe à partir de deux supports institutionnels caractéristiques de l'économie capitaliste : le contrat et la propriété.

Le code civil dispose que la société est instituée par un contrat aux termes duquel deux ou plusieurs personnes (les associés) conviennent « d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter »¹²⁸. Le contrat de société a pour particularité de donner naissance à une personne juridique distincte de celle des associés : la société. La personnalité juridique confère à la société l'aptitude à acquérir et à exercer des droits que présuppose son aptitude à contracter. Elle a pour effet d'accorder à la société des attributs (des droits) et des responsabilités¹²⁹ : ses attributs patrimoniaux sont son patrimoine social et ses capitaux propres (qui comprennent,

¹²⁷ Le verbe disposer a le sens juridique suivant (en droit civil) : « Pour une loi : édicter, ériger en règle : la loi dispose, les conventions stipulent. Pour un juge : décider (dans le *dispositif du jugement*). Pour un propriétaire : exercer l'une des *prérogatives du droit de propriété* ; le propriétaire « dispose » de son bien soit par un acte juridique, en le vendant, en le donnant, etc., soit par un acte matériel, en le transformant ou en le détruisant. » (DEBARD T., GUINCHARD S., *Lexique des termes juridiques 2018-2019*, Dalloz, *Ibid.*)

¹²⁸ Article 1832 du Code civil, alinéa 1

¹²⁹ MAGNIER V., *Droit des sociétés*, Dalloz 2019

outre son capital social, ses réserves et ses pertes). La société a donc un patrimoine distinct de celui des associés et peut dès lors être propriétaire, créancière ou débitrice. L'actif social se compose des biens apportés à la société lors de sa constitution et des biens acquis ultérieurement, tous biens dont elle détient la propriété. Le passif social comprend notamment les droits de créance des associés à l'égard de la société : ces droits sont attachés aux titres (parts sociales ou actions) reçus par les associés en contrepartie du transfert à la société du droit de propriété des biens apportés et qui constituent le capital social. A ces titres sont également attachés des droits de vote par lesquels les associés exercent leur pouvoir de contrôle et de direction des affaires de la société.

De cette manière, d'une part, la société détient des moyens de production (qui, faisant l'objet d'un droit de propriété, sont désignés en économie, biens de production) et peut contracter pour en acquérir de nouveaux ; d'autre part, les associés détiennent des parts sociales ou des actions qui leur confèrent le droit de contrôle sur les biens détenus par la société.

La société est ainsi l'instrument juridique qui permet à l'entreprise de concentrer les facteurs de production que sont les biens de production (le capital) ainsi que le travail, puisque la capacité de contracter lui permet d'employer des travailleurs par le biais du contrat de travail. Elle lui permet plus largement de développer ses activités.

Dans la théorie économique de l'entreprise, le modèle contractualiste développe l'idée de « fiction contractuelle » : l'entreprise est une fiction basée sur la centralisation de l'ensemble des contrats noués pour relier les différents facteurs de productions prélevés sur le marché (décentralisé, le marché nécessite plus de contrats). Pour Jensen et Meckling qui conçoivent l'entreprise comme un « nœud de contrats »¹³⁰, les relations contractuelles sont l'essence de l'entreprise : « l'entreprise n'est qu'une fiction contractuelle instituée par le droit pour constituer un nœud capable de cristalliser un ensemble de relations contractuelles conclues entre des individus »¹³¹. Cet agent central est ainsi lui-même « tout à la fois contrôleur, employeur et propriétaire de la firme »¹³². La coordination, nécessaire à l'organisation de la production, repose sur le dispositif du contrat.

¹³⁰ JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the firm. Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, n°4, p. 305-360

¹³¹ BAUDRY B., CHASSAGNON V., *Les théories économiques de l'entreprise*, *Op. cit.*, p.18

¹³² *Ibid.*

Depuis Coase, auteur de l'article fondateur de la théorie de l'entreprise paru en 1937, « La nature de la firme »¹³³, la théorie économique standard envisage l'entreprise comme entité hiérarchique assurant une coordination (dirigée) des facteurs de production plus efficace en termes de coûts de transaction que la coordination (spontanée) assurée par le marché. Cette fonction de coordination repose sur une autorité et explique que le contrat de travail soit au centre de cette conception de l'entreprise. L'autorité (de l'employeur) qui résulte du contrat de travail est la caractéristique qui explique l'existence de l'entreprise dans une économie où le système de prix est supposé organiser automatiquement (ou spontanément) la répartition des ressources¹³⁴. Comme pour Coase, Williamson, fondateur du néo-institutionnalisme, considèrera que l'autorité est l'essence de l'entreprise. Certes, pour celui-ci, l'autorité ne découle pas seulement de la loi instituant le contrat de travail puisqu'il considère qu'elle procède aussi des règles collectives internes à l'entreprise¹³⁵.

Mais les capacités d'organisation de l'entreprise dépendent aussi d'aspects sociaux et organisationnels qui lui sont propres. D'abord, les éléments sociaux et relationnels tels que la confiance, la réputation, la motivation ou encore la culture organisationnelle constituent l'organisation informelle de l'entreprise. Avec l'organisation formelle (la structure administrative) dont elle conditionne l'émergence, l'organisation informelle est un important levier de coopération¹³⁶. Le développement et la préservation¹³⁶ de ce capital social et relationnel, en particulier de la culture organisationnelle, suppose des capacités organisationnelles telles que les routines, par exemple, dans lesquelles elle s'ancre, ou l'apprentissage au moyen duquel elle peut se développer¹³⁷.

¹³³ COASE R., « The nature of the firm », *Economica*,, November 1937, Vol.4/16, p. 386-405

¹³⁴ Dans « La nature de la firme », Coase soulève la question de savoir pourquoi l'entreprise existe dans une économie d'échanges spécialisés où le système des prix est supposé organiser la répartition des ressources. Il introduit la notion de transaction dans l'analyse néoclassique. Il découvre que la réalisation des transactions d'échange sur le marché a un coût (découverte du prix adéquat et négociation d'un contrat pour chaque transaction) qui peut être supérieur au coût d'organisation des transactions d'échange dans l'entreprise. Le marché et l'entreprise sont selon lui deux modes d'organisation de la production alternatifs. La « raison d'être » (en français dans son texte) de l'entreprise réside donc dans son coût d'organisation des transactions plus faible que le coût de réalisation des transactions sur le marché.

¹³⁵ BAUDRY B., CHASSAGNON V., *Les théories économiques de l'entreprise, Op. cit.*, p.35-50

¹³⁶ *Ibid.*, section intitulée « l'organisation interne de la firme : le formel et l'informel », p.87-89

¹³⁷ Pour une approche de la notion de culture organisationnelle voir par exemple la synthèse des travaux en management de Edgar Schein dans : VANDAGEON-DERUMEZ I., « XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle », *Les Grands Auteurs en Management* (CHARREIRE PETIT S., HUAULT I., éd.), Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2017, p. 453-471.

Les théories cognitivistes de l'entreprise recourent à des notions qui désignent les capacités propres à l'organisation (elles présupposent donc son existence)¹³⁸ que nous proposons de rassembler sous le vocable de capacités organisationnelles :

- Les routines organisationnelles : ce sont des règles de conduite, des langages, des procédures susceptibles de faciliter la coordination entre les individus. Elles leur permettent d'agir en suivant des comportements réguliers. Elles se développent de manière dynamique suivant une logique d'apprentissage ayant pour objectif de mettre en œuvre de nouvelles procédures de résolution de problèmes.
- Les compétences cœur : elles se définissent comme capacités à accomplir une tâche ou une activité particulière avec succès, c'est-à-dire comme savoir-faire. Elles sont spécifiques et difficilement codifiables. Non transférables, elles constituent une source d'avantage concurrentiel. Elles ne sauraient être développées ni acquises sur le marché. Certains auteurs « évolutionnistes » ont mis en avant la notion de compétences dynamiques, lesquelles se définissent comme capacités à transformer les compétences statiques et, plus généralement, comme capacité à résoudre les problèmes et à créer de la nouveauté.
- Les capacités dynamiques : les notions de capacités et de compétences sont relativement interchangeables. Les capacités renvoient à la fois aux équipements physiques collectifs et aux compétences humaines organisées. Les « capacités dynamiques » apparaissent comme des schémas comportementaux distincts et complexes qui reposent largement sur de l'informel, sur l'histoire et sur l'apprentissage organisationnel.

Remarquons que les capacités d'apprentissage organisationnel sont essentielles dans cette approche dynamique de l'entreprise. Ses capacités d'adaptation, indispensables à sa pérennité dans un environnement sélectif, en dépendent.

De manière générale, les aspects sociaux et organisationnels supposent d'envisager l'entreprise comme capacité d'action collective. Des auteurs en sciences de gestion comme Blanche Segrestin et Armand Hatchuel caractérisent l'entreprise comme forme d'action collective. Apparue à la fin du XIX^e siècle à la faveur du développement des sciences et des techniques,

¹³⁸ Voir la synthèse de ces notions présentée dans BAUDRY B., CHASSAGNON V, *Les théories économiques de l'entreprise*, *Op. cit.*, p.51-68

Elle est indissociable d'une capacité à innover et renouveler techniques et méthodes de travail dans le cadre d'un projet commun¹³⁹.

L'idée que l'entreprise soit une forme d'action collective orientée vers un but propre suppose qu'elle ait une dimension institutionnelle. Les premières lignes d'un ouvrage collectif récent, *Les Equivoques de l'institution*, présentent cette approche des institutions :

« Difficiles à définir, les institutions regroupent des entités aussi diverses que la famille, l'entreprise, l'université, la langue, parfois même l'appareil étatique dans son ensemble. Trop hétérogènes pour être reconnaissables à leur apparence, elles se saisissent plus aisément par une structure interne, certains diraient organiques, entièrement tendue vers une finalité : celle de créer les ressources nécessaires à la vie sociale et à sa reproduction. En poursuivant une fin propre, ces structures sociales organisant les rôles, les positions, les normes et les valeurs donnent l'impression de mener une existence autonome, qui précède les individus et leur survit »¹⁴⁰.

Ce qui nous intéresse particulièrement ici est qu'une institution a un rôle d'organisation sociale poursuivant une fin propre. C'est ainsi, à travers une institution que peut advenir et persister dans le temps l'action collective. La capacité d'action collective que constitue l'entreprise tient ainsi essentiellement à son caractère institutionnel.

L'économiste Virgile Chassagnon souligne l'entrelacement des dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'entreprise¹⁴¹ : comme organisation, l'entreprise est « un système humain dynamique et coopératif de coordination (avec ses propres limites) de ressources productives qui vise à déterminer les activités individuelles (quotidiennes), à créer une action collective et à atteindre le but collectif d'acteurs individuels, qui ont des objectifs potentiellement divergents et des représentations cognitives différentes »¹⁴² ; l'entreprise est aussi « une entité institutionnelle (interne), c'est-à-dire un système culturel et normatif fait de règles formelles, de dispositifs juridiques, de conventions, de normes informelles et des croyances partagées qui structurent les interactions et les relations sociales, gouvernent et contraignent les

¹³⁹ HATCHUEL A., SEGRESTIN B., *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil (La République des Idées), 2012

¹⁴⁰ DJORDJEVIC E. TORTORELLA S., UNGER M. (dir.), *Les Equivoques de l'institution*, « Introduction », Classiques Garnier, 2021, p.7

¹⁴¹ CHASSAGNON V., "Toward a social ontology of the firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power", *Journal of Business Ethics*, *Op. cit.*

¹⁴² Notre traduction de "it appears that the firm is an organization, that is to say, a dynamic and cooperative human system of coordination (with its own boundaries) of/among productive resources that aim to determine individuals' (daily) activities, create collective action, and achieve the collective goal of the individual actors, who have potentially divergent objectives and different cognitive representation" (*Ibid.* p.203)

comportements des individus, préviennent et résolvent les conflits entre des acteurs qui s'adaptent en permanence à leur environnement »¹⁴³. Les structures organisationnelles sont durables et effectives parce que les arrangements institutionnels internes guident les actions individuelles vers un but commun spécifique et fixent les frontières de l'organisation productive¹⁴⁴. L'entreprise est une institution (comme organisation sociale) elle-même insérée dans des institutions – par exemple, la propriété et le contrat dont nous avons parlé.

L'exercice des capacités d'organisation de l'entreprise est orienté vers un but qui est de produire des biens économiques. Suivant la distinction entre les notions de capacité et de disposition que nous avons proposé d'adopter, les dispositions qui sous-tendent l'organisation font qu'elle tend à atteindre ce but d'une certaine manière. C'est ce que nous proposons d'examiner maintenant.

c. *Disposition à l'efficacité*

Dire que l'entreprise tend à atteindre son but de manière efficace serait un truisme si l'on s'en tenait au sens courant du terme efficace : « ce qui produit l'effet qu'on en attend »¹⁴⁵. En ce sens, toute action qui atteint son but est efficace. Nul besoin, pour en juger, de la comparer à une autre action.

Mais il en va autrement en économie où l'efficacité est synonyme d'optimalité depuis la définition qu'en a donné Pareto. Au début du XX^e siècle, le sociologue italien a défini l'optimum social comme le point à partir duquel il est impossible d'accroître l'utilité d'un individu sans diminuer celle d'un autre¹⁴⁶. Selon celui-ci un marché de concurrence parfaite entre individus égoïstes cherchant à maximiser leur utilité coïncide avec cet optimum¹⁴⁷. L'optimalité d'une décision est le critère de *préférence* d'un agent économique rationnel¹⁴⁸. Comme préférence, l'optimalité (l'efficacité au sens économique) constitue bien une disposition à agir. Ainsi, en économie, ce qui est efficace est ce qui donne le *meilleur* résultat

¹⁴³ Notre traduction de “an (internal) institutional entity, that is to say, a cultural and normative system made of formal rules, legal devices, convention, informal norms and shared beliefs that structure social interactions and relationships, govern and constrain individuals' behaviors, and prevent and resolve conflicts between actors who permanently adapt to their environment” (CHASSAGNON V., “Toward a social ontology of the firm : Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power”, *Op. cit.*, p.203)

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Le Petit Robert*

¹⁴⁶ ARON R., « Vilfredo Pareto », *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard (Tel), p.454-455

¹⁴⁷ Voir par exemple le rappel que fait Serge-Christophe KOLM à propos de l'optimum de Pareto (*La bonne économie. La réciprocité générale.*, Paris, PUF, 1984, p.326-329).

¹⁴⁸ Ceci est rappelé par Michel Vaté dans *Le temps de la décision*, *Op. cit.*, p.38

possible dans une situation donnée, ce qui est préférable (comparé) à toute autre chose dans cette situation.

L'efficacité est ainsi un critère d'évaluation de la performance de l'entreprise. Si le terme de performance est polysémique, en ce qui concerne son usage en gestion il convient de retenir ceci : (i) la performance est un accomplissement dans un contexte de concurrence, un résultat mesuré dans une perspective de classement ; (ii) associée à l'idée de victoire, la performance est un résultat jugé meilleur que celui des concurrents¹⁴⁹. Dans la littérature gestionnaire, l'efficacité et l'efficience figurent parmi les principaux critères d'évaluation de la performance d'une entreprise¹⁵⁰ : l'efficacité y est définie comme l'aptitude à atteindre ses objectifs (notons que c'est le sens courant du terme) ; l'efficience, comme le rapport entre les résultats et les moyens employés pour les atteindre. Comme agent au comportement optimisateur, l'entreprise vise la meilleure performance possible.

En termes de management stratégique, la performance économique la meilleure que puisse viser une entreprise est celle qui coïncide avec son avantage concurrentiel¹⁵¹. Celui-ci correspond au positionnement concurrentiel viable durablement qui lui permet d'optimiser sa rentabilité : il peut se définir comme le meilleur rapport qu'une entreprise puisse tirer de ses capacités spécifiques (telles que celles que nous avons évoquées) entre le coût de production et la valeur perçue de son offre (le prix que les clients sont prêts à payer : le prix de marché). Dans les termes des économistes, il s'agit de la performance productive que mesure l'efficacité productive de l'entreprise, laquelle assure sa rentabilité et sa viabilité à travers le temps. Pour citer Virgile Chassagnon, l'efficacité productive de l'entreprise se définit comme « la capacité dynamique de produire un bien et/ou un service, simple ou complexe, dans des conditions telles qu'elles satisfont des critères de rentabilité et de performance économique qui dépendent du marché »¹⁵².

¹⁴⁹ Voir par exemple ZINOR I., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103

¹⁵⁰ Pour un état de l'art en sciences de gestion sur la performance de l'entreprise voir : SALAGADO M., « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013, fihal-00842219

¹⁵¹ Voir le manuel de management stratégique *Strategor*, coordonné par Lehmann-Ortega et al.

¹⁵² Notre traduction de “[...] the dynamic capability to produce a good and/or service, simple or complex, in such conditions that satisfy profitability and economic performance criteria that depend on market conditions [...]” (CHASSAGNON V., “Toward a social ontology of the firm : Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power”, *Op. cit.*, p.199).

La performance financière, quant à elle, correspond au profit (dividende et plus-value) qu'un actionnaire cherche à tirer de l'entreprise compte tenu du coût du capital investi (qui intègre le coût d'opportunité engendré par le fait de renoncer à un autre investissement qui rapporterait au-moins autant). Autrement dit, le comportement optimisateur de l'actionnaire vise la maximisation de ses profits compte tenu du risque qu'il prend.

La définition de la performance présuppose une certaine conception de l'entreprise, de son utilité et de son gouvernement. En effet, le choix des critères d'évaluation de sa performance (de son efficacité ou de son utilité effective) est dépendant du pouvoir de contrôle de ses capacités productives et la dispose à poursuivre un certain but.

Ainsi, dans la conception néo-classique contractualiste de l'entreprise, la théorie de l'agence de Jensen et Meckling considère que le dirigeant est l'agent des actionnaires dont il reçoit une délégation de pouvoir pour prendre, en leur nom, toutes les décisions de gestion et contracter en fonction de leurs intérêts¹⁵³. Cette influence largement le régime de gouvernance de l'entreprise en vigueur depuis les années 1980. Elle concentre le pouvoir entre les mains des actionnaires et dispose ainsi l'entreprise à maximiser leurs profits (ou leur utilité). Ce pouvoir d'influence sur la conduite de l'entreprise, les actionnaires le tirent du droit légal de contrôle attaché à leurs actions dans le capital de la société (nous l'avons vu, la société est au centre de la structure juridique de l'entreprise).

Mais, on l'a vu, la conception cognitiviste de l'entreprise montre que ses capacités productives dépendent aussi de ses capacités organisationnelles, lesquelles échappent en grande partie au pouvoir de contrôle de l'actionnaire. L'efficacité productive et la pérennité de l'entreprise en dépendent pourtant largement. C'est pourquoi le recours aux travaux de Vincent Chassagnon est éclairant. Son approche économique de l'entreprise s'inscrit dans une perspective théorique qui accorde une place importante au droit et à la théorie des organisations et entre dans le champ de l'économie politique institutionnaliste¹⁵⁴. Il s'intéresse à l'ontologie sociale et aux frontières de l'entreprise, d'où l'idée d'une socio-économie de l'entreprise. Il soutient que l'unité méthodologique pertinente d'analyse des relations socioéconomiques dans l'entreprise est le pouvoir qui permet de réintégrer dans une même structure théorique les considérations

¹⁵³ JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the firm. Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, *Op. cit.*

¹⁵⁴ BAUDRY, B., et CHASSAGNON V., « VI. Bilan et perspectives théoriques : l'apport des approches pluridisciplinaires », *Les théories économiques de l'entreprise*, *Op. cit.*, p.91-96

économiques, socio-organisationnelles et politico-juridiques¹⁵⁵. Il propose cette définition du pouvoir :

« Dans une structure collective, le pouvoir est la capacité latente (qui sera ou non exercée) d'une entité A à contraindre et à dessiner les choix d'une entité B de telle sorte que le comportement et les actions de B soient orientés dans un sens favorable à A, et ce par des mécanismes intrinsèques à la relation socioéconomique qui peuvent être formels ou informels. Ce pouvoir peut être exercé (ou non) de manière intentionnelle et consciente par ces deux entités qui participent, ce faisant, à un jeu coopératif qui n'est pas à somme nulle ; aucune des entités n'est dépourvue de pouvoir vis-à-vis de l'autre, et les gains/ pertes de A ne compensent pas les gains/pertes de B, et vice versa »¹⁵⁶.

Le pouvoir est un vecteur très important de la coopération (coordination et cohésion), elle-même essentielle à l'organisation et à son efficience (ou efficacité) productive. Virgile Chassagnon propose une typologie des formes de pouvoir qui coexistent dans l'entreprise¹⁵⁷ :

- L'autorité est conférée à l'employeur par le contrat de travail qui institue juridiquement un lien de subordination de l'employé. Cette autorité formelle est un vecteur important de coopération qui établit la distinction ontologique entre l'entreprise et le marché.
- Le pouvoir dit *de jure* issu du régime juridique de la propriété privée confère le droit d'exclure et de priver l'employé de son travail. La propriété est une source formelle de pouvoir. La plupart du temps, seuls les dirigeants en disposent et le droit d'exclusion leur est délégué par les actionnaires.
- Le pouvoir dit *de facto* ne résulte pas à proprement parler de mécanismes contractuels et légaux mais d'un dispositif informel : l'accès aux ressources critiques pour la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise qui a émergé à partir des années 1980. Ces ressources sont sociales et relationnelles (confiance, réputation, engagement, motivation et culture d'entreprise, autant d'éléments qui encouragent les employés à faire des « investissements humains spécifiques »¹⁵⁸) et organisationnelles (routines, compétences cœur, capacités dynamiques, apprentissage, savoir-faire hautement spécialisés, méthodes

¹⁵⁵ CHASSAGNON V., « Pouvoir et entreprise : une analyse méthodologique et conceptuel », *Revue de philosophie économique*, Vrin, 2018/2, Vol.19, p. 3-32

¹⁵⁶ *Ibid.*, p.27

¹⁵⁷ CHASSAGNON V., « The law and economics of the modern firm: a new governance structure of power relationships », *Revue d'économie industrielle*, *Op. cit.*

¹⁵⁸ Le développement des savoir-faire et des connaissances requises pour la production spécifique de l'entreprise s'analyse comme un investissement (dans le capital humain) réalisé par les employés eux-mêmes. A l'instar de celui que font les actionnaires, cet investissement humain spécifique à l'entreprise comporte une part de risque et limite leur ré employabilité.

de travail, idées, stratégies). Les individus sont les éléments clés de ce capital intellectuel. L'accès à ces ressources propres à l'entreprise, s'il suppose un contrat de travail, ne peut pas lui-même être l'objet d'un contrat. Il constitue la source informelle du pouvoir de l'employé spécialisé qui prend le contrôle d'une nouvelle ressource critique : lui-même.

La configuration du pouvoir socioéconomique qui fonde l'entreprise est liée à son environnement économique et institutionnel. Or, cet environnement a considérablement changé à partir des années 1980 avec la financiarisation de l'économie, l'intensification de la concurrence internationale, la révolution technologique et l'entrée dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance. Il a vu émerger la grande entreprise moderne, comme l'appelle Vincent Chassagnon. Dans ce contexte, le capital humain spécifique d'une entreprise devient une source critique de son avantage concurrentiel, stratégique. Il est indispensable à la formation et la préservation des savoir-faire et des connaissances spécifiques de l'entreprise qui constituent des actifs intangibles. Certains de ces actifs, comme les brevets, les marques déposées ou certains logiciels, peuvent faire l'objet de droits de propriété et ont une valeur marchande. Mais ceux qui sont encadrés soit dans le capital social et relationnel soit dans le capital organisationnel ne peuvent pas faire l'objet de droits de propriété. L'accès à ces actifs stratégiques est, pour ainsi dire, une faculté des employés (collaborateurs et dirigeants) impliqués dans les opérations du processus de production, lequel dépend essentiellement de processus de création de connaissances. Vincent Chassagnon explique que l'accès à ces actifs est une source de pouvoir *de facto* et que, dans la grande entreprise moderne, ce pouvoir informel est renforcé par rapport aux pouvoirs *de facto* et *de jure* qui proviennent du contrat et de la propriété.

Cette approche de l'entreprise remet en cause la pertinence de la théorie de l'agence qui présuppose le contrôle exclusif par des actionnaires souverains qui lui assignent la finalité exclusive du profit. La configuration socio-économique des relations de pouvoir doit conduire à repenser le gouvernement de l'entreprise moderne. De celui-ci dépend le choix des critères d'évaluation de sa performance. En dernière analyse, ces critères devraient être en rapport avec sa fin (sa raison d'être) qui est de satisfaire les besoins humains et sociaux. Le renforcement du pouvoir informel des collaborateurs et des dirigeants (parties prenantes internes) devrait contribuer à disposer l'entreprise à une recherche d'efficacité économique qui soit compatible avec sa finalité sociale et environnementale, par conséquent, à contribuer à la préservation des biens communs. Ces évolutions doivent passer par des adaptations institutionnelles dont la dynamique de la RSE pourrait être porteuse.

d. *L'entreprise, un agent institutionnel porteur d'enjeux éthiques*

Les dispositions à agir, déterminées par des choix, supposent la rationalité de l'agent. Aristote, maître de la rationalité pratique, dit :

« Nous délibérons non pas sur les fins elles-mêmes, mais sur les moyens d'atteindre les fins. Un médecin ne se demande pas s'il doit guérir son malade, ni un orateur s'il entraînera la persuasion, ni un politique s'il établira de bonnes lois, et dans les autres domaines, on ne délibère jamais non plus sur les fins à atteindre. Mais, une fois qu'on a posé la fin, on examine comment et par quels moyens elle se réalisera [...]. »¹⁵⁹

Comme pour un médecin, un orateur ou un politique, une entreprise ne délibère pas sur la fin de son activité : celle-ci est de produire des biens économiques afin de satisfaire les besoins humains (c'est sa raison d'être). Mais elle délibère sur les moyens de la réaliser.

Il s'agit de choisir les moyens préférables. L'éthique aristotélicienne requiert une intelligence critique qui soit capable d'un jugement droit : la faculté morale de juger coïncide avec la faculté de choisir et de délibérer de façon rationnelle. La moralité de l'agent repose ainsi chez Aristote sur sa capacité de choix préférentiel, de délibération rationnelle et de jugement, trois éléments qui structurent l'action volontaire. L'agent est le principe de l'action volontaire, c'est là le fondement de sa moralité¹⁶⁰. En philosophie contemporaine de l'action, la notion d'intention est indispensable dans l'explication de l'action : le contenu de l'intention (raison d'agir) rationalise l'action, la rend intelligible, en fournit la cause, comme l'a montré Davidson¹⁶¹. Mais, explique Vincent Descombes, il faut aussi un agent doté de la capacité à faire des actions de lui-même, dont il puisse répondre parce qu'il en est l'agent proprement dit¹⁶².

Peut-on, sur ces bases, considérer l'entreprise comme un agent moral ? Nous y inclinons car nous pouvons la considérer comme un centre d'action délibérée. Nous avons admis un peu plus tôt que l'entreprise s'envisageait comme capacité d'action collective. Dotée d'une capacité d'action, elle s'organise pour atteindre des buts qui lui sont propres, participe à la délibération concertée et la co-construction des règles de bonne gestion avec les parties prenantes et les

¹⁵⁹ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, *Op. cit.*, III,5

¹⁶⁰ *Ibid.*, III

¹⁶¹ DAVIDSON D., « Actions, raisons et causes », [*Actions et événements*, Trad.fr. P. Engel, Paris PUF, 1993, p.15-36], *Philosophie de l'action. Action, raison et délibération*, Textes réunis par B. Gnessounou, Paris Vrin (Textes clés), 2007, p.53-74

¹⁶² DESCOMBES V., « Les degrés de l'agir », *Le Complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*. Paris, Gallimard, 2004, p.90-97, GNOUSSOUNOU B., *Philosophie de l'action. Action, raison et délibération*, *Ibid.*, p.75-84

institutions publiques, prend des engagements sociaux. Ainsi elle agit : agir c'est produire un changement dans l'état du monde. Par ailleurs, les développements des travaux en ontologie sociale apportent des éclairages sur l'intentionnalité collective¹⁶³. On peut ainsi admettre que l'entreprise est un agent collectif.

Toutefois, son caractère institutionnel doit être pris en compte. Les institutions ne sont pas des êtres naturels. Les mécanismes institutionnels sont des artifices qui permettent à l'action collective d'advenir. En même temps, les formes d'organisation institutionnelle artificialisent les rapports humains. Emmanuel Picavet invite à y prêter attention et oriente la réflexion dans différentes directions¹⁶⁴ : la dépendance institutionnelle par rapport au savoir ; la spécificité de la parole institutionnelle ; l'« intelligence artificielle des institutions » qui désigne la manière de s'organiser et de développer certaines attitudes ou formes de compréhension qui déterminent la façon d'aborder collectivement, dans les institutions, des circonstances et les enjeux pratiques qui en naissent ; la complexité de la mise en œuvre institutionnelle des principes et l'organisation de la formation de compromis entre parties prenantes autour d'enjeux partagés. D'un côté, les institutions augmentent la capacité humaine d'agir en faisant advenir l'action collective orientée dans un but précis. Mais, de l'autre, elles la diminuent dans certains registres comme celui des intentions sous-jacentes reflétées par une organisation institutionnelle qui se concrétisent difficilement dans ses activités au quotidien : l'artificialisation altère la capacité humaine d'agir.

Nous préférons donc parler de l'entreprise comme agent institutionnel afin de tenir compte de cette spécificité par rapport à l'agentivité humaine. Et pour la même raison, il paraît plus approprié de dire que c'est un agent porteur d'enjeux éthiques plutôt qu'un agent éthique. Ces enjeux sont ceux relatifs à ses impacts sur la vie humaine et sociale, à son influence sur les états du monde, aux valeurs qu'elle porte en tant qu'institution sociale.

Il convient de préciser en quel sens nous employons le terme éthique. Le terme éthique signale l'inquiétude, la préoccupation ou le souci qui anime la délibération. Dans une étude sur le sens des termes éthique et morale, Laurent Jaffro s'appuie sur le fait d'une divergence dans l'usage contemporain : d'une part, le terme éthique renvoie à des difficultés, d'autre part, le terme moral

¹⁶³ Voir notamment : GILBERT M., *Marcher ensemble. Essais sur les fondements des phénomènes collectifs*, Paris, PUF (Philosopher en sciences sociales), 2003 ; TUOMELA R., *Collective intentionality and group agents*, Oxford, Oxford University Press, 2013

¹⁶⁴ PICAVET E., « L'homme augmenté par les institutions et l'artifice dans la parole institutionnelle », *Ibid.*

renvoie à des prescriptions¹⁶⁵. L'auteur précise que les difficultés éthiques présentées par certaines situations ont cette caractéristique :

« les règles elles-mêmes sont un élément problématique ; à ce titre, leur diversité pénètre la situation, selon une concurrence confuse, parce que le conflit se porte entre les règles elles-mêmes – et il n'est pas sûr qu'il soit éthique de prétendre annuler tout conflit. Parfois même, les règles manquent, ou ne sont pas nécessairement acceptables »¹⁶⁶.

Or, précisément, dans notre réflexion sur la possibilité de la contribution de l'entreprise au(x) bien(s) commun(s), l'harmonisation des principes d'efficacité économique avec le souci du bien-être social et de la préservation de l'environnement ne va pas de soi. Mais toutes les situations ne présentent pas de difficultés éthiques. Une situation dans laquelle une entreprise devrait choisir entre le respect des droits fondamentaux des travailleurs et la maximisation du profit des actionnaires présente des enjeux moraux mais pas de difficulté éthique. En revanche, une situation dans laquelle une entreprise, ayant appris que l'un de ses sous-traitants situé au Bangladesh, par exemple, fait travailler des enfants qui vivent dans une extrême pauvreté, se demande si elle doit rompre sa relation d'affaires avec ce sous-traitant afin de ne pas participer, même indirectement, à une violation potentielle des droits de l'enfant¹⁶⁷, ou si elle doit la maintenir en espérant influencer ses pratiques afin qu'elles soient acceptables, est une situation qui recèle une difficulté éthique. Quel est le meilleur moyen de contribuer à l'amélioration du sort des enfants qui travaillent pour ce sous-traitant ? La situation particulière doit être examinée sous ses différents aspects. Il s'agit d'exercer la vertu aristotélicienne de la prudence afin de déterminer le juste milieu¹⁶⁸. La capacité de réflexion critique est déterminante pour concilier, en fonction des circonstances, les préoccupations économiques, sociales et environnementales. Comme agent, l'entreprise est supposée développer cette capacité.

Nous proposons de dire que l'entreprise est un agent porteur d'enjeux éthiques, mais en un sens qui englobe toutes les situations, qu'elles présentent des enjeux moraux ou éthiques.

¹⁶⁵ JAFFRO L., « Ethique et morale », *Notions de philosophie, III* (dir. D. Kambouchner), Paris, Gallimard (Folio. Essais), 1995, p.221-303

¹⁶⁶ *Ibid.*, p.224

¹⁶⁷ La Convention relative aux droits de l'enfant adoptée en 1989 par les Nations Unies proclame notamment son droit d'être protégé contre l'exploitation économique et son droit à l'éducation, lequel est potentiellement compromis par le travail auquel il est astreint par la situation d'extrême pauvreté de sa famille et de sa communauté.

¹⁶⁸ AUBENQUE P., « Chapitre Premier - L'homme de la prudence », *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF (Quadrige), 2014, p. 31-63.

Si, comme la réflexion sur ses capacités et dispositions nous l'indique, l'entreprise peut donc contribuer à la réalisation de biens communs ; doit-elle pour autant être mobilisée dans ce but ?

2.2. L'entreprise doit-elle contribuer au(x) bien(s) commun(s) ?

a. Rôles respectifs de l'entreprise et de l'Etat

Pour l'école économique autrichienne, l'entreprise est une application du processus de marché (mécanisme de coordination efficient) : c'est une combinaison d'actifs destinée à exploiter une opportunité de profit identifiée sur le marché par l'entrepreneur¹⁶⁹. Cette vision sera promue par le fameux article de Friedman, l'un des principaux représentant de l'école de Chicago : la responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits¹⁷⁰.

Pour Jean Tirole, il faut recourir à l'entreprise afin que son efficacité productive bénéficie à la collectivité. La libre concurrence force les entreprises à innover et à offrir aux ménages des biens et des services à prix raisonnable ce qui participe à l'amélioration du pouvoir d'achat des plus démunis et des classes moyennes ; par ailleurs, l'intégrité du marché réside dans le fait que la liberté d'entreprendre et de commercer garantit la liberté économique des citoyens. L'Etat, mauvais gestionnaire, a quant à lui, un rôle de régulateur qu'il remplit grâce à des mécanismes incitatifs conduisant l'entreprise privée régulée à mieux servir la collectivité. Cette vision concerne des biens publics (comme l'éclairage sur la voie publique ou les transports publics, par exemple) ou des biens communs (comme le climat)¹⁷¹.

En France, la production de biens économiques relevant de l'intérêt général entremêle traditionnellement les responsabilités publiques et privées : la notion de « services publics » émerge au XIX^e siècle, la plupart d'entre eux sont alors confiés à la gestion de compagnies privées dans le cadre de concessions¹⁷². Outre les délégations de services publics, des modalités institutionnelles comme les partenariats publics privés et les aides publiques au secteur privé, illustrent l'imbrication des rôles.

¹⁶⁹ Pour une synthèse sur l'école autrichienne voir : GLORIA-PALERMO S., *L'école économique autrichienne*. La Découverte (Repères), 2013

¹⁷⁰ FRIEDMAN M., « The Social Responsibility of Business is to increase its profits », *New-York Times Magazine*, 13 septembre 1970

¹⁷¹ TIROLE J., *Economie du bien commun*, Paris, PUF, 2016

¹⁷² LEMERCIER C., « La construction d'un modèle français de service public avant 1914 », *Regards croisés sur l'économie*, 2007/2 (n° 2), p. 47-54

On peut aussi observer que les entreprises contribuent à l'effort dans des situations où le bien commun est en cause. Le contexte de la Première Guerre mondiale en a offert une illustration historique exemplaire : les capacités de production à grande échelle du capitalisme industriel sont mobilisées dans la « machine de guerre » et de grandes entreprises industrielles utiles à l'effort de guerre, telles Renault en France ou Krupp en Allemagne, jouent un rôle de premier plan¹⁷³. Tout récemment, au début de la crise sanitaire provoquée par la pandémie de coronavirus, un certain nombre d'entreprises françaises ont pris des initiatives de reconversion de leur outil de production pour faire face à la pénurie de masques de protection, répondant ainsi à l'appel de l'Etat à l'industrie textile française. On observe donc que les entreprises prennent le relais de la collectivité dans des situations où leurs capacités s'avèrent être indispensables à la réalisation du bien commun.

De notre point de vue, le(s) bien(s) commun(s) sont liés à l'exercice des droits de l'homme. Or la protection de ces droits est une obligation qui incombe à l'Etat. La recherche de bien(s) commun(s) doit-elle donc être confiée à des entreprises et doit-elle dépendre de leurs engagements volontaires ?

Que peut-on trouver à ce sujet dans le *corpus* normatif qui enveloppe la RSE ? Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme édictés en 2011 mettent en œuvre le cadre de référence « protéger, respecter, réparer » des Nations Unies¹⁷⁴ : la protection des droits de l'homme incombe aux Etats, les entreprises devraient les respecter. La répartition des rôles rappelée par ces Principes directeurs témoigne d'un souci d'éviter la confusion entre responsabilités publiques et privées.

Mais, comme le montre une analyse consacrée par Emmanuel Picavet à un « arrière-plan » de la prise de responsabilité privée¹⁷⁵, le rôle des institutions publiques ne se limite pas à garantir l'effectivité des droits. Il porte aussi, de manière singulière, sur la délibération concertée entre l'entreprise et les parties prenantes en vue d'un compromis : il la rend possible et l'accompagne. Le concours réciproque des volontés implique la reconnaissance mutuelle. De ce point de vue, leur adossement au public conditionne la légitimité des prises de responsabilité privées. Emmanuel Picavet récuse une caractérisation réductrice de l'essor de la RSE en termes de

¹⁷³ IDENSON, Patrick (dir.) ; GRISET, Pascal (dir.). *L'industrie dans la Grande Guerre : Colloque des 15 et 16 novembre 2016*. Nouvelle édition [en ligne], Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2018

¹⁷⁴ ONU (2011), *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, New York et Genève

¹⁷⁵ PICAUVET E., « Enjeux de la reconnaissance des « parties prenantes » dans la délibération concertée », 2022, *Op. cit.*

substitution de responsabilités privées à des responsabilités publiques : la participation des entreprises à la délibération collective n'en fait pas des garantes de la chose publique.

Un tel point de vue peut s'accorder avec l'institutionnalisme de Commons qui considère que l'action collective est porteuse des compromis nécessaires à la mise en œuvre des droits légitimes dans les contextes socio-historiques¹⁷⁶. Suivant son orientation évolutionniste et pragmatiste, il mise sur le pouvoir régulateur de la négociation collective et opte pour la voie de la réforme démocratique du capitalisme. Le principe de la négociation collective des règles suppose la constitution d'un gouvernement économique dans lequel l'Etat a un rôle de « conciliateur » qui favorise la (re)définition collective des règles qui distribuent plus équitablement les droits sans remettre en cause la liberté politique.

b. L'entreprise, un moyen disponible utile à adapter en vue de bien(s) commun(s)

Il paraît plus civilisé d'adapter les institutions existantes pour progresser. Cette idée a été développée par Dewey et par Commons. L'institutionnalisme résolument pragmatiste Commons montre que les institutions capitalistes peuvent, au nom d'un « idéalisme pragmatique », être réformées en vue d'un « capitalisme raisonnable »¹⁷⁷. Cet idéal pragmatiste ne peut être qu'une « fin en vue », provisoire et contextuelle¹⁷⁸.

Dans le contexte de la RSE, l'adaptation institutionnelle de l'entreprise en vue de sa contribution au(x) bien(s) commun(s) peut s'envisager comme un idéal pragmatiste. Le place de l'entreprise dans la société est le fil conducteur des débats sur sa responsabilité sociale et les récentes évolutions législatives en France illustrent de manière exemplaire une démarche d'adaptation (progressive) de son statut¹⁷⁹.

¹⁷⁶ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*, p.143-148

¹⁷⁷ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie*, *Op. cit.*

¹⁷⁸ DEWEY J., *Logique. La théorie de l'enquête* *Op. cit.*, p.63

¹⁷⁹ En 2019, la loi Pacte institue un élargissement de l'objet social de l'entreprise, fait entrer la notion de « raison d'être » dans le langage du droit, et consacre le nouveau statut de l'entreprise à mission.

– *Transition* –

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est la forme contemporaine de l'engagement social de l'entreprise. Ledit engagement s'inscrit dans un contexte institutionnel qui lui donne son sens : il se rapporte au(x) bien(s) commun(s), envisagés en termes de droits fondamentaux reconnus internationalement ; c'est en vue de ce(s) bien(s) commun(s) que l'entreprise s'engage à adapter ses lignes de conduite.

L'engagement social de l'entreprise est façonné par des normes de responsabilité que nous proposons d'examiner maintenant.

Chapitre 2

La pression normative : la responsabilité

Introduction

Engagement et système normatif de la RSE

L'engagement moral est source d'obligations : il instaure entre l'agent et ses actes futurs un lien moral qui l'obligera à se justifier. Ce lien d'obligation implique la responsabilité comme capacité à être comptable de ses actes. Ainsi, l'engagement met en jeu la responsabilité dans deux directions : orientée vers l'avenir, la prise de responsabilité doit compter avec l'incertitude ; tournée vers le passé, la responsabilité assume les actes accomplis. L'engagement instaure un lien moral d'obligation entre l'agent et ses actes qui inscrit sa responsabilité dans le temps.

Ce lien d'obligation entre l'agent et ses actes est réflexif : l'agent qui s'oblige lui-même a la capacité morale à se reconnaître responsable de ses actes. Cette capacité morale a été conceptualisée par Ricoeur : c'est l'imputabilité de l'agent. De ce point de vue, un engagement responsable est un engagement authentique.

Mais l'idée de répondre de ses actes et de se justifier suppose encore un autre « tribunal » que celui de la conscience : autrui. Car les actes de l'agent concernent autrui qui, d'une manière ou d'une autre, en subit les effets (dommageables ou bénéfiques). Il faut donc considérer, non seulement la responsabilité que l'agent s'attribue lui-même, mais encore la responsabilité qui

lui est attribuée par autrui car elle est nécessaire à la structuration rationnelle des interactions dans les systèmes sociaux. Cette structuration s'opère par la médiation institutionnelle.

La responsabilité repose sur des normes sociales auxquelles les agents se rapportent. Nous entendons ici le terme norme en son sens générique : « type concret ou formule abstraite de ce qui doit être, en tout ce qui admet un jugement de valeur : idéal, règle, but, modèle suivant le cas »¹⁸⁰. Bien entendu, la classe des normes qui nous intéresse est celle des normes de l'action volontaire qui règlent les conduites.

Canguilhem a caractérisé les normes sociales par distinction avec les normes (biologiques) des êtres vivants et les normes (mécaniques) des machines. Elles comprennent l'ensemble des normes de la vie en société dont il a, notamment, mis en évidence la « co-relativité » : « Les normes sont relatives les unes aux autres dans un système, au-moins en puissance. [...] La co-relativité des normes sociales : techniques, économiques, juridiques, tend à faire de leur unité virtuelle une organisation »¹⁸¹. Les normes sociales forment un tout organisé, selon Canguilhem, qui ne manque pas de faire référence à ce que Bergson appelle « le tout de l'obligation »¹⁸². Dans le champ de la RSE qui nous intéresse, on peut dire que la co-relativité des normes sociales fait un tout de ce système de responsabilité. Comment ce système normatif façonne-t-il l'engagement social de l'entreprise ? Cette question guidera la réflexion que nous proposons de mener dans ce chapitre.

Extension de la responsabilité et modalités de la contrainte normative

Selon les présupposés de l'éthique traditionnelle, comme le remarque Jonas, « l'univers moral se compose de contemporains et son horizon d'avenir se limite à leur durée de vie prévisible »¹⁸³. Or la technique moderne confère à l'action humaine une puissance telle, qui peut aboutir à l'autodestruction, que les limites de cet univers moral doivent être remises en cause. Un « vide éthique »¹⁸⁴ doit être comblé par un principe de responsabilité qui soit proportionné à ce pouvoir d'agir dont les conséquences excèdent les capacités scientifiques de prévision. L'éthique n'a plus seulement affaire à l'action volontaire, comme traditionnellement, mais à un pouvoir d'agir devenu excessif. L'éthique de la responsabilité est une éthique de nos

¹⁸⁰ LALANDE A. *Vocabulaire technique et critique de philosophie*, PUF

¹⁸¹ G. CANGUILHEM, *Le normal et le pathologique* (1966), PUF (Quadrige), 2013, p.238-239

¹⁸² BERGSON H., « Chapitre I. L'obligation morale », *Les Deux Sources de la morale et de la religion*, *Op. cit.* p.87-176

¹⁸³ H. JONAS, *Le Principe responsabilité*, *Op. cit.*

¹⁸⁴ *Ibid.*, p.60

activités d'aujourd'hui qui doit tenir compte des répercussions de l'agir technologique non plus uniquement sur les contemporains mais également sur les générations à venir. C'est une éthique tournée vers l'avenir et qui concerne la dimension collective de l'agir moderne.

L'extension de la responsabilité accompagne celle du pouvoir d'agir de l'homme moderne jusque dans l'horizon de l'éthique où s'inscrit la conduite responsable. L'éthique se comprend comme réflexion critique sur la signification, les valeurs et les normes qui sous-tendent l'action. La responsabilité tournée vers le futur implique donc un rapport critique à la norme : son application par le destinataire (l'entreprise) doit faire l'objet d'un jugement d'appréciation sur son adaptation aux circonstances. Ceci suppose une conception souple de la contrainte (de la norme sur la conduite qu'elle régule), différente de la conception qu'en a le droit positif. De plus, la responsabilité prospective qui incombe à l'entreprise de contribuer au développement durable est partagée avec d'autres acteurs sociaux : sa dimension collective inscrit donc la responsabilité prospective dans un horizon politique. Cette responsabilité prospective étant celle de l'action collective, alors le rapport à la norme change car la responsabilité prospective, en ce qui concerne la collectivité, inclut celle de modifier la norme *existante* si celle-ci est productrice de nuisances.

L'éthique de la responsabilité n'a de sens que parce que nous avons la faculté d'agir, au sens le plus général : le pouvoir ou la liberté de prendre des initiatives. Voici un trait typique de l'engagement : c'est une prise de responsabilité qui est une initiative, facultative par définition. Parce que l'engagement social de l'entreprise est facultatif, il a une implication conceptuelle structurante : l'imputabilité de l'agent. Cette capacité morale d'imputation, indissociable de la faculté d'agir, suppose que la responsabilité soit intériorisée. Cette part d'intériorisation de la responsabilité suppose une certaine variété des modalités de la contrainte normative. L'analyse des modalités de la contrainte normative doit donc aller au-delà de la normativité juridique pour rendre compte de la normativité éthique qui est aussi à l'œuvre dans le champ de la RSE.

Mais l'extension de la responsabilité de l'agent, l'entreprise en l'occurrence, soulève le problème de ses limites. Pour être praticable, la responsabilité doit en effet être délimitée. Comment les normes dans le champ de la RSE encadrent-elles cette délimitation ? Il s'agit de déterminer le périmètre de responsabilité de l'entreprise en amont de ses impacts sur les parties prenantes, mais aussi de l'adapter durant le cours évolutif de son action.

Méthode et plan

Le *corpus* normatif de la RSE constituera le terrain d'enquête à partir duquel nous proposons de développer nos analyses. L'étude des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, norme générale de conduite responsable qui fait référence, appuiera en particulier l'analyse de la norme de redevabilité (traduction française récente du terme anglo-saxon *accountability*). La norme émerge dans le champ de la RSE, mais elle est bien connue dans ceux de l'action publique, de l'action humanitaire et de la coopération internationale pour le développement, ce qui permettra d'apporter un éclairage à notre étude.

S'agissant des évolutions contemporaines de la notion de responsabilité, l'éthique jonassienne constitue un pilier incontournable de la réflexion. Nous nous appuierons aussi sur les travaux développés par Iris Marion Young sur la dimension collective de la responsabilité.

Par ailleurs, le renversement de perspective temporelle sur la responsabilité (qui se tourne vers le futur) a des implications conceptuelles qui concernent le lien de l'agent à son action. Pour les saisir, nous tâcherons de tirer parti du potentiel explicatif du concept d'imputation.

L'extension de la responsabilité s'accompagne de l'extension du système normatif. Cela nécessite d'élargir l'approche de la contrainte normative au-delà des conceptions juridique et morale classiques : la modalité éthique de la contrainte normative pourra être envisagée avec le secours de Kant.

Nous nous proposons de mener la réflexion en trois temps. La section 1 sera consacrée à l'examen des principales caractéristiques du système normatif de la RSE. La section 2 portera sur l'étude de la norme de redevabilité telle qu'elle émerge dans le champ de la RSE et sa pertinence en regard de la conduite responsable de l'entreprise. La section 3 abordera le problème des limites de la responsabilité que soulève son extension spatio-temporelle.

L'analyse du façonnement normatif de la prise de responsabilité dans le champ de la RSE devrait finalement nous conduire à émettre l'hypothèse de la pertinence du concept de promesse. Notre recherche tâchera ensuite de tirer parti de son potentiel explicatif pour éclairer la dynamique de co-construction sociale qui caractérise le mouvement de la RSE.

1. Le système normatif de la RSE

1.1. Les formes institutionnelles de la RSE

a. *Les normes RSE dans la mouvance institutionnelle du développement durable*

La RSE s'interprète aujourd'hui comme la contribution des entreprises au développement durable. Les termes développement durable acquiert la notoriété avec le rapport publié en 1987 de la « Commission mondiale sur l'environnement et le développement » mise en place par les Nations Unies. Une première définition qui fait référence y est donnée : le développement durable consiste à « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs »¹⁸⁵.

L'éthique de la responsabilité fondée par Jonas constitue l'un des principaux repères philosophiques du développement durable. Paru en 1979, *Le Principe responsabilité*¹⁸⁶ a attiré l'attention du grand public sur la responsabilité vis-à-vis de l'environnement et des générations futures qui est induite par les capacités technologiques modernes. Les principales évolutions contemporaines de la responsabilité trouvent leur fondement normatif dans l'éthique jonassienne : responsabilité pour autrui, pour l'avenir, et collective. Son principe de précaution qui vise une nouvelle catégorie de risques (les risques incertains) est entériné en 1992 par les Nations Unies dans la Déclaration de Rio¹⁸⁷.

La RSE s'inscrit dans un cadre normatif mondial et évolutif englobé par les principes généraux édictés par l'ONU, à commencer par les droits humains fondamentaux internationalement reconnus. Ces principes sont établis par la Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies (qui comprend la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948)¹⁸⁸. S'y ajoute la Convention internationale des droits de l'enfant adoptée en 1989. En 2011, l'organisation adopte les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme :

¹⁸⁵ ONU (1987), Commission mondiale sur le développement et l'environnement, *Notre avenir à tous*, *Op. cit.*, p.14

¹⁸⁶ JONAS Hans, *Le Principe responsabilité*, *Op. cit.*

¹⁸⁷ ONU (1992), *Déclaration la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, Rio de Janeiro, Brésil

¹⁸⁸ La Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies se compose de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et des principaux instruments par lesquels elle a été codifiée : le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

ces principes affirment la responsabilité des entreprises de respecter l'ensemble de ces droits fondamentaux, et ce, indépendamment du respect par les Etats de l'obligation qui leur incombe de les protéger¹⁸⁹. Les normes internationales du travail établies par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) constituent aussi une référence substantielle¹⁹⁰. Enfin, depuis le début des années 90, à la suite du tournant décisif de la Déclaration de Rio, les textes suivant les conférences internationales organisées sous l'égide des Nations Unies constituent et façonnent le socle normatif du développement durable.

Dans l'ensemble des normes émanant des institutions publiques internationales, s'ajoute aux textes onusiens, la plus ancienne norme intergouvernementale définissant les principes de responsabilité sociale à destination des entreprises, à savoir : les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales dont la dernière version date de 2011¹⁹¹. Les Principes directeurs forment le cadre normatif de la RSE le plus abouti eu égard à l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et de gouvernance des entreprises qu'ils couvrent (et ils intègrent le *corpus* onusien) ; à leur portée extraterritoriale (sur et à partir des territoires des Etats adhérents) ; et au mécanisme de promotion et de suivi mis en place avec les Points de contact nationaux (PCN).

Promu en 2001 dans le Livre vert, le cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises affirme « être le reflet et faire partie intégrante du cadre plus large des initiatives menées par les organisations internationales [...] »¹⁹².

b. Un ensemble mixte de normes

Emanant des institutions publiques, ce cadre fixe les contenus normatifs destinés à orienter le comportement des entreprises dont les initiatives sont explicitement encouragées à rester le moteur des avancées. La Communication de 2011 de la Commission européenne confirme que la RSE doit demeurer sous l'impulsion des entreprises, tout en affirmant un rôle de soutien des pouvoirs publics qui « devraient combiner intelligemment des mesures politiques facultatives

¹⁸⁹ ONU (2011), *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, Op. cit.

¹⁹⁰ OIT (1998), *Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail*, Genève, Bureau international du Travail ; OIT (2001) *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* (1977), Genève, Bureau international du Travail.

¹⁹¹ OCDE (2011), *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Editions OCDE

¹⁹² CE (2001), *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 18 juillet 2001, p.6

et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires [...] »¹⁹³. Elle ajoute dans les lignes qui suivent que les solutions adaptées aux situations particulières des entreprises doivent être élaborées avec les parties prenantes.

Parmi les mesures juridiques, figure, par exemple, la directive européenne relative à la publication non financière¹⁹⁴, transposée en droit interne français en 2017¹⁹⁵, qui oblige les grandes entreprises à publier une nouvelle déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans leur rapport de gestion et sur leur site internet. Des mesures législatives nationales complètent ou renforcent le dispositif normatif¹⁹⁶.

Les pouvoirs publics ne sont pas les seuls producteurs de normes. L'Organisation internationale de normalisation (ISO¹⁹⁷) est une organisation non gouvernementale qui fédère un réseau d'instituts nationaux de 165 pays¹⁹⁸. L'ISO a publié en 2010 la norme ISO 26000 qui constitue un référentiel incontournable. Elle fournit aux entreprises un guide inspiré par les « meilleures pratiques existantes » pour intégrer un comportement socialement responsable dans leurs stratégies, systèmes et processus de gestion. C'est une norme de lignes directrices, non

¹⁹³ CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, *Op. cit.* p.9

¹⁹⁴ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes (déclaration de performance extra-financière dite « DPEF »).

¹⁹⁵ Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises (« DPEF »)

¹⁹⁶ En France, outre celles (loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques dite NRE et loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement Grenelle II) relatives à l'information sociétale et environnementale publiée par les entreprises (dont la DPEF rendue obligatoire par le décret n° 2017-1265 du 9 août est d'une certaine manière la dernière version), on peut citer, par exemple : la loi dite Sapin II n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte anti-corruption et à la modernisation de la vie économique ; la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ; ou encore la loi dite Pacte n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dont une série de dispositions affirment le rôle social et environnemental des entreprises.

¹⁹⁷ ISO est employé pour désigner l'Organisation internationale de normalisation (*International organization for standardization* en anglais). L'ISO est une organisation non gouvernementale représentant un réseau de 165 instituts nationaux (l'AFNOR est l'institut français). Cette organisation, créée en 1947, a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. Les normes ISO sont élaborées par des groupes d'experts au sein de comités techniques. Ces comités rassemblent des représentants de l'industrie, des ONG, d'autres parties prenantes et des gouvernements qui sont proposés par les membres de l'ISO. Une fois que le besoin d'une norme a été identifié, le comité technique du domaine concerné se réunit pour élaborer un projet de norme. Si le projet fait l'objet d'un consensus, il devient une norme ISO. A défaut de consensus, le comité technique doit le retravailler pour y apporter des modifications. Les principes d'élaboration des normes ISO sont les suivants : les normes ISO répondent à un besoin du marché, sont fondées sur une expertise mondiale, sont le fruit d'un processus multipartite, se fondent sur un consensus.

¹⁹⁸ Les normes ISO sont élaborées par des groupes d'experts au sein de comités techniques qui rassemblent des représentants de l'industrie, des Organisations Non Gouvernementales, d'autres parties prenantes proposées par les membres de l'ISO, et des gouvernements.

d'exigences. Elle n'est pas certifiable. Le statut juridique de cette norme à caractère technique fait l'objet de débats¹⁹⁹. La quête de légitimité de l'ISO 26 000 s'est traduite par le déploiement d'un long et vaste processus de négociation avec un grand nombre de parties prenantes et en liaison avec les représentants de certains gouvernements. L'ISO a en outre passé un protocole d'accord avec le bureau du Pacte mondial de l'ONU, avec l'OIT et avec l'OCDE²⁰⁰. La démarche de l'ISO semble témoigner du fait que l'appel des institutions publiques à la mobilisation concertée des acteurs a été entendu.

Quantité d'autres normes internationales de source privée ont proliféré relativement au rapportage RSE. La communication de l'information est en effet un enjeu central de la RSE. Des acteurs (institutionnels) de la normalisation comptable et financière²⁰¹ revendiquent une expertise technique, une démarche multipartite et des partenariats avec les institutions internationales pour légitimer les normes proposées et participer à l'institutionnalisation du rapportage RSE. De fait, ces acteurs de l'institutionnalisation de la RSE ont une responsabilité qui mérite la plus grande attention tant leurs analyses des besoins d'information et leurs prescriptions en la matière sont cruciales.

Parmi les normes qui façonnent la responsabilité dans le champ de la RSE, il y a aussi les normes morales qui se manifestent dans les mœurs (les habitudes, les coutumes, les usages) de la société. Par exemple, la volonté grandissante de protéger le bien-être des animaux d'élevage (qui ne se trouve pas intégralement traduite dans le droit) s'exprime régulièrement à travers la dénonciation de maltraitances dans l'industrie agro-alimentaire. Autre exemple : la destruction de produits invendus, alors qu'ils pourraient être donnés à des personnes démunies, est une pratique largement désapprouvée²⁰². Ces exemples illustrent un souci d'égale prise en considération des parties prenantes : privilégier une partie prenante au détriment d'une autre, et surtout si cette dernière est silencieuse et/ou vulnérable, est en principe réprouvé.

Dans les milieux d'affaires, des cercles d'études et de propositions se sont constitués le plus souvent entre pairs, parfois avec d'autres parties prenantes, pour étudier, partager les

¹⁹⁹ CADET I., « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 2010/4 (t.XXIV), p.401-439

²⁰⁰ ISO, *Le projet ISO 26000. Tour d'horizon*, Genève, 2010

²⁰¹ On peut mentionner, à titre d'exemple, les acteurs suivants : *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, *Climate Disclosure Standards Boards (CDSB)*.

²⁰² On peut citer l'exemple de l'enseigne de prêt-à-porter Celio dont les pratiques de destruction de vêtements invendus ont fait l'objet d'une campagne de dénonciation sur les réseaux sociaux en 2018 (« Celio lacère des vêtements invendus en pleine vague de froid », France Info, 06 février 2018. Article en ligne : <https://www.francetvinfo.fr/celio-lacere-des-vetements-invendus>

expériences et promouvoir les bonnes pratiques²⁰³. Certains secteurs d'activités sont particulièrement actifs, généralement parce qu'ils sont exposés à des risques importants de réputation²⁰⁴. Ainsi, des entreprises se dotent de principes, d'engagements et de codes de conduite définis dans des démarches sectorielles²⁰⁵. Les entreprises se sont aussi dotées de leurs propres codes de bonnes conduites, de chartes éthiques, ont mis en place des outils, des structures et des programmes pour le management stratégique de la RSE.

Il convient aussi de mentionner les groupes organisés de la société civile qui constituent une catégorie d'acteurs militants. Parmi ces groupes, figurent les ONG qui prennent souvent la forme de réseaux fédérés à l'échelle internationale. Elles ont développé une expertise sur les thématiques RSE qu'elles visent spécifiquement et sont des acteurs clé de l'institutionnalisation de revendications de la société civile dans le champ de la RSE. Elles soutiennent, voire suscitent, le militantisme des citoyens et s'appuient généralement sur des mouvements plus anciens comme des organisations de défense des droits humains, des syndicats de salariés, des associations écologistes, des groupements religieux, des associations de consommateurs, etc.

c. Un processus normatif qui ménage une large place au dialogue

L'incitation au dialogue entre les différents acteurs par les pouvoirs publics est un aspect remarquable de la dynamique sociale de la RSE. En France, la plateforme RSE créée en 2012 par le Premier ministre est une « plateforme nationale de dialogue et de concertation qui associe les différents acteurs de la société française et les représentants des pouvoirs publics »²⁰⁶. Cette plateforme est exemplaire d'une institutionnalisation du dialogue autour de la RSE.

²⁰³ A titre d'exemple : en France, le réseau Les entreprises pour la Cité qui regroupe quelques 250 entreprises, le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui regroupe une centaine de membres (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille et investisseurs, organismes professionnels et sociaux, ONG), l'ICR (Institut du Capitalisme Responsable), ou encore le Mouvement Impact France ; à l'échelle internationale, des réseaux régionaux comme CSR Europe qui fédère 41 organisations nationales, ou encore le WBCSB (*World Business Council for Sustainable Development*) au plan mondial.

²⁰⁴ On pense, par exemple, aux secteurs à haut risque pour l'environnement (pétrole, chimie, nucléaire, etc.), ou aux activités très connues du grand public à qui elles fournissent des services de proximité (télécoms, banques, habillement, etc.).

²⁰⁵ Citons trois exemples : dans le secteur bancaire, Les *Principes de l'Equateurs* ont été signés en 2013, par plus de soixante grandes banques internationales qui s'engagent à prendre en compte dans leurs critères d'évaluation des grands projets qu'elles financent leurs impacts sociaux et environnementaux ; dans le transport maritime, le réseau maritime anti-corruption (*Maritime Anti-Corruption Network*) est une initiative mise en place pour lutter contre la corruption dans les ports ; dans le secteur de l'habillement, l'association Initiative Clause Sociale (ICS se développe en anglais *Initiative for Compliance and Sustainability*) rassemble les grandes enseignes de détail qui veulent partager les connaissances et mutualiser les audits dans leurs chaînes mondiales d'approvisionnement) qui rassemble les grandes enseignes de détail qui veulent partager les connaissances et mutualiser les audits dans leurs chaînes mondiales d'approvisionnement.

²⁰⁶ France Stratégie, Plateforme RSE, en ligne : <http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse/>

A cet égard, l'invitation lancée le 31 janvier 1998 par le Secrétaire général des Nations-Unies, Kofi Annan, aux grandes entreprises à conclure le Pacte mondial (*Global compact*), « pour donner un visage humain au marché mondial »²⁰⁷, a constitué un fait historique marquant à la suite duquel la modalité partenariale entre les organisations internationales, les Etats, les entreprises et la société civile sera continuellement promue. Cette démarche caractéristique est animée par la volonté de faire converger tous les efforts nécessaires pour affronter collectivement les défis éthiques du développement durable.

Au-delà des partenaires sociaux traditionnels (syndicats de salariés et organisations patronales), c'est une pluralité d'acteurs sociaux d'horizons différents qui interagissent. La RSE conduit les entreprises à interagir avec une multitude d'acteurs de la société civile (plus ou moins organisés) et avec des institutions publiques dont certaines, comme c'est le cas de l'ONU, les ignoraient jusqu'alors.

Tout le processus normatif de la RSE est dominé par une logique de la discussion entre une pluralité d'acteurs sociaux qui concourent à la création de normes et à l'institutionnalisation de la RSE. Dans ce « maquis de normes »²⁰⁸, les normes ont des sources publiques, privées et sociales, elles prolifèrent et convergent. Ces normes hétéroclites (juridiques, morales, techniques, économiques, nationales, régionales, internationales) qui forment une sorte de composite, et ces multiples acteurs (société civile plus ou moins organisée, Etats, institutions publiques internationales, entreprises) incités à dialoguer, sont caractéristiques de la dynamique de co-construction sociale de la RSE.

1.2. Le continuum de la normativité entre rigidité et flexibilité

a. Norme et contrainte

La responsabilité sociale de l'entreprise est façonnée par des normes sociales « co-relatives »²⁰⁹ qui forment un système normatif complexe. Un système normatif assure la régulation sociale. La régulation sociale, explique Canguilhem, consiste à maintenir l'équilibre du système social au moyen de normes, en vue d'assurer son fonctionnement correct, sa cohésion et sa pérennité²¹⁰. Une norme, une règle, écrit-il, sert à faire droit, à rectifier les comportements

²⁰⁷ ONU, Secrétaire général, Communiqué de presse du 1^{er} février 1999, (SG/SM/6881)

²⁰⁸ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Op. cit.

²⁰⁹ CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, Op. cit., p.238

²¹⁰ CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, Op. cit., p.240-246

individuels pour les intégrer à l'organisation sociale²¹¹. En ce sens, normer (ou encadrer par des normes) les comportements individuels revient à les contraindre.

Dans un tel système, les modalités de la contrainte, inhérente à la norme, sont diverses. La norme peut être coercitive, optionnelle ou facultative, distinctions que nous allons tâcher d'expliquer.

Le sens général du terme contrainte donné par le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* est : « tout ce qui entrave la liberté d'action d'un être, soit du dehors, soit même du dedans ». L'instance de la contrainte peut être soit extérieure, soit intérieure. C'est à l'appui de la distinction établie par Kant entre le droit et la morale (ou l'éthique) que nous pouvons appréhender la variété des modalités de la contrainte. Mais, pour commencer, quelle conception de la contrainte on trouve chez les juristes.

Dans le système normatif de la RSE, les institutions publiques attendent des entreprises qu'elles adoptent deux types de comportements : d'une part, l'initiative qui doit impulser l'action sociale et l'adhésion volontaire à des normes dites « facultatives » (recommandations) ; d'autre part, le respect des obligations juridiques²¹². Certes, les initiatives ou les démarches volontaires ne sont pas contraintes par la législation. Pour autant, ces démarches sont contraintes dans leur format au sens où elles sont modelées par des normes auxquelles les entreprises adhèrent volontairement. Dans ce cas, on parle de normalisation des conduites. Quant au terme normativité, il est généralement réservé à la norme juridique. Philosophiquement, la normalisation qui consiste en l'institution de normes est normative. Canguilhem a en effet démontré que le normal est normatif²¹³. La conception juridique française de la normativité évolue d'ailleurs dans ce sens avec la notion de droit souple²¹⁴. Martin Emame Mayo propose dans sa thèse de doctorat en droit privé de former le concept juridique de « norme facultative »²¹⁵. Mais si la doctrine juridique semble reconnaître la normativité de la « norme

²¹¹ Canguilhem conçoit la régulation sociale comme « intégration au tout des parties successivement rapportées », car celles-ci sont susceptibles d'existence séparée (à la différence des organes de l'organisme biologique auquel il compare l'organisation sociale pour la spécifier). Cf. *Le normal et le pathologique*, p.240-241

²¹² La Commission européenne affirme par exemple que les pouvoirs publics « devraient combiner intelligemment des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires [...] » (CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, op. cit., p.9).

²¹³ G. CANGUILHEM, *Le normal et le pathologique*, op. cit., p.102

²¹⁴ THIBIERGE C., « Le droit souple », *Revue trimestrielle de droit civil*, Dalloz, 2003

²¹⁵ EMAME MAYO M., *La norme facultative*, Thèse de doctorat en droit privé, Université d'Orléans, 2016

facultative », qui constituerait le champ du droit souple, elle ne lui reconnaît pas de caractère contraignant. La contrainte reste l'apanage du droit strict.

Défini par la négative, le droit strict qu'il n'est pas, le droit souple (qui traduit l'expression anglo-saxonne *soft law*) exprime l'idée générale de droit non contraignant²¹⁶. La notion cherche à embrasser des réalités très hétérogènes. Le droit souple peut émaner des Etats mais, et c'est l'un de ses traits distinctifs, il peut aussi émaner d'organisations privées : ainsi en est-il des Principes directeurs de l'OCDE, des normes établies par l'ISO, ou des codes de conduites émanant des entreprises elles-mêmes, pour ne citer que quelques exemples. La contrainte qui est l'élément de définition qui distingue essentiellement le droit strict du droit souple est ici prise en un sens juridique positiviste.

Cette dialectique juridique entre normes contraignantes et normes non contraignantes est une tentative d'articuler deux types de normativité (droit strict et droit souple) pour embrasser un vaste ensemble de phénomènes de régulation sociale, c'est son grand intérêt. Tentons d'en saisir les principaux éléments.

La notion de droit strict recouvre l'idée de droit positif. La définition du droit positif fait elle-même l'objet de discussions. Pour reconnaître la positivité du droit strict et ce qu'il conserve de l'héritage kelsenien, à commencer par le principe de légalité qui identifie le droit à l'Etat, il nous suffit de dégager les traits qui le distinguent du droit souple. Le Conseil d'Etat admet que les normes du droit strict relèvent de la « pyramide des normes »²¹⁷. La pyramide de Kelsen²¹⁸ figure un système de création de normes fondé et scellé par la « norme fondamentale » qui, par hypothèse, se rapporte à la Constitution. Suivant cet ordre hiérarchique des normes, la validité objective d'une norme juridique est fondée par la norme supérieure. Il en découle deux traits distinctifs du droit positif (dit strict) qui nous intéressent ici :

- Premièrement, si, dans l'ordre juridique, la validité est le mode d'existence d'une norme, son effectivité (le fait qu'elle soit appliquée) n'est pas existentielle.
- Deuxièmement, dans l'ordre juridique, la norme est impérative et a un effet de droit contraignant (une conséquence juridique) prédéterminé (d'où, d'ailleurs, sa fonction

²¹⁶ DEUMIER P., « Saisir le droit souple par sa définition ou par ses effets », *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple*, La documentation française (Rapports du Conseil d'Etat), mai 2013, p.247

²¹⁷ CONSEIL D'ETAT, *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple*, op. cit.

²¹⁸ H. KELSEN, *Théorie pure du droit [Reine Rechtslehre]*, 1^{ère} éd.1934, 2^e éd. 1960, Trad. fr. C. Eisenmann], Paris, Dalloz, 1962

préventive). C'est un commandement (impératif) qui tire son pouvoir obligatoire de sa référence directe ou indirecte à la Constitution (norme qui crée par elle-même des droits et obligations), et sa force coercitive du monopole étatique de la contrainte pouvant aller jusqu'à l'usage de la force physique. La norme stricte impérative instaure le lien de droit qui sert de fondement à une action par voie de justice, et qui oblige l'auteur de la conduite irrégulière à subir une sanction (la peine ou la réparation du dommage causé), l'acte de contrainte suivant Kelsen, et dans certains cas où l'obligation n'est pas assortie de sanction, à voir néanmoins sa responsabilité engagée²¹⁹.

La norme du droit souple n'est pas impérative, elle est dite « facultative »²²⁰ : elle ne commande pas, elle recommande. La définition juridique selon laquelle elle se distingue du droit strict (ou dur) par son caractère non contraignant présuppose une conception positiviste de la contrainte. Car la norme de droit souple a des effets pratiques (normatifs) : le modelage des conduites qu'elle réalise est *effectivement* contraignant. Si elle n'était pas effective, elle n'existerait pas, puisqu'une norme de droit souple n'est instituée que si elle est appliquée. Mais, comme Pascale Deumier le fait justement remarquer, son effet contraignant a de multiples sources (auteur de la norme, destinataire, publicité de la norme, existence de normes concurrentes, etc.) dont le dosage effectif est variable et ne s'apprécie qu'*a posteriori*²²¹.

Ce qui différencie une norme de droit strict et une norme de droit souple, ce n'est donc pas que la première soit contraignante et que la seconde ne le soit pas. C'est plutôt que la contrainte attachée à la norme de droit strict en vigueur (valide) a une source (l'Etat) et est prédéterminée, tandis que la contrainte effective de la norme de droit souple résulte d'un faisceau de sources qui ne s'apprécie que rétrospectivement. La description des effets normatifs de la norme souple dite « facultative » rend compte d'une certaine modalité de la contrainte.

La notion de « facultatif » est en contradiction avec celle de « contrainte » si est présupposée une conception strictement positiviste de la contrainte. Or, le facultatif caractérise un certain rapport du destinataire à la norme qui se conçoit grâce à Kant. Nous allons d'abord procéder à

²¹⁹ Procédant à la définition du droit souple négativement, le Conseil d'Etat préfère retenir le critère de l'absence d'obligation à celui d'absence de sanction pour ne pas élargir le champ du droit souple à certaines obligations du code de procédure pénale qui ne sont effectivement pas assorties de sanction mais qui peuvent donner lieu à des recours sur le terrain de l'engagement de la responsabilité ou de l'excès de pouvoir ; ni au droit international dans le cadre duquel il n'existe, à quelques exceptions près, aucun mécanisme centralisé de sanction des manquements des Etats (Voir *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple, op. cit.*, p.61-62).

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ DEUMIER P., « Saisir le droit souple par sa définition ou par ses effets », *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple, op. cit.*

la distinction entre le facultatif et l'optionnel, puis réfléchir à l'articulation du facultatif à l'obligatoire.

Le facultatif ne se confond pas avec l'optionnel. Comme son étymologie latine l'indique, une option, *optio*, c'est un choix ; une faculté, *facultas*, c'est une capacité, une aptitude²²². En un sens philosophique général le terme faculté désigne un « pouvoir de faire » qui, déterminé comme une faculté est littéralement un pouvoir « facultatif », et n'est possédé que par des sujets libres capables de décider si et comment ils utilisent leurs pouvoirs²²³. L'optionnel est ce qui se présente comme un choix possible et qui, par définition, y préexiste : une norme optionnelle est donc une norme existante (valide) qui est à la libre disposition de l'agent (qui peut choisir de s'y référer ou non). Cette définition de l'optionnel correspond à une caractérisation que donne le juriste Martin Emanuele Mayo de la « norme souple » :

"ces normes [facultatives] sont porteuses d'une faculté de choisir, autrement dit, une opportunité normative ouverte au destinataire et demandant à être saisie"²²⁴.

Cette propriété de la norme souple d'être « une opportunité normative demandant à être saisie par le destinataire » correspond à son caractère optionnel. Sous ce rapport, il n'est donc pas adéquat de dire que la norme de droit souple est facultative.

Suivant Kant, le facultatif relève de la faculté morale de l'agent de définir une maxime, c'est-à-dire une règle individuelle d'action soumise au critère de l'universel qui constitue un impératif catégorique. L'impératif catégorique de la raison énoncé par Kant commande ceci :

« agis seulement d'après la maxime grâce à laquelle tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle »²²⁵.

Faculté morale est synonyme de faculté d'agir. La maxime qui détermine l'action ne lui est pas extérieure et ne lui préexiste pas. L'action morale est, par définition, facultative. La valeur morale d'une action réside dans la volonté qui l'anime.

L'autonomie de la volonté, la propriété de la volonté d'être pour elle-même une loi, est le principe de la moralité (éthique)²²⁶. C'est le critère établi par Kant pour distinguer la morale

²²² BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Op. cit.

²²³ GERBIER L., « Faculté », *Grand dictionnaire de la philosophie Larousse*, Op. cit.

²²⁴ EMANE MAYO M., *La norme facultative*, op. cit.

²²⁵ KANT E., *Métaphysique des mœurs I. Fondation. Introduction [Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1785)*, Trad. fr. A. Renaut], GF Flammarion, Paris, 1994, « Fondation. Deuxième section », p.97

²²⁶ KANT E., *Métaphysique des mœurs I*, *Ibid.*, p.123-124

(l'éthique) et le droit. Les lois morales, définies par différence avec les lois de la nature, sont les lois de la liberté. Ces lois sont désignées comme juridiques (le droit) dans la mesure où elles ne concernent que la légalité d'actions purement extérieures ; elles sont désignées comme éthiques dès lors qu'elles sont elles-mêmes les principes de détermination des actions. La simple concordance ou non-concordance d'une action avec la loi, abstraction faite du mobile de celle-ci, s'appelle la *légalité* (conformité à la loi). Lorsque l'idée du devoir issu de la loi est en même temps le mobile de l'action, cela correspond à la moralité (*éthique*) de l'action²²⁷.

D'un point de vue kantien, agir moralement (ou éthiquement), c'est donc agir pour une bonne raison, non par un pur conformisme motivé par la peur ou la quête d'une sanction. La sanction peut en effet être négative (réparation juridique ou blâme moral) positive (louanges). Le souci de la réputation n'est pas une raison permettant de qualifier de morale (ou éthique) l'action qu'il motive. Le facultatif concerne le lien fondamentalement éthique de l'agent à son action. Cela signifie qu'une norme facultative exige d'être endossée par l'agent lui-même.

Que la contrainte puisse être intériorisée se conçoit avec Kant. L'impératif catégorique de la raison contient en effet un élément de contrainte qui oblige. « L'*obligation* est la nécessité d'une action libre accomplie par soumission à un impératif catégorique de la raison »²²⁸ : une action obligatoire est une action moralement nécessaire. Kant concilie contrainte et libre arbitre :

« Le *concept de devoir* est déjà en lui-même le concept d'une *coercition* (contrainte) exercée sur le libre arbitre par la loi ; or cette contrainte peut être une contrainte *extérieure* ou une contrainte exercée *par soi-même*. L'*impératif* moral indique, par l'intermédiaire de son décret catégorique (le devoir absolu), cette contrainte qui [...] concerne [...] des *hommes* comme *êtres naturels* raisonnables, qui sont suffisamment dépourvus de sainteté pour que le désir puisse éventuellement les prendre de transgresser la loi morale, bien qu'ils en reconnaissent eux-mêmes l'importance et bien que, même quand ils lui obéissent, ils ne le fassent pourtant que de *mauvais gré* (en lui opposant la résistance de leur penchant), ce en quoi consiste proprement la contrainte. Mais, dans la mesure où l'homme est pourtant un être *libre* (moral), le concept de devoir ne peut contenir nulle autre contrainte que la *contrainte exercée sur soi-même* (par la seule représentation de la loi), du point de vue de la détermination interne de la volonté (les mobiles), car c'est uniquement par là qu'il devient possible de concilier cette *coercition* (quand

²²⁷ *Ibid.*, « Introduction, III », p.169

²²⁸ *Ibid.*, « Introduction », p.173

bien même elle serait extérieure) avec la liberté de l'arbitre – étant entendu alors que c'est dans cette mesure que le concept de devoir devient un concept éthique »²²⁹.

La modalité éthique de la contrainte s'exerce « par soi-même [...] sur soi-même (par la seule représentation de la loi), du point de vue de la détermination interne de la volonté (les mobiles) ». Le devoir (éthique) est une obligation intériorisée en sorte qu'elle soit elle-même le mobile (idée intérieure du devoir) de l'action. Kant associe éthique et liberté.

C'est donc la modalité de l'obligation qui distingue l'éthique et le droit :

« Ce que [l'éthique] n'a pas en commun avec le droit, c'est seulement la modalité de l'*obligation*. Car accomplir des actions uniquement parce que ce sont des devoirs et faire du principe du devoir lui-même, d'où que ce dernier puisse procéder, le mobile suffisant de l'arbitre, c'est là la dimension propre de l'éthique »²³⁰.

L'intériorisation de la contrainte est la modalité éthique de l'obligation : l'impératif moral de la raison constitue le mobile intérieur de l'action. La contrainte exercée de l'extérieur sur le libre arbitre est la modalité juridique de l'obligation : la crainte de la sanction est le mobile extérieur de l'action (qui, alors, se conforme).

Ainsi, l'analyse kantienne articule le facultatif et l'obligatoire : la raison a le pouvoir de soumettre le libre arbitre à la volonté rationnelle en lui fournissant, avec l'impératif catégorique, une procédure de reconnaissance de la validité normative d'une proposition. C'est ce que Jean-François Kervégan appelle « le pouvoir pratique/normatif de la raison », qui consiste en son pouvoir de reconnaître par elle-même des normes d'action universelles et obligatoires²³¹.

Il y a de la normativité (contraignante) dans l'éthique et dans le droit, au sens kantien du terme droit qui recouvre l'ensemble des normes contraignantes de l'extérieur. Dans le système normatif de la RSE, il y a une modulation de la contrainte : elle s'exerce selon les modalités coercitive et optionnelle dans un rapport extérieur à la norme, mais aussi facultative dans un rapport intérieur à la norme.

²²⁹ KANT E., *Métaphysique des mœurs II. Doctrine du droit. Doctrine de la vertu* [*Metaphysik der Sitten* (1797)], Trad. fr. A. Renaut], GF Flammarion, Paris, 1994, « Doctrine de la vertu. Introduction », p.217-218

²³⁰ *Ibid.*, p.171

²³¹ KERVÉGAN, J.-F., « La théorie kantienne de la normativité », *Raison pratique et normativité chez Kant : Droit, politique et cosmopolitique* [en ligne], Lyon, ENS Éditions, 2010

b. *L'extension du système normatif*

Le système normatif de la RSE est exemplaire de la co-relativité des normes sociales. Les normes morales sont susceptibles de trouver une traduction dans le droit strict ou souple : c'est, par exemple, le cas en France à travers la loi anti-gaspillage qui vise à renforcer la gestion et la prévention de la production de déchets²³². Le droit souple est susceptible d'être une source d'obligation juridique comme l'illustre l'affaire de l'*Erika*²³³ qui est un cas emblématique de la judiciarisation de la RSE : l'imputabilité du délit de pollution à Total a été fondée matériellement par une charte-partie (document contractuel couramment utilisé en droit maritime qui détaille les modalités de la procédure de vérification de navigabilité du navire). Ceci est une illustration du continuum entre droit strict et droit souple que le Conseil d'Etat représente par une « échelle graduée de la normativité »²³⁴.

Il n'y a pas de frontières étanches entre les différents ensembles normatifs : publics et privés, juridiques, moraux, techniques, économiques, nationaux, régionaux et internationaux, tous s'ouvrent les uns sur les autres. La directive européenne relative à la publication d'informations non financières²³⁵, est un exemple typique de ces imbrications : pour que les entreprises visées remplissent leurs obligations d'informations, la directive leur recommande de s'appuyer sur des cadres nationaux, régionaux et internationaux reconnus parmi lesquels figurent aussi les référentiels techniques privés comme celui de l'ISO 26000 pour ne citer que celui-ci²³⁶.

²³² Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

²³³ En décembre 1999, le naufrage du pétrolier *Erika* qui transportait 30 000 tonnes de fuel lourd causait une gigantesque marée noire, sa cargaison se répandant en mer et souillant près de 400 km de côtes atlantiques en France. Le Groupe Total était l'affréteur, Giuseppe Savarese était l'armateur, Antonio Pollara, le gestionnaire et Rina, la société de classification. La charte-partie (engagement volontaire) a permis d'établir le lien de causalité entre le dommage et Total, nécessaire pour engager sa responsabilité. Voir MARTIN-CHENUT K., « Juridicisation et judiciarisation de la RSE. Le rôle du droit international des droits de l'homme », *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, (dir. J.P. Chanteau, K. Martin-Chenut, M.Capron), Paris, Classiques Garnier, 2017, p.239-260.

²³⁴ CONSEIL D'ETAT, *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple*, *Op. cit.*, p.69-71

²³⁵ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes 5. Cette directive est appliquée en France par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises (dite Déclaration de Performance extra-financière – DPEF).

²³⁶ Article 9 de la directive : « Pour fournir ces informations, les grandes entreprises relevant de la présente directive peuvent s'appuyer sur des cadres nationaux, sur les cadres de l'Union, tels que le système de management environnemental et d'audit (EMAS), ou sur des cadres internationaux, tels que le pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme mettant en œuvre le cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations unies, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation, la déclaration de principes tripartite sur les entreprises

Sur ce continuum de la normativité, la « force normative »²³⁷ des normes juridiques désigne leur intensité variable.

Le continuum de la normativité et la part importante des normes souples permettent une adaptation de l'action aux différents contextes et à leurs évolutions. A cet égard, les Principes directeurs de l'OCDE, qui appartiennent à la famille des normes souples, occupent une place centrale dans le système normatif de la RSE :

- Le dispositif des Points de contact nationaux (PCN) dans chacun des pays adhérents renforce leur « portée normative »²³⁸ (la « force normative » exercée sur les destinataires, c'est-à-dire le fait de servir de référence) : il contribue à « renforcer l'efficacité des Principes directeurs en menant des activités de promotion, en répondant à des demandes de renseignements et en participant à la résolution des problèmes soulevés par la mise en œuvre des Principes directeurs dans des circonstances spécifiques [...] »²³⁹.
- Dans le cadre du traitement des allégations de manquement des entreprises au respect des Principes directeurs (dites « circonstances spécifiques »), les PCN constituent *une enceinte de dialogue* et agissent comme médiateurs en vue d'aboutir à un accord entre les parties permettant de remédier aux manquements²⁴⁰.
- La « jurisprudence », écrit la Secrétaire générale du PCN français²⁴¹, que les PCN constituent ainsi progressivement les conduit à endosser un rôle doctrinal : la notion de devoir de diligence raisonnable fondée sur les risques, ainsi que les mesures recommandées pour son déploiement, ont pu inspirer en France la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre²⁴².

Les Principes directeurs de l'OCDE sont ainsi exemplaires de cette continuité normative qui concilie souplesse et effectivité des recommandations, portée extraterritoriale et

multinationales et la politique sociale de l'OIT, la «Global Reporting Initiative» ou d'autres cadres internationaux reconnus ».

²³⁷ THIBIERGE C. (dir.), *La force normative, Naissance d'un concept*, Bruxelles, Bruylant, LGDJ, 2009

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ OCDE (2011)

, *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.74

²⁴⁰ SOUQUE M., « Devoir de vigilance et principes directeurs de l'OCDE : la notion de devoir de diligence pour la conduite responsable des entreprises », *Le devoir de vigilance* (dir. S. SCHILLER), LexisNexis, 2019, p.59

²⁴¹ *Ibid.*, p.59

²⁴² *Ibid.*

complémentarité avec la législation nationale, et qui s'inscrit dans le cadre du *corpus* normatif onusien.

c. *Standards éthiques et internormativité*

L'extension du système normatif résulte des interactions entre différents ensembles normatifs. Le « pluralisme ordonné » de Mireille Delmas-Marty cherche à rendre compte d'un ordre entre ensembles juridiques non hiérarchisés et évolutifs qui forment des « nuages ordonnés »²⁴³. Les interactions entre ces ensembles constituent l'internormativité à laquelle les juristes se sont intéressés à la suite de Carbonnier²⁴⁴ : « rapports, mouvements, conjonctions et conflits » entre systèmes normatifs.

Dans le *corpus* normatif de la RSE, les renvois de textes les uns vers les autres sont une manifestation de ce phénomène. Le déplacement des standards d'un système à un autre en est une autre : le standard relie les normativités juridiques, techniques et morales.

Le standard revêt une dimension éthique. Le terme est emprunté à l'anglais qui signifie modèle ou étalon. Le standard fait référence aux bonnes pratiques auxquelles la conduite à apprécier doit être comparée. Il ne contient pas en lui-même de modèle pour agir mais renvoie à un référentiel contextuel qui lui est extérieur : son contenu en partie indéterminé permet son adaptation selon les contextes d'action. C'est un langage commun qui facilite les échanges parce que, précisément, il accueille dans une certaine mesure les écarts entre les significations qui peuvent lui être données selon les contextes. Il peut ainsi circuler d'un ensemble normatif à un autre. Le droit recourt régulièrement à des notions standard, comme l'« homme raisonnable » en droit anglais²⁴⁵. La notion de vigilance raisonnable, importante dans le champ de la RSE, apparue récemment dans le droit français²⁴⁶ est elle-même l'association de deux standards juridiques : la vigilance, transposition en droit interne privé du standard en droit international public de « *due diligence* », et le raisonnable, standard en droit privé des contrats²⁴⁷.

²⁴³ DELMAS-MARTY M., *Le pluralisme ordonné*, Paris, Seuil (La couleur des idées), 2006

²⁴⁴ CARBONNIER J., *Sociologie du droit*, PUF (Quadrige), Paris, 1994

²⁴⁵ DELMAS-MARTY M., *Pour un droit commun*, Paris, Seuil, (La librairie du xx^e siècle) 1994, p.123

²⁴⁶ Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

²⁴⁷ MARAIN G., « Le devoir de vigilance : approche notionnelle », *Le devoir de vigilance* (dir. S. Schiller), LexisNexis, 2019, p.69-81

1.3. Effectivité et légitimité des normes souples

a. Guides pratiques et effectivité des normes

Un standard devient *effectivement* norme de conduite si des modes opératoires lui sont associés, les pratiques-étalons qui se développent dans un contexte spécifique d'interprétation. L'adoption par l'OCDE en 2017 de la norme de conduite internationale de la diligence raisonnable dans les chaînes mondiales d'approvisionnement est une illustration de ce processus d'ancrage d'un standard dans un ensemble normatif²⁴⁸.

Le standard international de la diligence raisonnable est très présent dans le *corpus* normatif de la RSE qui y a adjoint la notion de risques. L'OCDE insère dans ses Principes directeurs à l'occasion de leur révision en 2011 les notions de « diligence raisonnable fondée sur les risques » et de « relations d'affaires »²⁴⁹ de l'entreprise pour mieux adapter la recommandation aux contextes spécifiques d'action de ses destinataires. Puis, le PCN français continue de développer une expertise dans le cadre du traitement de plusieurs cas de manquement à la mise en œuvre de la diligence raisonnable. A la suite du drame du Rana Plaza le 24 avril 2013²⁵⁰, il poursuit des travaux le conduisant à proposer des mesures de mise en œuvre adaptées au secteur textile-habillement²⁵¹. L'OCDE a également constitué un groupe de travail multipartite international composé des PCN, d'Etats adhérents, de représentants du secteur privé, de la société civile, de syndicats internationaux et des organisations internationales (OCDE, OIT, ONU, UE). L'élaboration du « Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicable aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la

²⁴⁸ SOUQUE M., « Devoir de vigilance et principes directeurs de l'OCDE : la notion de devoir de diligence pour la conduite responsable des entreprises », *Le devoir de vigilance, Op. cit.*

²⁴⁹ « On entend par « relation d'affaires » [d'une entreprise] toute relation avec des partenaires commerciaux, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement ou toute autre entité, publique ou non, directement liée à ses activités, ses produits ou ses services ». (OCDE (2011), *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, op. cit.*, p.23)

²⁵⁰ Construit et utilisé en violation des règles minimales de sécurité, l'immeuble Rana Plaza situé au Bangladesh s'est effondré le 24 avril 2013, après que des fissures aient été repérées la veille laissant craindre un risque imminent. Le bâtiment avait alors été évacué. Sous la menace de sanctions pécuniaires et de retenues sur salaires, les ouvriers et ouvrières ont été contraints de regagner leurs postes de travail. L'effondrement de l'immeuble a causé la mort de plus de 1100 personnes et fait 2500 blessés. Nombre d'étiquettes de marques françaises et étrangères ont été retrouvées dans les ruines de l'immeuble. Le drame du Rana Plaza n'est pas un épiphénomène mais le point culminant d'une longue série d'accidents industriels dans cette filière qui ne manquaient pas pour justifier une réaction. Considéré comme le plus grave accident industriel depuis celui de Bhopal en 1984, il a eu un fort retentissement international et suscité de nombreuses réactions, notamment des institutions publiques.

²⁵¹ A la suite de l'événement tragique du Rana Plaza, le PCN français remet en décembre 2013 un rapport à la ministre du Commerce extérieur analysant la portée du devoir de diligence raisonnable et proposant des mesures de mise en œuvre dans le secteur textile-habillement, recommandations ensuite étayées par une analyse des spécificités de la filière (nombre élevé et la volatilité des fournisseurs, notamment)

chaussure »²⁵² résulte de l'ensemble de ces travaux. C'est un guide pratique de mise en œuvre de la diligence raisonnable complété par des modules sur les risques sectoriels spécifiques. L'OCDE adapte cette norme de conduite responsable aux secteurs extractif, minier, agricole et financier, puis publie en 2018 le guide général du devoir de diligence pour la conduite responsable des entreprises²⁵³. Celui-ci comprend une série de mesures pour la mise œuvre du devoir de diligence fondé sur les risques enrichie par des explications et des exemples.

Ces guides pratiques et le suivi de leur mise en œuvre renforcent l'effectivité des Principes généraux 10, 11 et 12 qui font référence au standard de la diligence raisonnable fondée sur les risques. Ils fournissent des modèles adaptés aux contextes d'action, tout en restant souples, et constituent ainsi des instruments de régulation efficaces (qui ont un effet sur les conduites).

b. Harmonisation des interprétations et effectivité des normes

L'effectivité de la norme souple est renforcée par l'absence de modèle concurrent susceptible d'émettre des recommandations contradictoires qui gêneraient son application par des destinataires désorientés alors même que sa fonction est de les guider. C'est le cas de la norme de la diligence raisonnable fondée sur les risques édictée par l'OCDE. Cette norme a d'ailleurs inspiré les travaux d'élaboration de la loi française sur le devoir de vigilance²⁵⁴ faisant apparaître dans le droit interne la notion apparentée de vigilance raisonnable. La norme des normes, écrit Canguilhem, est la convergence²⁵⁵.

Le standard contribue à faire converger les normes. La création en 2014 par les acteurs internationaux de la normalisation comptable, financière et extra-financière de la plateforme de coopération *Corporate Reporting Dialogue* (CRD) illustre une démarche qui vise à éviter les conflits d'interprétations de standards. Le but de cette plateforme est en effet d'harmoniser leurs définitions et d'assurer la cohérence et la comparabilité entre les différents cadres conceptuels établis pour les états financiers et extra-financiers.

²⁵² OCDE (2018), *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicable aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure*, Editions OCDE

²⁵³ OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, Editions OCDE, Paris

²⁵⁴ Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre

²⁵⁵ CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, *Op. cit.*, p.238

Le standard de la « matérialité » a fait en 2014 l'objet d'une définition commune de son principe de base par les membres du CRD²⁵⁶. Le terme matérialité est emprunté à l'anglais *materiality* que traduit le français « caractère significatif » ou « importance ». Le principe fondamental du standard de la matérialité défini par le CRD est le suivant : « une information significative est toute information qui est, de façon raisonnable, susceptible d'influencer les conclusions qui peuvent en être tirées par les parties prenantes l'examinant »²⁵⁷. C'est un standard anglo-saxon qui s'est déplacé de l'univers normatif de l'information comptable et financière à celui de l'information extra-financière. Non seulement la nature de l'information est différente, mais ses destinataires aussi puisque l'on passe des investisseurs à une pluralité de parties prenantes.

Les enjeux éthiques du travail d'interprétation sont d'autant plus importants que son harmonisation renforce l'effectivité de la norme de conduite qui s'y réfère. Ce standard de la matérialité justifie la hiérarchisation des impacts réels et des risques d'impacts et permet l'adaptation rationnelle des mesures de vigilance (supposée raisonnable). Il a donné naissance à un outil dénommé « matrice de matérialité » largement utilisé par les entreprises²⁵⁸. Les applications pratiques du standard, qui reposent sur une interprétation, tendent ainsi à le stabiliser dans l'ensemble normatif dans lequel il se place. Et comme standard auquel sont associées des mesures de mise en œuvre, il constitue une norme de conduite réellement effective.

L'effectivité réelle d'une norme souple est favorisée par sa co-élaboration, par la promotion qui la fait connaître et par le suivi de sa mise en œuvre. Autant de facteurs qui facilitent l'adhésion des destinataires à la faveur d'une convention par laquelle, selon la définition qu'en a donné Lewis, de nombreux agents rationnels trouvent un équilibre de coordination en se conformant à une régularité de comportement²⁵⁹. Mais une norme s'organise avec d'autres normes (c'est leur co-relativité). Dans le système normatif dynamique dont elle fait partie, son effectivité est donc aussi renforcée par sa convergence avec d'autres normes.

²⁵⁶ CORPORATE REPORTING DIALOGUE (CRD), *Statement of Common Principles of Materiality*, (en ligne) URL: <https://corporatereportingdialogue.com/publications/>.

²⁵⁷ Notre traduction de “Material information is any information which is reasonably capable of making a difference to the conclusions stakeholders may draw when reviewing the related information” (<https://corporatereportingdialogue.com/publication/statement-of-common-principles-of-materiality/>)

²⁵⁸ L'outil souvent appelé « matrice de matérialité », qui est une représentation graphique des impacts réels et potentiels (risques) hiérarchisés selon leur caractère significatif, est largement utilisé par les entreprises. Il fait du moins l'objet de publications conformément aux normes telles que la GRI.

²⁵⁹ LEWIS D., *Convention*, Harvard University Press Cambridge Mass., 1969

c. *Légitimité des normes et délibération collective*

La légitimité de la norme souple se pose donc avec d'autant plus d'acuité que son effectivité est réelle. Qui élabore les normes ? Comment sont-elles élaborées ? Nous pouvons partir de la conception proposée par Canguilhem de la norme sociale des systèmes de préférence. A la différence de la norme (biologique) de l'organisme vivant et de la norme (mécanique) de la machine, la norme sociale est objet de controverse²⁶⁰. La norme sociale est un concept polémique qui qualifie négativement le hors norme ou l'a-normal. Mais « en dépréciant tout ce que la référence à elle interdit de tenir pour normal, [la norme] crée d'elle-même la possibilité d'une inversion des termes »²⁶¹ : le rapport normal-anormal est un rapport d'inversion et de polarité.

On peut donc dire que la norme sociale tire sa légitimité politique du débat toujours possible. La norme du droit strict tire sa légitimité de la délibération parlementaire. La légitimité de la norme souple trouve sa source dans la délibération collective qui doit impliquer l'ensemble des parties concernées. Le processus d'élaboration de la norme de diligence raisonnable fondée sur les risques mené par l'OCDE en est un bon exemple (voir un peu plus haut). Mais une plus large place devrait être faite à des débats publics, car une trop faible participation citoyenne dans la délibération est un facteur d'affaiblissement de la légitimité démocratique. L'orientation idéologique des Principes directeurs en faveur de l'économie de marché, par exemple, ne reflète certainement pas l'opinion de l'ensemble des citoyens.

Par ailleurs, l'élaboration de la norme nécessite aussi des apports d'expertises. Mais il s'agit de trouver un bon équilibre avec la parole des experts. A cet égard, la légitimité des normes comptables, financières et extra-financières est très discutable : l'implication des experts de la profession sur ce sujet technique est réelle et se justifie, mais celle des parties prenantes et des institutions publiques n'est pas suffisamment manifeste.

Les experts confèrent à la norme une autorité qui est une autre source d'effectivité. Pour autant, l'autorité légitime d'une norme souple ne peut provenir que de la délibération collective de l'ensemble des parties intéressées, au-delà du cercle des experts, *a fortiori* lorsqu'ils sont à la fois auteurs et destinataires de la norme comme dans le cas des codes de gouvernement

²⁶⁰ G. CANGUILHEM, *Le normal et le pathologique*, Paris, *Op. cit.*, p.225-246

²⁶¹ *Ibid.*, p.227

d'entreprise. Cet équilibre est d'autant plus crucial que la régulation sociale est dominée par les normes souples dont un grand nombre sont créées par des acteurs privés.

L'exercice du pouvoir légitime dans le champ de la RSE concilie l'approche normative souple, prépondérante, et l'approche positive classique de l'Etat. La prépondérance de l'approche souple de la normativité ménage une large place au dialogue. Tout le processus normatif de la RSE est dominé par une logique de la discussion entre une pluralité d'acteurs sociaux.

2. La conduite responsable et la redevabilité de l'agent

2.1. Approche de la redevabilité

a. Responsabilité et redevabilité

Dans la perspective éthique de la conduite responsable, la redevabilité s'impose comme notion pertinente de responsabilité. Le terme redevabilité est la traduction française récente de l'anglo-saxon *accountability*. On la trouve dans les versions françaises de la norme ISO 26000, de la norme « Initiative mondiale sur les rapports de performance » (dite norme GRI²⁶²), ainsi que dans la « norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité » (la norme CHS²⁶³).

La redevabilité désigne l'une des trois facettes de la responsabilité que, contrairement au français, l'anglais distingue avec les termes *liability*, *accountability*, *responsibility*. Les définitions données par l'*Oxford Dictionary of English* sont les suivantes :

- Le terme *liability* désigne la responsabilité juridique²⁶⁴, c'est-à-dire la responsabilité pour faute.
- Le terme *responsibility*, en un premier sens, signifie avoir un devoir de s'occuper de quelque-chose ou avoir le contrôle sur quelqu'un, à l'instar de la responsabilité d'un parent pour son enfant²⁶⁵. En un deuxième sens, *responsibility* est le fait d'être redevable ou à

²⁶² La norme GRI (*Global Reporting Initiative*) est publiée par le *Global Sustainability Standards Board (GSSB)*.

²⁶³ Le sigle CHS se développe en anglais *Core Humanitarian Standard*.

²⁶⁴ Le dictionnaire *Oxford dictionary of english* donne la définition suivante du terme *liability* : "the state of being legally responsible for something" que nous pouvons traduire par "le fait d'être légalement responsable de quelque chose ».

²⁶⁵ La citation en anglais est la suivante : "the state or fact of having a duty to deal with something or of having control over someone: *women bear children and take responsibility for childcare.*" (*Oxford dictionary of english, Oxford University Press*)

blâmer pour quelque-chose²⁶⁶. En un troisième sens, il signifie capacité à agir indépendamment et à prendre des décisions sans autorisation²⁶⁷, en d'autres termes, capacité à agir de son propre chef, à prendre des initiatives.

- Le terme *accountability* se définit comme la capacité à justifier ses actions ou décisions²⁶⁸. Cette capacité est liée à la responsabilité. Dans le domaine de la gestion, le terme *accountability* désigne l'obligation de rendre des comptes. Dans les sociétés de capitaux, cette obligation incombe aux dirigeants qui s'en acquittent vis-à-vis des actionnaires par, notamment, la production de comptes et de rapports de gestion annuels. Cette relation d'« *accountability* » s'établit dans le cadre de la relation d'agence où l'agent (le dirigeant) a reçu une délégation d'autorité du principal (l'actionnaire)²⁶⁹.

Les gestionnaires Vassili Joannidès et Stéphane Jaumier soulignent que la notion ne se réduit pas à la reddition de comptes financiers formels. Suivant les observations de Tocqueville (*De la démocratie en Amérique*, 1835), ils montrent que l'*accountability* s'enracine dans les fondements de la démocratie américaine et s'entend comme les mécanismes par lesquels les raisons de la conduite de tout un chacun peuvent être exigées par tout citoyen (auquel appartient le pouvoir de décision). C'est dans ce contexte socio-politique que s'ancrent les structures organisationnelles et managériales anglo-saxonnes²⁷⁰.

Trois aspects de la redevabilité peuvent déjà être soulignés sur la base de ces définitions : (i) la redevabilité contient un enjeu moral de justification de la conduite ; (ii) cette capacité à justifier sa conduite est exigée de celui qui a (pris) une responsabilité ; (iii) elle s'exerce vis-à-vis de ceux qui détiennent le pouvoir (actionnaire dans le cadre de la relation d'agent ou citoyen de la démocratie américaine, pour reprendre les cas évoqués) et l'ont délégué à l'agent redevable.

²⁶⁶ La citation en anglais est la suivante La formulation exacte en anglaise est la suivante “the state or fact of being accountable or to blame for something”, *Ibid.*

²⁶⁷ La citation en anglais est la suivante : “the opportunity or ability to act independently and take decisions without authorization”, *Ibid.*

²⁶⁸ D'après le *Oxford dictionary of English*, l'adjectif *accountable* signifie “required or expected to justify actions or decisions; responsible” (que nous pouvons traduire « requis ou attendu pour justifier des actions ou décisions »).

²⁶⁹ Cette définition du terme *accountability* peut se trouver dans *A Dictionary of Business and Management* publié par Oxford University Press : “An obligation to give an account. For limited companies, it is assumed that the directors of the company are accountable to the shareholders and that this responsibility is discharged, in part, by the directors providing an annual report and accounts. In an accountability relationship there will be at least one principal and at least one agent. »

²⁷⁰ JOANNIDES V., JAUMIER S., “De la Démocratie en Amérique du Nord à l'*Accountability* à la française. Comprendre les origines socio-politiques de l'*accountability* », *Revue française de gestion*, 2013/8 (n°237), p.99-116

Nous pouvons aussi observer que la redevabilité est l'une des facettes temporelles de la responsabilité. La responsabilité juridique (*liability*), est tournée vers le passé, elle s'établit en aval des effets de l'action. L'anglais *responsibility* traduit la responsabilité prise en amont des effets de l'action : tournée vers le futur, elle s'inscrit dans l'horizon de l'engagement. La redevabilité (*accountability*) s'entend comme processus de gouvernance et d'évaluation de l'action qui s'accomplit dans la durée du présent où surviennent les effets de l'action.

La redevabilité est liée aux deux autres facettes de la responsabilité. Toute prise de responsabilité (*responsibility*) entraîne, par principe, la redevabilité de l'agent (responsabilisé) vis-à-vis de ceux qui subissent les effets de l'action : l'agent doit pouvoir se justifier vis-à-vis de ceux qui sont affectés, et il doit prendre en compte leur évaluation pour adapter son action en sorte d'éviter ses effets dommageables et favoriser ceux qui sont considérés comme des bienfaits. A défaut, sa responsabilité (*liability*) peut être engagée.

L'éthique de la RSE justifie une conduite responsable encadrée par la redevabilité. En 2014, le secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-moon a d'ailleurs déclaré que, pour atteindre les objectifs de développement durable à l'horizon 2030, il importait de disposer d'un « cadre de redevabilité inclusif, robuste et cependant flexible »²⁷¹.

Dans le *corpus* normatif de la RSE, nous n'avons trouvé de définition de la redevabilité que dans la norme ISO 26000 :

« État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes » (Norme ISO 26 000, citée par M. Capron)²⁷².

Cette définition présuppose un statut identique pour les « organes directeurs », « les autorités constituées », « et plus largement les parties prenantes » dans la relation de redevabilité avec l'entreprise : implicitement, ils détiennent également le pouvoir dans le cadre de la relation de redevabilité avec l'entreprise. C'est un aspect important sur lequel nous allons revenir dans le paragraphe qui suit.

²⁷¹ Ban Ki-moon, « Secretary-General's remarks at the Interactive Dialogue of the President of the General Assembly on Elements for an Accountability Framework for the Post-2015 Development Agenda », Nations Unies, New York, 01 May 2014 (Online)

²⁷² CAPRON M., « Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprise-société », RIODD, Juillet 2016

Le corps du texte de la norme indique par ailleurs que la redevabilité « englobe également le fait d’assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d’éviter qu’elle ne se reproduise » (ISO 26000, citée par M. Capron). Selon l’ISO 26000, la redevabilité englobe donc aussi la responsabilité (pour faute) et la mise en œuvre de mesures correctives.

Si la notion de la redevabilité émerge dans le champ de la RSE, elle est déjà bien connue dans d’autres domaines qui peuvent nous fournir des points de repères.

b. La vulnérabilité, fondement du pouvoir : l’exemple de l’action humanitaire

Dans le domaine de l’action humanitaire dans lequel la norme est bien établie, l’étude du statut des populations assistées par les organisations humanitaires montre des similitudes avec celui des parties prenantes et permet d’apporter un éclairage sur son fondement éthique et politique.

Une première similitude réside dans la justification de l’action sociale de l’entreprise et de l’action humanitaire. L’essor de ces deux champs d’actions depuis les années 1970-1980 exprime un souci de réintégration de valeurs collectives, sociales et environnementales, au sein de sociétés individualistes²⁷³. De plus, leur essor respectif dans un même contexte de mondialisation et de financiarisation de l’économie a pour corollaire une plus grande impuissance (ou bien une indifférence) des Etats à apporter des réponses en mesure de satisfaire les besoins des personnes et populations affectées. Comme l’action humanitaire, la finalité de l’action sociale de l’entreprise est la réalisation des droits humains dont la violation n’est plus tolérée par la société. Dans ces deux domaines, la Déclaration universelle des droits humains adoptée en 1948 par les Nations Unies constitue un repère normatif fondamental pour justifier l’action.

Une seconde similitude réside dans le statut respectif des parties prenantes dans le champ de la RSE et des populations affectées par les crises dans celui de l’humanitaire dans la relation de redevabilité. Elles détiennent le pouvoir de juger l’action : la norme CHS qui place les populations vulnérables au centre des pratiques, et leur reconnaît le pouvoir de juger de la qualité de l’aide apportée par les organisations humanitaires ; la norme ISO 26000 reconnaît

²⁷³ Pour un aperçu d’ensemble sur l’action humanitaire voir par exemple GARRIGUE P., « Action humanitaire internationale », *Encyclopædia Universalis* [en ligne]

aux parties prenantes un pouvoir de juger l'action sociale de l'entreprise, c'est un implicite dans la citation faite un peu plus haut.

Dans les deux cas, le pouvoir est fondé sur le fait que les intérêts sont affectés par l'action de l'organisation redevable (leurs droits fondamentaux ont été bafoués ou sont menacés de l'être). Les parties prenantes de l'entreprise comme les populations assistées par les organisations humanitaires sont vulnérables. Marie Garrau propose une approche du concept de vulnérabilité qui nous permet d'établir qu'elles sont vulnérables de manière identique : leur vulnérabilité est problématique dans la mesure où leur capacité à agir de manière autonome est diminuée²⁷⁴. Expliquons-nous. Marie Garrau prend appui sur le concept d'autonomie relationnelle qui rend compte des conditions relationnelles, sociales et politiques de l'autonomie pour distinguer deux types de vulnérabilité : une vulnérabilité ontologique, partagée par tous les êtres humains, qui est une condition de l'agentivité ; et une vulnérabilité problématique, inégalement partagée, qui est induite socialement. Si les conditions sociales de l'autonomie ne sont pas remplies, alors la vulnérabilité (induite) est problématique car injuste. De ce point de vue, le statut des parties prenantes, comme celui des populations affectées par les crises, dans la relation de redevabilité (avec l'entreprise ou avec l'organisation humanitaire) apparaît comme une réponse institutionnelle à une privation de conditions (suffisantes) d'exercice de leur autonomie.

Ce fondement éthique et politique de leur pouvoir dans la relation de redevabilité est une différence essentielle avec de celui de l'actionnaire. En effet, la vulnérabilité de l'actionnaire ne peut être qualifiée de problématique dans les organisations productives capitalistes où son droit de propriété sur le capital lui confère un pouvoir effectif sur l'action sociale de l'entreprise (c'est-à-dire sur une action qui affecte d'autres parties prenantes) et constitue une condition essentielle de sa capacité d'agir de manière autonome.

c. La norme dans les champs de l'action humanitaire, de l'action publique, et de la coopération internationale pour le développement

Pour apporter un éclairage sur le processus de redevabilité lui-même, nous proposons de prendre appui sur les pratiques et définitions que l'on trouve dans le champ de l'action

²⁷⁴ GARRAU M., « Agentivité ou autonomie ? Pour une théorie critique de la vulnérabilité », *Genre, sexualité & société* [En ligne], 25 | Printemps 2021

humanitaire, dans celui de l'action publique et dans celui de la coopération internationale pour le développement.

Dans le champ de l'action humanitaire, la norme de redevabilité est bien établie. Elle encadre des pratiques qui se sont développées dans les années 1970 alors que les acteurs se sont multipliés (développement des ONG, médias, etc.), puis dans les années 1980-1990 où ils se sont professionnalisés avec un souci croissant de qualité et d'efficacité²⁷⁵. En 2015, la « norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité »²⁷⁶, dite norme CHS²⁷⁷, est devenue la norme de référence. Elle reflète un consensus général qui place les communautés et les personnes affectées par les crises au centre de l'engagement humanitaire et du processus de redevabilité dont la finalité est la qualité de l'aide apportée. La redevabilité est ainsi définie par la norme :

« Processus par lequel les organisations exercent leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en considération les différentes parties prenantes et en leur rendant des comptes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs »²⁷⁸.

La prise en considération des parties prenantes se déploie tout le long du processus : garantir la participation des communautés aux décisions qui les concernent ; encourager l'expression de leur degré de satisfaction quant à la qualité de l'aide reçue ; leur permettre l'accès à un mécanisme de gestion des plaintes ; assurer l'amélioration continue des programmes d'aide en tenant compte des commentaires des populations assistées. Ce processus interactif encadre de façon continue l'action humanitaire dans des situations et des contextes complexes et évolutifs pour apporter des réponses appropriées dont il renforce la légitimité.

Dans le champ de l'action publique, la « reddition de comptes » renvoie à des pratiques et débats anciens dans la sphère nationale sur le contrôle et l'évaluation de l'action publique. Ces pratiques sont référées à la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* de 1789 : l'article 14 réaffirme le principe du consentement à l'impôt et institue le droit des citoyens de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants la manière dont les recettes sont dépensées ; l'article 15 stipule que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». Robert Hertzog, spécialiste en droit public, indique qu'il convient d'écarter

²⁷⁵ Pour une histoire de l'humanitaire qui remonte au XIX^e siècle, voir par exemple : RYFMAN P., *Une histoire de l'humanitaire*, Paris, La Découverte (Repères), 2016

²⁷⁶ CHS, *Norme fondamentale de qualité et de redevabilité*, 2015

²⁷⁷ Le sigle CHS se développe en anglais *Core Humanitarian Standard*.

²⁷⁸ CHS, *Norme fondamentale de qualité et de redevabilité*, 2015

de l'analyse l'obligation de rendre des comptes lorsqu'elle est une obligation juridique ponctuelle dans le cadre de relations statutaires ou contractuelles :

« Reddition des comptes, écrit-il, sera donc réservée au cas des personnes qui sont tenues de s'expliquer en raison d'une *fonction* qu'elles exercent, et qui comporte des pouvoirs s'accompagnant d'une responsabilité de bonne exécution »²⁷⁹.

La notion est liée à l'exercice de pouvoirs attachés à une fonction. Au droit d'agir pour compte d'autrui que confère le pouvoir accordé (par les citoyens ou leurs représentants) à l'administration publique correspond l'obligation de rendre compte de son exercice aux citoyens et/ou à un tiers (les représentants des citoyens). La définition de la notion n'est pas fermement établie et elle présente des ambiguïtés²⁸⁰.

Selon Robert Hertzog, l'interprétation juridique de la reddition de compte pourrait être précisée selon le sens de la notion anglo-saxonne d'*accountability* :

« [...] la seule signification spécifique et utile est celle du monde anglo-saxon d'où elle est issue qui exprime une conception formalisée des rapports sociaux : être en situation de présenter les comptes ou toute autre information selon une méthodologie et des formes prescrites, afin de les comparer à des standards établis dans ce but. [...] »²⁸¹

Pour Robert Hertzog, cette conception normative de la reddition de comptes est appropriée au contrôle et l'évaluation de vastes organismes publics et privés qui ont rendu inopérant le contrôle direct par les citoyens, les usagers ou les représentants. En outre, la doctrine anglo-saxonne de l'*accountability* peut contribuer à une conception spécifique de la responsabilité des dirigeants, rarement seuls responsables des résultats qu'ils soumettent, qui les engage à améliorer les résultats à travers un cycle continu de présentation des résultats et de correction des erreurs.

Dans le champ de la coopération internationale pour le développement, historiquement appelée l'aide publique au développement (APB), la logique de coopération entre de multiples acteurs publics et privés a pris une importance capitale (d'où la modification sémantique). Ce champ

²⁷⁹ HERTZOG R., « Rendre compte : de quoi parle-t-on ? Les quadratures du cercle démocratique », *Revue française d'administration publique*, 2016/4 (n° 160), p. 1011-1026

²⁸⁰ DREYFUS F., « Rendre des comptes – rendre compte : des notions ambiguës », *Revue française d'administration publique*, 2016/4 (n° 160), p. 999-1010

²⁸¹ HERTZOG R., « Rendre compte : de quoi parle-t-on ? Les quadratures du cercle démocratique », *Revue française d'administration publique*, *Op. cit.*

donne ainsi à voir le rôle de la redevabilité dans la coopération entre acteurs institutionnels et l'exercice collectif de la responsabilité. Par ailleurs, le processus est décrit de manière approfondie dans les rapports l'OCDE.

Une grande attention est prêtée à la redevabilité dans ce domaine. Le rapport de l'OCDE, *Coopération pour le développement 2015*, sous-titré *Faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action*, a pour objet l'étude des conditions de mise en œuvre de « l'action conjointe guidée par un système efficace de gouvernance mondiale »²⁸². Les partenariats mondiaux sont présentés comme un mécanisme essentiel de mise en œuvre du programme de développement durable dans lequel le renforcement de l'exercice de redevabilité apparaît capital face aux défis de coordination et de gouvernance soulevés.

Dans ce rapport, l'OCDE explicite la notion de redevabilité et étudie les conditions de son exercice effectif. Selon une définition tirée d'un ouvrage dirigé par le politologue américain Ronald J. Oakerson, la redevabilité signifie, dans son sens le plus élémentaire, « devoir rendre des comptes sur son action ou sur son inaction et, selon la justification donnée, être exposé ou non à subir des sanctions »²⁸³. Mais pour un exercice effectif de la redevabilité, trois dimensions sont à prendre en considération. Premièrement, il est indispensable de déterminer à qui incombe l'obligation de redevabilité et vis-à-vis de qui elle doit s'exercer, ce qui implique d'explicitier les relations complexes entre les différentes parties. Deuxièmement, il est indispensable de définir de manière concertée des normes claires, fondées sur des principes communs, en regard desquelles l'action des différents acteurs puisse être évaluée. Troisièmement, il est avancé que les systèmes de sanctions incitatifs (non coercitifs), comme le reproche public ou l'examen par les pairs, sont bien adaptés au caractère conjoint et volontaire de la coopération pour le développement.

Sur la base de ces repères pris dans des champs pratiques, nous pouvons dégager en synthèse les différentes dimensions du processus de redevabilité.

²⁸² OCDE (2015), *Coopération pour le développement 2015 : Faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action*, Éditions OCDE

²⁸³ *Ibid.*, p.76

d. Le processus de redevabilité vise la bonne exécution de l'engagement

Le processus de redevabilité a pour fonction la bonne exécution des engagements pris par l'agent vis-à-vis des parties concernées par son pouvoir d'agir. La redevabilité est un mécanisme de gouvernance (ou de gouvernement). La bonne manière d'exercer son pouvoir d'agir (suivant ses engagements) s'entend en deux sens : la manière légitime et la manière efficace, (au sens général où est efficace ce « qui produit l'effet auquel il tend »²⁸⁴). La redevabilité est un processus qui a une double finalité : (i) la légitimation de l'exercice du pouvoir et (ii) la l'efficacité de l'action qui coïncide avec le respect des engagements (ou prises de responsabilités).

La redevabilité est un processus interactif de légitimation de l'exercice du pouvoir. La redevabilité est une source de légitimité sous la condition de la transparence de l'agent. En effet, la redevabilité doit permettre aux parties concernées de savoir « ce qui compte » pour contrôler l'exercice du pouvoir qui peut les affecter. Du reste, la délimitation et le contrôle des zones d'actions respectives est indispensable à un partage clair des responsabilités qui favorise la coordination et le renforcement des partenariats. La mise en œuvre effective de la redevabilité nécessite donc la transparence de l'agent redevable sur ses engagements et sur son fonctionnement. La transparence sur ses engagements permet aux parties prenantes de savoir ce à quoi elles sont en droit de s'attendre de sa part. Et la transparence sur son fonctionnement leur permet d'exercer leurs droits légitimes : le droit de contrôle et le droit de sanction qu'il implique.

L'étude des instruments et mécanismes existants de redevabilité présentée dans le rapport de l'OCDE, *Coopération pour le développement 2015*, montre que le droit de sanction est le plus souvent « incitatif » et avance qu'il est adapté aux démarches partenariales (action conjointe et volontaire). Les sanctions incitatives vont du reproche public de ne pas avoir respecté les engagements pris jusqu'à l'examen par les pairs, avec exercice d'un suivi et établissement d'un rapport. Ce type de sanctions vise à stimuler l'action et à encourager l'évolution des comportements et des stratégies lorsque cela s'avère nécessaire pour progresser. Le dialogue, les enseignements de l'expérience, la pression des pairs, les sanctions et l'arbitrage sont autant

²⁸⁴ LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF

de moyens possibles d'incitation à l'action qui doivent être choisis en fonction des raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints²⁸⁵.

Ce droit de sanction « incitative », qui s'exerce en vue d'infléchir les stratégies mises en œuvre, est comme un droit d'influence sur les décisions. Mais si les besoins et les choix des parties concernées sont pris en compte par l'agent (comme ils le devraient), c'est alors un droit effectif de participation à la décision (décision sur l'orientation stratégique, voire décisions de retraits de ressources quelconques ou, à l'extrême, de révocation de l'agent). La prise en compte des besoins et des choix des parties concernées est indispensable à la légitimité de l'exercice du pouvoir. C'est pourquoi le processus de redevabilité implique la participation des parties concernées qui doivent pouvoir faire entendre leurs voix. Ceci suppose qu'elles doivent avoir la possibilité de déclencher la redevabilité.

Le processus de redevabilité doit permettre le contrôle de l'action. Il convient d'entendre le terme contrôle en un sens qui soit pertinent dans le cadre de ce processus qui vise la maîtrise du cours de l'action sociale de l'entreprise. Contrôler l'exercice du pouvoir dans ce cadre ne signifie donc pas seulement vérifier l'exécution de la tâche confiée, comme selon le sens du terme en français « contrôler », cela signifie aussi « commander à, diriger, avoir la haute main sur une affaire ; contenir, réprimer, maîtriser », comme selon le sens du terme anglais « *to control* »

Les mécanismes de redevabilité ne sont pas conçus pour permettre un contrôle de la part du grand public et il reste beaucoup à faire pour rendre l'information accessible à tous les publics concernés. Le rapport de l'OCDE note le poids grandissant de l'opinion mondiale dans la redevabilité, ce qui soulève notamment la question des modalités d'intégration de l'opinion publique dans le processus délibératif global.

L'autre finalité du processus de redevabilité est l'efficacité de l'action. L'évaluation de la conduite de l'action est donc une activité centrale du processus qui doit permettre la maîtrise du cours de l'action dans des situations qui sont évolutives. C'est un processus cyclique d'information, d'évaluation et de correction de la conduite de l'action dans un but d'adaptation ou d'amélioration continue.

²⁸⁵ Voir le chapitre 6 du rapport.

La définition de critères d'évaluation doit permettre de déterminer ce qu'est la *bonne* exécution des engagements. Ces critères se rapportent aux engagements (et aux principes et aux normes qui les sous-tendent) qu'il s'agit précisément de rendre de concrétiser. L'évaluation de la concrétisation des engagements suppose en effet d'autres critères d'efficacité que celui du profit, notamment des critères qualitatifs, même si l'utilisation de ressources rares présente des enjeux économiques qu'il s'agit aussi de maîtriser.

Dans une logique partenariale, le dialogue entre les parties concernées est essentiel pour définir en commun des critères d'évaluation pertinents. Le processus d'élaboration de normes claires par rapport auxquels la conduite de l'action sera évaluée en fournit l'occasion.

Enfin, les normes et standards de référence fournissent un cadre qui permet la comparaison des décisions et résultats de l'agent avec ceux des autres agents dans le même champ d'action. Cette comparaison par rapport aux normes de référence ne peut permettre que de juger de la conformité de l'action. L'évaluation de sa moralité, ou de son authenticité, se fonde sur la justification par l'agent de ses décisions.

Les différentes dimensions de la norme de redevabilité nous fournissent une grille d'analyse de la norme dans le champ de la RSE. Nous proposons de nous concentrer maintenant sur le processus tel qu'il est établi, de manière largement implicite, dans le champ de la RSE. Nous réservons au chapitre suivant l'étude de la redevabilité comme processus de gouvernance (l'exercice et le contrôle du pouvoir) de l'entreprise avec les parties prenantes.

2.2. La conduite responsable selon les Principes directeurs de l'OCDE

a. *Le cadrage général du périmètre de responsabilité de l'entreprise*

Les Principes directeurs de l'OCDE « constituent, en matière de conduite responsable des entreprises, le seul code exhaustif convenu à l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir »²⁸⁶. Ils forment aujourd'hui la norme générale de conduite responsable des entreprises la plus aboutie, ainsi que le Guide OCDE sur le devoir de diligence (adopté en 2018) qui en est une partie intégrante. L'agent spécifiquement visé par les Principes

²⁸⁶ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.3

directeurs est l'entreprise multinationale (et toutes les entités composant un groupe multinational), que son actionnariat soit public ou privé.

Le périmètre de responsabilité attribué est délimité par ses activités susceptibles d'avoir des impacts dans les domaines couverts par les Principes directeurs à travers lesquels « les entreprises devraient contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable ». Il s'agit donc ici de définir la responsabilité de l'entreprise au sens du terme anglais *responsibility*.

D'une part, le périmètre des activités concernées par le devoir de diligence raisonnable s'étend à ses relations d'affaires car l'entreprise cause ou est susceptible de causer des impacts négatifs directement du fait de ses activités propres, ou indirectement du fait de ses relations d'affaires. La notion de relation d'affaires a été insérée lors de la révision en 2011 des Principes directeurs avec cette définition : « [...] toute relation avec des partenaires commerciaux, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement ou toute autre entité, publique ou non, directement liée à ses activités, ses produits ou ses services »²⁸⁷. C'est une délimitation du périmètre de responsabilité de l'entreprise (son pouvoir d'agir) qui inclut sa « sphère d'influence » pour reprendre cette désignation que l'on trouve dans la norme ISO 26 000²⁸⁸.

D'autre part, les domaines d'impact sont ceux couverts par les chapitres des Principes directeurs qui sont relatifs aux droits de l'homme, l'emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et autres formes d'extorsion, les intérêts des consommateurs.

Le Guide sur le devoir de diligence indique que la publication d'informations entre aussi dans le champ d'application du devoir de diligence raisonnable. Mais, il convient de préciser que, si les manquements de l'entreprise aux recommandations dans ce domaine peuvent s'envisager comme des impacts négatifs, c'est parce qu'ils sont de nature à empêcher l'évaluation de sa conduite. C'est là une articulation de la responsabilité avec la redevabilité. Un défaut de l'entreprise en matière de redevabilité, engage sa responsabilité.

²⁸⁷ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.27-28

²⁸⁸ La norme ISO 26 000 donne la définition suivant de la sphère d'influence : « l'étendue/ampleur des relations politiques, contractuelles économiques, ou autres à travers lesquelles une entreprise a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ».

Ainsi, les Principes directeurs de l'OCDE fournissent un cadrage général de la zone d'action et de responsabilité des entreprises. En d'autres termes extraits des Principes directeurs, ils « clarifient les attentes communes des pouvoirs publics des pays qui les ont adoptés et ont en outre valeur de référence pour les entreprises comme pour les autres parties prenantes »²⁸⁹. Ce cadre général doit être adapté en fonction des spécificités de chaque entreprise et des contextes dans lesquels elles évoluent.

b. La diligence raisonnable fondée sur les risques, mesure fondamentale de conduite responsable

Le Guide OCDE sur le devoir de diligence renforce le cadrage de l'exercice de la « diligence raisonnable fondée sur les risques »²⁹⁰, qui constitue la mesure fondamentale de conduite responsable des entreprises. C'est une mesure en deux sens : au sens propre, elle est la norme de référence par rapport à laquelle la conduite est évaluée (mesurée) ; au sens figuré, elle est une disposition (ou un ensemble de dispositions) à prendre par l'entreprise (une ou des mesure(s) à prendre) pour appliquer la norme.

Par diligence raisonnable, les Principes directeurs entendent :

« le processus qui, en tant que partie intégrante de leurs systèmes de prise de décisions et de gestion des risques, permet aux entreprises d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, de leurs activités, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles abordent cette question »²⁹¹.

La diligence raisonnable est un processus qui doit permettre de prévenir et d'atténuer les incidences ou les risques d'incidences négatifs (incidences « réelles ou potentielles »).

Les entreprises disposent déjà de systèmes de gestion des risques qu'elles ont développé pour les risques qu'elles encourent elles-mêmes. Mais, pour compte tenu de l'extension de la responsabilité de l'entreprise, le Guide sur le devoir de diligence apporte des précisions quant aux risques concernés par les Principes directeurs :

« Pour beaucoup d'entreprises, le terme de « risque » désigne en premier lieu les risques qu'elles encourent elles-mêmes – risque financier, risque de marché, risque opérationnel, risque d'image,

²⁸⁹ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.17

²⁹⁰ Principe général 10 des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

²⁹¹ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.27

etc. Les entreprises sont attentives à leur position sur le marché vis-à-vis de leurs concurrents, à leur réputation et leurs perspectives de long terme. Ainsi, lorsqu'elles font une analyse de risques, elles se concentrent généralement sur les risques qui les menacent directement. Les Principes directeurs EMN s'intéressent en revanche aux impacts négatifs sur les personnes, sur l'environnement et sur la société que les entreprises peuvent causer, auxquels elles peuvent contribuer, ou auxquels elles peuvent être liées directement – en d'autres termes, les Principes directeurs EMN abordent la question des risques d'un point de vue extérieur. »²⁹²

Il s'agit des risques d'impacts négatifs encourus, non par l'entreprise elle-même, mais par « les personnes, [...] l'environnement et [...] la société ».

La diligence raisonnable doit permettre d'« éviter ou traiter tout impact négatif ». Les impacts négatifs potentiels (les risques d'impacts négatifs) doivent être évités, et les impacts négatifs réels doivent être cessés et réparés.

Le devoir de diligence suppose aussi l'attention à l'identification des impacts réels et à leur réparation. Ce versant rétrospectif du devoir de diligence est en effet lié à son versant prospectif : l'identification des impacts réels de l'activité de l'entreprise et l'analyse des circonstances de leur survenance développe les connaissances pour prévenir leur répétition dans des contextes identiques ou différents, voire pour renforcer la capacité de prévision de risques de dommages d'autres types (compte tenu de leur interdépendance). L'entreprise qui se conduit de façon responsable doit donc à la fois tirer les leçons d'un passé qu'il lui faut connaître tout en restant ouverte à l'imprévisibilité : la conduite responsable s'inscrit dans la durée car, avant toute chose, le devoir de diligence a une visée préventive. Le texte insiste sur le fait que la mise en œuvre du devoir de diligence est un « processus dynamique » qui « n'est pas figé, mais continu, réactif et évolutif »²⁹³. Il doit permettre d'adapter les mesures prises à l'évolution des risques.

Par ailleurs, la mise en œuvre du devoir de diligence raisonnable doit être proportionnée à la gravité, à la probabilité et à la nature des risques encourus afin d'adopter des mesures appropriées de prévention et d'atténuation²⁹⁴. En outre, lorsque l'entreprise ne peut traiter en même temps tous les impacts négatifs (réels ou potentiels), elle peut établir un ordre de priorité en fonction de la gravité et de la probabilité des impacts négatifs identifiés²⁹⁵. La hiérarchisation

²⁹² OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, Op. cit., p.18

²⁹³ *Ibid.*, p.16

²⁹⁴ *Ibid.*, p.19

²⁹⁵ *Ibid.*, p.20

des impacts négatifs réels et des risques d'impacts négatifs doit ainsi permettre l'adaptation rationnelle des mesures de diligence.

Nous proposons maintenant d'examiner la manière dont le processus de redevabilité est organisé par les Principes directeurs. Les critères d'évaluation de la conduite de l'entreprise sont-ils définis en commun par toutes les parties concernées (les entreprises, les parties prenantes, les pouvoirs publics, la société civile) ? Quels sont-ils ? Sur la base de quelle information les parties prenantes peuvent-elles faire cette évaluation ? Et quels sont les sanctions possibles ?

2.3. Le processus de redevabilité selon les Principes directeurs de l'OCDE

a. Les critères d'évaluation de la conduite de l'entreprise

Les objectifs du Guide du devoir de diligence sont de « promouvoir une définition commune aux gouvernements et aux parties prenantes du devoir de diligence pour une CRE »²⁹⁶ et d'aider les entreprises à comprendre et à mettre en œuvre le devoir de diligence. L'élaboration de ce cadre de référence est le fruit d'un processus multipartite impliquant des pays membres et non membres de l'OCDE ; des représentants du secteur privé, de la société civile, de syndicats internationaux et des organisations internationales, notamment le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies.

Cette élaboration en commun répond aussi à un souci de pédagogie indispensable pour stabiliser le standard de la « diligence raisonnable fondée sur les risques » dans le contexte d'application de la RSE. Le Guide sur le devoir de diligence fait l'objet de Guides de déploiement adaptés à certains secteurs. Cette déclinaison de guides pratiques traduit un effort d'explication de la norme et d'adaptation du référentiel de mesures à certains contextes d'action. Chaque guide demeure toutefois un cadre de référence général qui laisse aux entreprises « une certaine marge de manoeuvre pour adapter au contexte dans lequel elles évoluent les caractéristiques, les mesures concrètes et les processus relatifs à leur devoir de diligence », et leur recommande de « développer et renforcer leurs propres systèmes et processus de diligence, puis de mobiliser des ressources supplémentaires pour approfondir leurs connaissances en la matière, en fonctions

²⁹⁶ *Ibid.*, p.3

de leurs besoins »²⁹⁷. L'effort de pédagogie dont témoigne le *corpus* RSE de l'OCDE, à travers les explications et les exemples qui sont fournis, accompagne la recherche d'effectivité de la norme de conduite.

Quels sont les critères d'évaluation de la conduite responsable de l'entreprise ? La mise en œuvre du devoir de diligence raisonnable est fondée sur les risques. La norme recommande donc d'appliquer les éléments de méthode, comprenant une *critériologie*, qui doivent permettre à chaque entreprise d'ajuster, de façon raisonnable, les mesures d'atténuation et de prévention des risques d'impacts négatifs.

Deux principes sont indiqués : un principe de proportionnalité des mesures d'atténuation et de prévention des risques à l'*importance* des impacts négatifs, et un principe de *priorisation* des impacts négatifs (selon leur importance) lorsqu'il n'est pas possible de tous les traiter en même temps.

Les critères d'évaluation de l'importance d'un impact négatif sont sa *gravité* et la *probabilité* de survenance. La probabilité se calcule selon des règles de mathématiques déjà déterminées, ce qui soulève un problème de responsabilité épistémique. Quant aux paramètres, ils sont variables et doivent être déterminés à partir d'une évaluation contextuelle des facteurs de risques. Sur ce point, le Guide recommande de distinguer les risques associés au secteur, au produit, à la zone géographique et au fonctionnement de l'entreprise. La gravité d'un impact négatif s'évalue selon trois critères qui mixent des éléments quantitatifs et souvent purement qualitatifs, et très variables : son *ampleur*, son *échelle* et son caractère *irréversible*. Ces critères eux-mêmes doivent se traduire par des indicateurs adaptés aux situations et aux domaines d'impact (environnement, droits de l'homme, corruption, etc.). Si, comme le Guide l'indique, en règle générale, plus l'ampleur ou l'échelle d'un impact négatif sont importantes, plus il est susceptible de s'avérer irréversible, le dosage entre ces trois critères pour apprécier la gravité d'un dommage est lui-même sujet à variations. »²⁹⁸.

Ainsi, la gravité d'un impact peut suffire à justifier sa classification parmi les plus importants (et son traitement prioritaire et proportionné) même s'il est peu probable²⁹⁹. Le Guide, qui s'intègre dans le cadre « Protéger, respecter et réparer » établi par l'ONU pour les entreprises

²⁹⁷ *Ibid.*, p.10

²⁹⁸ *Ibid.*, p.50

²⁹⁹ *Ibid.*, p.48-49

et les droits de l'homme, indique spécialement que « la gravité des impacts négatifs sur les droits de l'homme devraient être un facteur de priorité plus important que leur probabilité.

L'importance d'un impact est également évaluée en regard de son caractère significatif (traduit *significant* dans la version anglaise et non *material*). Le Guide précise que « les impacts *les plus significatifs* seront propres à l'entreprise ». Il est écrit que « l'entreprise pourra souhaiter consulter les parties prenantes »³⁰⁰. La délibération avec les parties prenantes n'est pas recommandée, ce qui est regrettable s'agissant de risques les concernant.

Cette critériologie vise à orienter l'élaboration de méthodes d'évaluation que, comme le souligne l'OCDE, chaque entreprise doit adapter selon ses spécificités. Le Guide a raison d'y insister car l'exercice par l'entreprise d'un jugement critique sur sa propre conduite et ses conséquences est indispensable et proprement éthique. Le caractère raisonnable de la diligence consiste à prendre la juste mesure des risques de dommages auxquels elle expose les parties prenantes et à modérer sa conduite dans le but de prévenir leur survenance.

b. La transparence de l'entreprise et les informations publiées

La transparence de l'entreprise doit permettre aux parties prenantes d'évaluer sa conduite réelle. Le chapitre des Principes directeurs consacré à la publication d'informations rappelle que la transparence est nécessaire pour permettre à une multitude d'utilisateurs de mieux connaître l'entreprise³⁰¹.

Le rapportage RSE est un instrument central de la redevabilité de l'entreprise envers les parties prenantes et la société civile. Des normes de qualité et de contenu des informations publiées visent à assurer la transparence requise, comme l'« Initiative mondiale sur les rapports de performance » (dite norme GRI) que les Principes directeurs prennent pour exemple³⁰².

- Equilibrer informations standardisées et justifications particulières

La qualité du rapport est définie par les principes d'exactitude, d'équilibre (les aspects positifs et négatifs doivent être présentés), de clarté (elle-même caractérisée par l'intelligibilité et l'accessibilité), de fiabilité (les parties prenantes doivent avoir la certitude que le rapport peut

³⁰⁰ *Ibid.*, p.49

³⁰¹ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, *Op. cit.*, p.33-34

³⁰² GSSB, *Normes GRI*, «GRI 101 : Principes généraux 2016 », 2018

être vérifié), et de comparabilité. Nous reviendrons sur le principe de fiabilité dans le chapitre 7 de cette thèse. Nous souhaitons ici attirer l'attention sur le principe de comparabilité.

Les informations publiées doivent permettre de comparer les performances de l'entreprise dans le temps et par rapport à d'autres entreprises. La comparabilité des informations publiées nécessite donc leur standardisation et, s'il existe plusieurs référentiels, la stabilisation dans le temps de celui utilisé par l'entreprise en sorte de faciliter les comparaisons d'une période avec l'autre et de suivre les évolutions.

A la différence des données financières qui font état de résultats chiffrés destinés à un nombre limité de parties prenantes (actionnaires et investisseurs), les informations extra-financières font état d'une diversité d'enjeux qui exigent une description contextualisée et une justification des mesures de diligence raisonnable adoptées. Or ces descriptions et justifications se communiquent, pour une grande part, sous une forme narrative.

La transparence nécessite donc de trouver un équilibre entre comparabilité d'informations standardisées et prise en compte des justifications spécifiques. Remarquons que, par ailleurs, la directive européenne relative à la publication d'informations non financières³⁰³ témoigne de ce souci. Afin de renforcer la comparabilité des informations, la directive détermine le type d'information qui doivent être publiées tout en fixant un cadre large concernant la nature des informations à publier³⁰⁴. En outre, la marge de manœuvre est ménagée par l'adoption du principe « se conformer ou s'expliquer » (principe anglo-saxon *comply or explain*) propre aux normes souples : « Lorsque l'entreprise n'applique pas de politique en ce qui concerne l'une ou plusieurs de ces questions, la déclaration non financière comprend une explication claire et motivée des raisons le justifiant ». L'entreprise doit donc apporter les justifications qui permettent de comprendre les non-conformités par rapport à la norme.

³⁰³ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

³⁰⁴ La directive cherche à offrir « une marge de manœuvre importante, afin de tenir compte de la nature multidimensionnelle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la diversité des politiques de RSE mises en œuvre par les entreprises, associées à un niveau suffisant de comparabilité afin de répondre aux besoins des investisseurs et des autres parties prenantes, ainsi que de la nécessité de fournir aux consommateurs un accès facile aux informations relatives à l'incidence des entreprises sur la société ». Afin de renforcer la comparabilité des informations, la directive détermine le type d'information qui doivent être publiées (notamment, les incidences des activités de l'entreprise relatives aux questions environnementales, sociales, de respect des droits de l'homme, de lutte contre la corruption ; les politiques appliquées, y compris les mesures de diligence raisonnable relatives à ces questions ; les résultats de ces politiques ; les principaux risques liés à ces questions, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les relations d'affaires susceptibles d'entraîner des incidences négatives, et la manière dont l'entreprise gère ces risques ; les indicateurs clé de performance.

- *La matérialité des informations*

La norme GRI définit le contenu du rapport par les principes d'exhaustivité (reflet des impacts sur la période couverte par le rapport), de présentation de la performance dans le contexte élargi du développement durable, de matérialité, et de prise en compte des parties prenantes.

La matérialité traduit le terme anglo-saxon *materiality* qui signifie caractère important ou significatif. C'est un standard importé de l'ensemble normatif de l'information comptable et financière. La définition commune à l'ensemble des cadres de référence de publication d'informations financière et extra-financière, donnée par la plateforme CRD est la suivante : une information matérielle, ou significative, est « toute information qui est, de façon raisonnable, susceptible d'influencer les conclusions qui peuvent en être tirées par les parties prenantes l'examinant »³⁰⁵.

Cette notion introduit une limite à la transparence de l'entreprise qui existait déjà pour la publication des informations financières. La matérialité concilie la double exigence de ne pas compromettre la situation concurrentielle de l'entreprise et de fournir toute information indispensable pour éclairer pleinement les parties prenantes.

La matérialité d'une information est relative aux besoins d'information de la partie prenante concernée. Une information significative (ou matérielle) pour un actionnaire est donc toute information susceptible d'influencer son évaluation du profit qu'il peut tirer de l'entreprise et, par suite, ses décisions dans le cadre de ses prérogatives (l'exercice de ses droits de vote à l'assemblée générale des actionnaires et/ou l'exercice de son droit de cession des actions détenues, lequel est facilité pour les sociétés de capitaux cotées).

Les besoins d'information des autres parties prenantes ne portent sur les impacts strictement financiers de l'entreprise, mais sur ses impacts économiques, environnementaux et sociaux. De plus, les intérêts ou les attentes peuvent différer d'une partie prenante à l'autre. Selon la norme GRI, la matérialité appliquée au développement durable doit être caractérisée en fonction de son importance pour les parties prenantes. Cette méthode d'identifier et de prioriser les « enjeux pertinents ».

³⁰⁵ Suivant notre traduction de "Material information is any information which is reasonably capable of making a difference to the conclusions stakeholders may draw when reviewing the related information". (<https://corporatereportingdialogue.com/publication/statement-of-common-principles-of-materiality/>)

La pertinence de l'information publiée sur les impacts réels et potentiels de l'entreprise dépend directement de l'implication des parties prenantes concernées pour les identifier et les hiérarchiser.

c. *Sanction « incitative » et prise en compte des intérêts des parties prenantes*

Envisagée dans le cadre du processus de redevabilité, la sanction « incitative » doit permettre d'influencer le cours de l'action et les décisions de l'entreprise. Le processus doit être soutenu par le dialogue. Le Guide sur le devoir de diligence recommande aux entreprises de favoriser des « échanges constructifs avec les parties prenantes »³⁰⁶. La logique dialogique est implicite. Ces échanges constructifs sont ainsi caractérisés :

- ils doivent reposer sur des *procédures interactives* ;
- ils doivent être *réiproques* au sens où les points de vue respectifs doivent pouvoir être exprimés dans le but de parvenir à une compréhension mutuelle ;
- ils doivent reposer sur la *bonne foi mutuelle* ;
- ils doivent être *réceptifs*, ce par quoi il faut entendre « que l'entreprise cherche à éclairer ses décisions en sollicitant l'avis de ceux qui sont susceptibles d'être impactés par ses décisions » ;
- ils doivent être *continus*, c'est-à-dire se poursuivre « tout au long du cycle de vie des opérations et des activités de l'entreprise, et ne se limitent pas à une initiative ponctuelle ».

La sanction « incitative » se comprend donc comme prise en compte de l'évaluation de l'action sociale de l'entreprise par les parties prenantes. Cette prise en compte participe d'un processus d'amélioration continue encadré par la redevabilité. Par ailleurs, la norme GRI de publication des rapports de développement durable établit un lien direct entre la prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes, dont le rapport doit rendre compte, l'apprentissage continu de l'entreprise et l'amélioration de la redevabilité envers les parties prenantes³⁰⁷.

Le premier rapport d'évaluation de la loi française sur le devoir de vigilance (inspirée par le devoir de diligence raisonnable élaboré par l'OCDE) constate que le principal écueil de sa mise en œuvre par les entreprises est le dialogue avec les parties prenantes, en particulier avec les

³⁰⁶ OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, op. cit., p.54

³⁰⁷ GSSB, *Normes GRI*, « GRI 101 Principes généraux 2016 », p.8

ONG, par manque de culture du dialogue³⁰⁸. Il fait référence aux pratiques du PCN français qui pourraient inspirer des améliorations du dispositif d'application de la loi.

En effet, le dispositif des PCN qui étaye la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE offre, dans le cadre de la procédure dite « circonstances spécifiques », une enceinte de dialogue et joue un rôle médiateur. Cette procédure prévoit que les parties prenantes qui dénoncent un manquement présumé aux Principes directeurs puissent saisir le PCN pour demander l'examen des pratiques de l'entreprise en question et favoriser la remédiation. Elle offre ainsi la possibilité aux parties prenantes de déclencher la redevabilité.

Cette possibilité de déclenchement par les parties prenantes devrait toutefois être aussi assurée en amont par l'entreprise. C'est ce que suggère le Guide sur le devoir de vigilance lorsqu'il souligne que « le processus du devoir de diligence n'est pas figé, mais continu, réactif et évolutif. Il inclut un système de remontée de l'information pour que les entreprises puissent savoir ce qui a fonctionné ou pas. Les entreprises doivent toujours s'efforcer d'améliorer les procédures et les systèmes qu'elles mettent en place pour éviter ou traiter tout impact négatif »³⁰⁹.

Les Principes directeurs ne formulent pas de recommandation concernant la délibération publique. Il paraît en effet souhaitable que ceci demeure de la compétence des pouvoirs publics. On peut citer l'exemple de la Commission nationale du débat public (CNDP) mise en place par les pouvoirs publics français comme dispositif permettant l'expression du grand public sur des projets à fort impact socio-économique³¹⁰.

La sanction « incitative » consiste donc pour l'entreprise à prendre en compte l'évaluation de sa conduite par les parties prenantes, sous l'effet d'une pression plus ou moins forte dont les différentes sources peuvent se cumuler :

- Pression réputationnelle liée à l'exposition publique.
- Pression soutenue par l'implication d'un tiers facilitant le dialogue, à l'instar du PCN de l'OCDE.

³⁰⁸ Ministère de l'économie et des finances, *Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, Paris, Janvier 2020, p.37-38

³⁰⁹ OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, Op. cit., p.20

³¹⁰ Voir le site de la Commission nationale de débat public (CNDP) : <https://www.debatpublic.fr/>

- Pression exercée par la partie prenante concernée dans le cadre du dialogue avec l'entreprise.

La complexité induite par l'aspect multidimensionnel de la responsabilité sociale de l'entreprise, par la multiplicité des parties prenantes, par le caractère évolutif des situations à enjeux sociaux, implique une vigilance qui s'exerce à tous les niveaux, de manière collective et continue. C'est un aspect crucial de la conduite responsable façonnée par le système normatif de la RSE. Dans ce système, la norme de redevabilité émerge de façon centrale pour encadrer la conduite responsable. Le système normatif qui façonne la responsabilité sociale de l'entreprise a des implications conceptuelles : nous proposons maintenant d'analyser les évolutions de la notion de responsabilité dont il témoigne.

3. L'extension de la responsabilité

3.1. Ethique de la responsabilité collective pour le futur

a. L'exercice collectif de la responsabilité prospective, à distance de la faute

Jonas a attiré l'attention sur la configuration collective de l'agir technologique à laquelle la responsabilité prospective doit être ajustée³¹¹ : les dommages qui mettent en péril les conditions de la vie humaine de la Terre résultent des effets cumulés de l'action collective. L'idée de processus social rend compte de l'action comme phénomène collectif et cumulatif, avec des effets lointains et diffus. A propos des conséquences fâcheuses sur la vie des plus démunis des crises économiques provoquées par la spéculation financière, l'économiste Joseph E. Stiglitz parle « effets d'hystérésis »³¹² pour désigner la persistance du phénomène après la disparition de la cause qui l'a produit.

C'est pourquoi les travaux d'Iris Marion Young sur le sujet de la responsabilité collective nous sont d'un grand secours. En effet, son modèle de responsabilité basé sur la connexion sociale³¹³ est élaboré à partir de la notion de processus sociaux transnationaux. Sa philosophie politique

³¹¹ JONAS H., *Principe responsabilité, Op. cit.*,

³¹² STIGLITZ J. E., *Le rapport Stiglitz. Pour une vraie réforme du système monétaire et financier international après la crise mondiale*, Babel (Les liens qui libèrent), 2010, p.42

³¹³ YOUNG I. M., « Responsibility and global justice: a social connection model », *Social Philosophy and Policy*, 2006, *Op. cit.*

envisage ces processus sociaux globalisés sous le registre de l'« injustice structurelle »³¹⁴ qui en résulte. Pour les caractériser, sa réflexion se ramifie avec les sciences sociales, notamment la théorie de la structuration développée par Anthony Giddens³¹⁵. Le sociologue rejette les conceptions classiques de l'individualisme wéberien et de l'holisme durkheimien. Il conçoit plutôt la « dualité du structurel » : l'ordre social résulte de l'action individuelle tout en la structurant ; les systèmes sociaux ont un caractère « à la fois contraignant et habilitant ».

Cette conception rend compte du rapport dynamique entre action et normes sociales : l'action est créatrice de normes et les normes configurent l'action. Elle permet de penser une responsabilité qui consiste aussi à modifier les normes qui structurent les processus sociaux qui produisent des injustices, comme Iris Marion Young l'envisage. En considération de quoi, la responsabilité collective est également prospective (cet aspect prospectif est implicite chez Young). Pour ces deux raisons, le modèle de responsabilité proposé par Iris Marion Young se distingue du modèle classique basé sur la faute – la culpabilité est individuelle et nécessairement constatée rétrospectivement.

La perspective holiste est aveugle à la double dimension collective et prospective de la responsabilité. Tournée vers le passé, elle ne sépare par la responsabilité collective de la sanction, comme le montre cette définition donnée par Fauconnet, un disciple de Durkheim : « il y a responsabilité collective quand une société organisée, notamment une famille, un groupe territorial ou politique, considéré comme une unité indivisible, est frappée par une sanction »³¹⁶.

Ni la conception holiste, ni la conception individualiste, ne saisissent le caractère réellement *indivis* de la responsabilité à la fois collective et prospective que Ricoeur a bien identifié :

« Le sujet de responsabilité est le même que celui des pouvoirs générateurs de nuisances, à savoir indivisément les personnes singulières et les systèmes dans lesquelles leurs actions interviennent de façon en quelque sorte infinitésimale. C'est à cette échelle infime mais réelle que s'exercerait l'esprit de vigilance, la vertu de prudence propre à cette responsabilité en amont »³¹⁷.

³¹⁴ Nous traduisons l'anglais *structural injustice*.

³¹⁵ GIDDENS, A., *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration* [*The constitution of society. Outline of the theory of structuration* (1984), trad. Fr. M. Audet], Paris, PUF (Quadrige), 2005

³¹⁶ FAUCONNET P., *La responsabilité. Etude de sociologie*, Paris, Librairie Félix Alcan (Bibliothèque de philosophie contemporaine), Travaux de l'Année sociologique, Edition électronique Classiques des sciences sociales, 1928, p.88

³¹⁷ RICOEUR P., « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, 1994, *Op. cit.*, p.45

Le « modèle de responsabilité basé sur la connexion sociale »³¹⁸ proposé par Iris Marion Young est une conceptualisation de cette responsabilité à la fois collective et prospective. Sa réflexion a été suscitée par l'essor dans les années 1990, aux Etats-Unis notamment, d'un mouvement militant contre les violations des droits fondamentaux des travailleurs dans les usines de confection intégrées dans les chaînes globales d'approvisionnement des multinationales de l'industrie textile, dit « mouvement anti-*sweatshop* ». *Sweatshops*, qui signifie en français « ateliers de la sueur », est un terme péjoratif utilisé pour évoquer des sites de production situés au bout d'une chaîne de sous-traitance et caractérisés par de mauvaises conditions de travail³¹⁹. La philosophe s'appuie sur ce cas pour exemplifier les « injustices structurelles » qui résultent de processus sociaux globalisés qu'elle caractérise. Notamment, ces processus sociaux transnationaux résultent d'actions individuelles et d'interactions (i) qui sont structurées par des normes, comme le sont les pratiques de la mode dans l'industrie de l'habillement ; (ii) qui s'inscrivent dans des contextes socio-historiques, comme les conditions de vie actuelles des travailleurs pauvres exploités dans ces usines de confection résultant en partie de politiques économiques menées depuis plusieurs dizaines d'années ; (iii) qui entraînent des effets collectifs non intentionnels, voire contraires aux bonnes intentions individuelles.

L'injustice structurelle réside dans la manière dont ces processus restreignent ou développent les opportunités individuelles suivant un schéma institutionnel de coopération sociale qui n'est pas équitable, par référence à Rawls, étant entendu que ces processus sociaux transnationaux institutionnalisés relient les individus par-delà les frontières politiques (au sens étatique du terme politique). Ces processus globalisés impliquent collectivement une multitude indénombrable d'acteurs individuels et institutionnels. Le simple fait pour un acteur d'y être « connecté » le responsabilise.

Le « modèle de responsabilité basé sur la connexion sociale » est complémentaire du modèle basé sur la faute³²⁰. Ses traits distinctifs sont au nombre de cinq : 1°) A la différence du modèle basé sur la faute individuelle, les acteurs responsables ne sont pas isolés, ce qui signifie que

³¹⁸ Nous traduisons la formule anglaise « *social connection model of responsibility* ».

³¹⁹ Ces sites de production ont proliféré dans d'autres secteurs que celui de l'habillement, comme celui du jouet ou plus récemment celui des nouvelles technologies. Déployée dans des contextes différents aux XIX^e et XX^e siècles, la notion de *sweatshop* désigne au XXI^e siècle, non plus des petits ateliers fonctionnant de façon illégale et souvent clandestine, mais des usines intégrées dans les échanges mondialisés qui sont des entreprises régies par un droit du travail local et avec lesquelles les donneurs d'ordre font ouvertement affaire. Voir DE LAGERIE P.B., « Le Salaire De La Sueur : Un Éclairage Socio-Historique Sur La Lutte Anti-Sweatshop. » *Sociologie Du Travail*, vol. 54 (n°1), 2012, p.45-69

³²⁰ Le modèle de responsabilité basé sur la faute correspond à ce que Young désigne aussi en anglais par *liability model*.

désigner un responsable n'exempte pas tous les autres. 2°) Contrairement au modèle basé sur la faute qui vise à maintenir l'ordre « normal » existant, ce modèle qui dérive de la compréhension par les acteurs de leur lien causal avec les injustices structurelles, via les médiations institutionnelles, conduit à la remise en cause des règles et pratiques qui constituent ces médiations, c'est-à-dire des normes existantes dirions-nous d'un mot. 3°) Cette nouvelle responsabilité enjoit un grand nombre d'acteurs à participer au processus collectif de changement institutionnel, y compris tous ceux qui ne sont pas la cause directe des dommages, ce qui lui donne une orientation nettement futuriste. Il s'agit moins de punir que d'enjoindre tous ceux qui participent au processus continu de l'infléchir. 4°) C'est une responsabilité partagée par toutes les personnes impliquées dans le processus. 5°) Celle-ci ne s'exerce que par l'action collective impliquée par la modification de ces processus.

En définitive, selon Young, cette responsabilité induite par la « connexion sociale » des individus est politique au sens où, pour s'exercer, elle suppose un « engagement communicationnel public »³²¹ qui permet de s'organiser avec les autres. L'analyse de Iris M. Young du point de vue de la théorie politique renvoie à une configuration collective de l'action qui ne signifie nullement que l'acteur individuel disparaît dans l'ensemble, au contraire.

L'exercice collectif de la responsabilité prospective nécessite de distinguer des types et des degrés de responsabilité. Iris Marion Young esquisse quelques pistes pour fonder la différenciation des responsabilités en fonction du positionnement structurel des acteurs dans le processus social global³²² : le *pouvoir* d'agir et la capacité d'influence sur le processus ; les *privilèges* tirés de ces processus ; *l'intérêt* à la réforme structurelle (les victimes doivent aussi participer à la transformation et partager, à cet égard, la responsabilité) ; *l'aptitude collective* à s'organiser. Au regard de ces critères de différenciation, la responsabilité des entreprises est très importante : elles disposent d'une capacité d'organisation à l'échelle mondiale ; les profits qu'elles tirent de ces processus sont d'importants privilèges ; leur capacité d'influence sur le processus et leur pouvoir d'agir sont considérables.

Les Etats demeurent un instrument privilégié d'inflexion de ces processus globaux en vue de réduire leurs effets néfastes. Mais les défis du développement durable exigent d'être affrontés collectivement : pour faire converger l'ensemble des efforts, les modalités traditionnelles d'action et de coordination multilatérale des Etats doivent être associées aux modalités d'action

³²¹ Nous traduisons l'anglais « *public communicative engagement* ».

³²² YOUNG I. M., « Responsibility and global justice: a social connection model », *Social Philosophy and Policy*, 2006, *Op. cit.*

dont disposent les autres acteurs sociaux. Nous pensons ici aux capacités organisationnelles des entreprises, à la capacité d'influence des consommateurs, celles des actionnaires, des salariés, ou encore des ONG qui prennent souvent la forme de réseaux fédérés à l'échelle internationale.

La modalité partenariale est continuellement promue par les pouvoirs publics. Le préambule du programme « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 » des Nations-Unies adopté en 2015 déclare : « Tous les pays et toutes les parties prenantes agiront de concert pour mettre en œuvre ce plan »³²³. Autre exemple : Le G7 social, réunissant les Ministres du travail des pays membres, qui s'est tenu à Biarritz en juin 2019 s'est conclu, pour la première fois, par une déclaration commune des gouvernements et des partenaires sociaux³²⁴.

L'exercice de la responsabilité collective tournée vers le futur s'ancre dans une éthique du présent. Nous bénéficions là encore d'un héritage de Jonas : comme le fait remarquer Emmanuel Picavet, son « éthique du futur » est « fondamentalement une éthique qui prépare au futur » et qui implique « une éthique de la coopération »³²⁵. Le mouvement de la RSE témoigne de cette nécessité de la coopération de tous les acteurs. C'est le « travail commun » qui permet de faire évoluer les conceptions et les attitudes et, ainsi, de « donner au futur sa place dans le présent »³²⁶.

Cette responsabilité partagée implique donc chacun prenne, pour ainsi dire, sa juste part. L'identifier et l'exercer avec les autres suppose de prendre part, justement, à la délibération collective qui expose chacun aux questions et à la critique, qui conduit à développer une argumentation claire pour soi et pour les autres, et qui concourt ainsi à la formation de jugements raisonnés et à la prise de décisions concertées. L'adossement à des procédures de délibération collective doit permettre aux arguments des uns et des autres de se frayer un chemin. Ces conditions discursives de l'exercice collectif de la responsabilité impliquent que les acteurs se rendent mutuellement des comptes. La notion de redevabilité est à cet égard pertinente.

³²³ ONU, Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, Op. cit.

³²⁴ G7 (2019), Déclaration tripartite du G7 social, France, Biarritz, 7 juin 2019, (en ligne)

³²⁵ PICALET E., « Vers une éthique du futur institutionnelle. Les concepts de responsabilité dans la RSE à la lumière de l'héritage de Jonas », *Revista de Filosofia Aurora*, vol. 32, n. 57, dez. 2020.

³²⁶ *Ibid.*

b. *Ethique de la responsabilité et éthique de la discussion*

Les principaux représentants de l'éthique de la discussion (Habermas, Apel) ont critiqué l'éthique jonassienne de la responsabilité. Il importe de défendre, avec le secours d'Eric Pommier, la complémentarité de ces deux éthiques. Au préalable, nous devons donc d'abord dire un mot du fondement ontologique du principe responsabilité.

La théorie de Jonas rend compte de l'extension temporelle et spatiale de la responsabilité à partir de ses nouveaux objets : l'homme n'est plus seulement responsable de ses actes, sa responsabilité s'étend à la nature qui conditionne la vie humaine, aux générations futures, et à l'homme (l'idée d'humanité) lui-même devenu objet de la technique. Ces objets sont essentiellement vulnérables, comme cet enfant fragile que Jonas prend pour exemple paradigmatique afin de valider l'ancrage ontologique de son éthique. L'exemple concret et factuel du nourrisson met en évidence le devoir de responsabilité du parent à son égard, c'est-à-dire le fait qu'un devoir émane d'un être qui n'a pas de droit, sinon un « droit interne ». La seule existence requise par avance qui puisse être l'objet d'une responsabilité est donc celle d'un *état futur*, mais un état futur général dont les manifestations particulières ne se laissent pas déterminer par avance. « L'image de l'homme ne vaut au fond que par son indétermination », commente Eric Pommier³²⁷. C'est cette image indéterminée de l'homme, à laquelle il devra toujours pouvoir ressembler, que Jonas nous exhorte à préserver. Sans doute arrive-t-il à l'homme politique, considéré par Jonas comme l'autre paradigme de la responsabilité prospective, de prendre conscience de cette injonction dans les moments décisifs où la vie de la communauté est en jeu. Mais ces moments de conscience aigüe d'un devoir de responsabilité restent exceptionnels dans son cas, tandis qu'elle est l'affaire de tous les instants dans le cas du parent à l'égard de l'enfant.

Ces nouveaux objets de responsabilité ne sont pas porteurs de droits, ni la nature selon une éthique traditionnellement anthropocentrique, ni les générations futures puisqu'elles n'existent pas encore, ni l'idée ontologique d'une humanité qui exige sa réalisation concrète à travers son déploiement historique indéterminé. Mais ils ont une valeur en soi dans la philosophie jonassienne de la vie³²⁸. D'où l'idée d'un « droit éthique autonome de la nature »³²⁹ avancée en

³²⁷ POMMIER E., « Le Principe Responsabilité », *Hans Jonas et le Principe Responsabilité*, Paris, PUF, 2012, p.24

³²⁸ *Ibid.*

³²⁹ JONAS H., *Le Principe responsabilité, Op. cit.*, p.34-35

1979 par Jonas (comme une possible ligne de recherche) qui, comme en témoignent les débats contemporains sur le droit de la nature, paraît aujourd'hui moins audacieuse qu'alors.

Cet ancrage ontologique de la responsabilité suppose une transformation conceptuelle radicale : alors que traditionnellement l'on n'a de devoir qu'envers ceux qui ont des droits, l'absence de réciprocité semble être un trait distinctif de cette nouvelle responsabilité. Elle est un devoir qui nous incombe, non en raison de l'existence de détenteurs de droits exigibles, mais en raison, par référence à Kant, d'un nouvel impératif catégorique : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »³³⁰. Elle est facultative, au sens kantien du terme que nous avons vu dans la première section de ce chapitre.

Jonas fonde ce nouvel impératif sur une « heuristique de la peur » : c'est la crainte des dommages que pourrait causer la technique qui permet à l'homme de découvrir la valeur de l'humanité. Outre son intérêt théorique comme fondement rationnel de ce nouveau devoir de responsabilité, cette heuristique a aussi un intérêt pratique : la peur est un sentiment susceptible de nous rendre réceptifs à l'appel du devoir et d'ébranler notre volonté en sorte que cet impératif devienne efficace³³¹.

Contre la critique des représentants de l'éthique de la discussion, Eric Pommier fait remarquer que ce recours à la crainte n'est pas présenté par Jonas comme un substitut à la raison délibérative, il doit plutôt se comprendre comme étant sa condition de possibilité³³². Son analyse critique de la critique apélienne met en évidence la complémentarité de l'éthique de la responsabilité avec l'éthique de la discussion. Jonas ne trace que peu de pistes pour la réalisation politique de l'impératif éthique de responsabilité qu'il a fondé, et le cadre éthique de la discussion doit permettre aux démocraties de se saisir de cet impératif pour donner lieu à des prescriptions concrètes et assumées collectivement³³³.

Nous venons d'apercevoir que le fondement ontologique de la responsabilité établi par Jonas repose sur son extension à de nouveaux objets : la biosphère et les générations futures. La responsabilité morale s'étend aussi loin dans l'espace et dans le temps que nos pouvoirs le font.

³³⁰ *Ibid.*, p.41

³³¹ *Ibid.*, p.169-171

³³² POMMIER E., « Le Principe Responsabilité », *Hans Jonas et le Principe Responsabilité, Op. cit.*

³³³ POMMIER E., « La responsabilité en discussion : Apel/Jonas », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2012/4 (t.137), p. 495-514.

c. *De la responsabilité des dommages à la responsabilité de la maîtrise des risques*

Traditionnellement, la responsabilité est déterminée de façon rétrospective à partir de l'acte commis et ses effets sur autrui. Mais les conséquences potentielles du pouvoir d'agir contemporain justifient le report en amont de la responsabilité. Ce report lui donne une direction prospective et l'étend à une série virtuellement illimitée d'effets. Nous proposons de procéder à l'analyse de cette extension en deux étapes. Première étape : après un rappel de la conception classique de la responsabilité et de ses évolutions liées à la gestion sociale du risque, nous viendrons à l'analyse du type de risques auxquels est exposée l'humanité, qui justifient une prise de responsabilité et le principe de précaution. Seconde étape : c'est un agent tourné vers le futur qui se responsabilise. Pour qu'elle soit praticable, la responsabilité doit être délimitée. Nous examinerons le problème des limites de la responsabilité tournée vers le futur.

La conception classique, morale et juridique, de la responsabilité est tournée vers le passé. On trouve son expression bien fixée dans le code civil : « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer »³³⁴. La responsabilité d'un homme est ainsi engagée par son *fait*, lequel doit être la *cause* d'un dommage. Un lien causal objectif et nécessaire doit être établi entre l'effet échu (le dommage) et le fait générateur de responsabilité. C'est à partir de l'effet préjudiciable à autrui que la série causale est déterminée. Alors que l'orientation vers le futur de la responsabilité soulève le problème des limites de la série (infinie) des conséquences de l'action, la doctrine classique de la responsabilité rétrospective évite la difficulté en bornant la série temporelle entre l'effet échu qui (dé)termine la chaîne causale à constituer et le fait (l'acte) de la personne à sanctionner alors considéré comme le commencement de cette chaîne.

De plus, selon cette définition classique, la faute est constitutive de la responsabilité. Dans le cas de la responsabilité morale cet élément peut aussi être méritoire. L'élément fautif (ou méritoire) est induit par l'orientation rétrospective de cette conception. En effet, la faute consiste en un manquement par rapport à une norme morale ou juridique existante qui aurait dû être respectée. La culpabilité ne se dissocie donc pas de cette responsabilité, laquelle est par conséquent individuelle.

³³⁴ Article 1240 (ancien article 1382) du Code civil

Si la conception juridique de la responsabilité individuelle reste encore attachée à l'idée de faute, la responsabilité civile s'est néanmoins élargie avec l'apparition de risques industriels et technologiques depuis le XIX^e siècle. Dans le droit contemporain, l'accident, conçu comme la réalisation d'un risque, est aussi un fait générateur de responsabilité. Avec cette prise en compte de l'idée de risque, la responsabilité civile a pris une tournure prospective et s'est éloignée de l'idée de faute.

Un penseur de la fin du XIX^e siècle, Max Weber, avait déjà recommandé pour l'homme politique une éthique de la responsabilité tournée vers l'avenir : opposée à l'éthique de la conviction dont les maximes prescrivent d'accomplir son devoir quelles qu'en soient les conséquences, l'éthique de la responsabilité doit orienter la conduite de l'homme d'Etat en tenant compte des conséquences prévisibles de ses actes³³⁵. Mais la prévisibilité des conséquences limite vers l'aval la responsabilité selon l'éthique webérienne³³⁶. Or, la dynamique cumulative des effets de l'agir technologique (ou des processus sociaux transnationaux) repousse au-delà de la prévisibilité l'horizon de la responsabilité humaine. Le réchauffement climatique ou l'augmentation de la production de déchets, par exemple, se caractérisent par des effets à long terme résultant d'une succession d'événements qui s'induisent les uns les autres. De plus, la portée causale préjudiciable de ces processus est marquée par l'incertitude.

L'incertitude d'un risque de dommage menaçant l'avenir de l'humanité, qui doit être évité, justifie la précaution. La Déclaration de Rio des Nations Unies en 1992 entérine le principe de précaution dont Jonas pose les fondements normatifs dans son *Principe responsabilité* : « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les Etats selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement »³³⁷. La Charte de

³³⁵ WEBER M., « Le métier et la vocation d'homme politique », *Le savant et le politique* (1919), Classiques des sciences sociales, Chicoutimi, [Une édition électronique réalisée à partir du livre de Max Weber, *Le savant et le politique*. Paris, Union Générale d'Éditions (Le Monde en 10-18), 1963], p.99-152

³³⁶ En outre, le couple conceptuel éthique de la conviction - éthique de la responsabilité s'applique à la *responsabilité personnelle* de l'homme d'Etat. En présupposant la responsabilité individuelle, elle ne vise pas la dimension collective de cette nouvelle responsabilité.

³³⁷ ONU (1992), *Déclaration la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, Rio de Janeiro, *Op. cit.*

l'environnement de 2004 intégrée dans le bloc de constitutionnalité du droit français le valide également³³⁸.

Suivant l'éthique de Jonas, la simple possibilité de conséquences irréversibles mettant en péril l'avenir de l'humanité suffit à fonder la décision de s'abstenir d'agir, en vertu du principe de précaution. Ce principe d'éthique déontologique répond à un défi éthique inédit : la prévention de risques *incertains*. Cette nouvelle catégorie de risques ne se prête pas à une « traduction »³³⁹ de type assurantiel qui vise à compenser financièrement des dommages causés par la survenance de scénarios dont la probabilité a pu être calculée. En effet, (i) le caractère imprévisible de ce nouveau type de risque et (ii) le caractère irréversible et vital pour l'humanité des dommages en question, exigent une autre logique que celle du calcul économique. L'évaluation traditionnelle d'un risque consiste à rapporter le dommage potentiel à la probabilité de survenance des circonstances de son déclenchement. D'une part, l'approche probabiliste qui s'appuie nécessairement sur les données de l'expérience ne permet pas de prévoir l'inédit. D'autre part, l'évaluation du dommage, traditionnellement « moyennisante » avec des approches quantitatives de type coût/bénéfice, est elle-même une difficulté : pour fonder une décision responsable qui engage l'humanité et ses conditions de vie futures, avantages et désavantages ne se pondèrent pas car ces derniers sont éminemment qualitatifs, donc incommensurables. Le constat de l'absence de tradition intellectuelle autre que la tradition économique de mesure du risque pose des problèmes institutionnels de qualification et de mesure de ce nouveau type de risques.

Face au problème de l'incertitude, Jonas appelle de ses vœux l'accroissement des capacités scientifiques de prévision et la constitution d'une « futurologie comparative ». Une lecture attentive de Jonas nous apprend que la futurologie, « science des prédictions hypothétiques »³⁴⁰, vise (i) le caractère catastrophique d'une menace dont la seule possibilité, connue scientifiquement comme une hypothèse, contribue à savoir philosophiquement ce qu'il faut préserver pour l'avenir – des hypothèses suffisent, à titre non de preuve mais d'illustration, à

³³⁸ Article 5 de la Charte de l'environnement de 2004 intégrée au bloc constitutionnel en 2005 (Loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement) : « Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs domaines d'attribution, à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage »

³³⁹ NOVEMBER A., NOVEMBER V., « Risque, assurance et irréversibilité », *Revue européenne des sciences sociales*, XLII-130, 2004

³⁴⁰ JONAS H., *Le Principe responsabilité*, *Op. cit.* p.65

remplir cette fonction heuristique de découverte de principes, qu'il dit « casuistique³⁴¹ imaginative »³⁴² – ; et (ii) l'occurrence hypothétique, et non seulement probable, de cet effet non désirable – puisque la possibilité de sa survenance ne peut être connue que rétrospectivement, la seule hypothèse ayant permis de découvrir le caractère catastrophique de la menace justifie la « circonspection »³⁴³. La précaution, écrit Y.-C. Zarka, « entérine la disjonction du savoir et du pouvoir à un moment donné »³⁴⁴.

D'où l'importance cruciale de fonder rationnellement la nature extrêmement menaçante du risque, fût-il hypothétique. Et ceci relève aussi du choix politique et de la délibération collective.

Le principe de précaution réclame que la procédure de sa mise en œuvre y soit adaptée. Parce qu'il nous oblige à prendre en considération le champ irréductible d'imprévisibilité du réel (la réduction totale du risque est illusoire), il a pu donner lieu à des discussions théoriques. Par exemple, l'état des lieux dressé par Bertrand Guillaume de la « querelle de la précaution » conduit celui-ci à constater son « naufrage philosophique »³⁴⁵. Mais ces controverses n'invalident pas sa pertinence normative. Elles requièrent que des procédures appropriées d'évaluation de ce nouveau type de risques. Le problème est celui de sa mise en œuvre. Olivier Godard, par exemple, préconise la mise en place de procédures administratives qui permettent d'encadrer et d'éclairer les choix politiques desquels la précaution relève³⁴⁶. Caroline Guibet Lafaye et Emmanuel Picavet soulignent que la mise en œuvre contextualisée de ce principe à portée générale s'envisage dans le cadre de processus de décisions collectives qu'il a vocation à guider, tout en étant sujet, par définition, à des variations interprétatives qui présentent des risques de biais et d'abus dont il faut se prémunir³⁴⁷.

³⁴¹ Le terme casuistique se comprend ici selon son sens étymologique. La racine étymologique du mot casuiste, duquel dérive casuistique, est le latin scolastique *casus* qui signifie « cas de conscience » (BLOCH O., von WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF). La casuistique est l'étude des *cas de conscience*, c'est-à-dire des problèmes de détail qui résultent de l'application des règles éthiques à chaque circonstance particulière (LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF)

³⁴² JONAS H., *Le Principe responsabilité*, *Op. cit.*, p.70-71

³⁴³ *Ibid.*, p.86

³⁴⁴ ZARKA Y. C., « Considérations philosophiques sur le principe de précaution », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4, n° 76, p.483-489

³⁴⁵ GUILLAUME B., « L'esprit de la précaution », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4, n° 76, p.491-509.

³⁴⁶ GODARD O., « La politique des risques peut-elle être raisonnable ? Le principe de précaution et ses déboires », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4, n°76, p. 511-529.

³⁴⁷ GUIBET LAFAYE C., PICAUVET E., « La précaution, l'éthique et la structure de l'action », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4 (N° 76), p.593-609

Face à l'avenir incertain et aux risques encourus par l'humanité, la vertu de prudence propre à la responsabilité prospective se fonde sur la maîtrise des risques qui doit permettre d'éviter des dommages graves et irréparables. Dans le champ de la RSE, la « diligence raisonnable fondée sur les risques » constitue la norme qui doit conduire les entreprises à la vigilance requise.

Nous proposons de nous pencher maintenant sur le problème des limites de la responsabilité tournée vers le futur.

3.2. Les limites de la responsabilité prospective de l'agent

a. *De l'action à l'agent*

L'agent est orienté vers le futur. Pour réfléchir à sa responsabilité il faut rendre compte de sa relation à *son* action, facultative par définition. Le concept qui permet de saisir cette relation est l'imputabilité de l'agent. Nous allons d'abord expliquer pourquoi la notion d'agentivité dans la philosophie analytique de Davidson ne permet pas de penser l'attribution de responsabilité prospective. Nous verrons ensuite le potentiel explicatif du concept d'imputation, fondateur de la responsabilité. Kelsen en a donné une définition juridique et morale classique. Ricoeur l'a enrichi d'une dimension réflexive qui permet de concevoir l'imputabilité de l'agent.

Voyons ce que dit Davidson à propos de la notion d'agentivité³⁴⁸. Chaque acte est un événement causal (qui entraîne des conséquences). Si la causalité est la loi qui permet de décrire objectivement l'action, alors le problème de Davidson est de distinguer l'action (qui est un mouvement) de n'importe quel événement physique (soumis à cette loi de causalité). L'action présuppose un agent, ce en quoi l'action se distingue de n'importe quel autre processus causal. Mais la loi de causalité ne permet pas de décrire la relation de l'action à l'agent : soit le fait que l'agent cause une action est un événement qui est une action, alors il faut encore trouver la cause de cette action antérieure et l'explication se perd dans une régression infinie ; soit le fait que l'agent cause une action est un événement qui n'est pas une action, alors c'est une « intervention causale obscure » qui pose des problèmes comme celui de la volonté. La remontée causale de l'action vers l'agent est une impasse car on ne peut identifier de processus causal qu'entre deux événements physiques. Davidson en tire cette conclusion logique : la *causalité de l'agent* ne permettant pas de rendre compte de la relation entre un agent et son action, elle ne permet pas de décrire objectivement l'action. Il contourne donc le problème : il n'est pas nécessaire de

³⁴⁸ DAVIDSON D., « L'agir », *Actions et Événements* repris et commenté par Pierre Livet dans *Qu'est-ce qu'une action ?*, Vrin (Chemins Philosophiques), Paris, 2005, p.67-71

décrire la relation entre l'agent et l'action si l'on peut attribuer les effets d'un acte à quelqu'un, c'est-à-dire à un acteur.

Ce tour de passe-passe consiste à substituer la notion d'acteur – *celui* qui est l'auteur d'un acte donné – à la notion d'agent – *ce* qui est le principe de l'action –. Il n'existe pas d'acte sans acteur ni, inversement, d'acteur sans acte : on ne dit d'ailleurs pas d'un acteur qu'il « cause » un acte, mais que son acte cause des effets dans le monde. L'explication de Davidson substitue la *causalité de l'action* à la causalité de l'agent. Le simple fait qu'un acteur et son acte existent *implique* l'agentivité (comme propriété de l'action) qu'il n'est pas nécessaire d'*expliquer* pour décrire l'action comme un processus causal distinct des événements physiques dans le monde.

Pour attribuer les effets de l'acte à son auteur selon la loi de causalité, il n'y a qu'une condition à remplir pour que l'idée intuitive de responsabilité soit sauve : que cet acte initial du processus causal puisse être décrit en termes d'intention. Que les effets soient intentionnels ou non (cette description ne le dit pas), ils sont tous reliés jusqu'à l'acte initial et son auteur, et cela suffit pour décrire objectivement et distinctement le processus causal de l'action. C'est logique. Mais la substitution d'un acteur à l'agent pour décrire un processus causal qui permet de flécher l'attribution de responsabilité donne à celle-ci une tournure rétrospective.

Davidson ne rend pas compte de la relation entre l'action et son agent parce que le concept adéquat pour en rendre compte n'est pas la causalité mais l'imputabilité, comme nous allons maintenant l'expliquer en suivant Ricoeur : « l'imputabilité constitue une capacité franchement morale »³⁴⁹. C'est la capacité pour un agent moral de commencer quelque chose. L'instance réflexive que constitue l'agent est incontournable pour penser la responsabilité prospective.

b. De l'imputation de la punition à l'imputabilité de l'agent

Par une riche analyse sémantique, Ricoeur montre que l'imputation est le concept fondateur de la responsabilité en philosophie morale³⁵⁰. Il part de la conception juridique classique : la responsabilité est une source de l'obligation juridique, laquelle se définit ainsi :

³⁴⁹ RICOEUR P., « Devenir capable, être reconnu. » *Esprit*, n° 316 (7), 2005, p.126

³⁵⁰ RICOEUR P., « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique » *Esprit*, 1994, *Op. cit.*

« Au sens large, devoir imposé par la loi. Au sens étroit, lien de droit entre deux personnes par lequel l'une, le *débiteur*, est tenue d'une prestation vis-à-vis de l'autre, le *créancier*. L'obligation est synonyme de *dette*, et apparaît comme la face négative de la *créance* »³⁵¹.

Cette idée de comptabilité se trouve dans le champ sémantique du terme *imputation*. Imputation est emprunté au latin *imputare*, « porter au compte de » (de *putare*, « compter »)³⁵². Ricoeur se réfère à la définition donnée dans un texte de 1771 (*Dictionnaire de Trévoux*) cité par *Le Robert*:

« Imputer une action à quelqu'un, c'est la lui attribuer comme à son véritable auteur, la mettre pour ainsi parler à son compte et l'en rendre responsable »³⁵³.

Cette citation fait référence à la métaphore du compte mais Ricoeur remarque aussi la référence à l'agent : « imputer une action à quelqu'un c'est la lui attribuer comme à son véritable auteur ». C'est dans cette attribution que « réside le rapport primitif à l'obligation par rapport auquel l'obligation de réparer, de subir la peine, constitue une obligation dérivée et complémentaire qu'on peut placer sous le terme générique de rétribution »³⁵⁴. Cette découverte permet à Ricoeur de confirmer que l'imputation est le noyau conceptuel de la responsabilité

Un travail de distinction permet à Ricoeur de mettre au jour les deux éléments principaux qui structurent le concept :

- la rétribution, le jugement d'imputation comme obligation de réparer ou de subir la peine, qui est explicite dans la définition juridique ;
- et le mouvement inverse de la rétribution : l'attribution d'une action à quelqu'un « comme à son véritable auteur ».

Ricoeur retrace alors l'histoire du concept d'imputation en philosophie morale à travers les variations de ces éléments structurels. Il montre qu'au terme du processus de variations sémantiques, l'idée d'attribution (de l'action « à son véritable auteur ») a été éclipsée derrière celle de rétribution (de la faute par la sanction). L'idée purement juridique de responsabilité, entendue comme obligation de réparer le dommage ou de subir la peine, résulte de ce déplacement conceptuel. Dans la doctrine juridique classique, le versant attributif de l'imputation est éliminé : selon Kelsen, le principe juridique de l'imputation est la rétribution.

³⁵¹ DEBARD T., GUINCHARD S., *Lexique des termes juridiques 2018-2019*, Dalloz, *Op. cit.*, p.730

³⁵² BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF, p.334

³⁵³ RICOEUR P., « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, 1994, *Op. cit.*, p.31

³⁵⁴ *Ibid.*, p.30

Kelsen a donné une définition de l'imputation dans sa *Théorie pure du droit*. Exposons les éléments de sa théorie qui nous importent ici. Le droit (ainsi que la morale) est un ordre social normatif qui règle la conduite humaine en tant qu'elle a rapport à d'autres hommes. Sa conceptualisation repose sur le dualisme « être » (*Sein*) et « devoir être » (*Sollen*). La norme prescrit un « devoir-être » (*Sollen*). La conduite effective est un « être » (*Sein*) dont le contenu tend, en principe, à ressembler au contenu de la norme qui le vise. La norme (qui instaure un « devoir-être ») confère aux actes de la conduite humaine (« être ») une signification juridique. Exemple : « un homme provoque, par telle ou telle action, la mort d'un autre homme ; traduction juridique : il a commis un meurtre »³⁵⁵. Les actes de la conduite humaine sont des faits extérieurs qui se prêtent, comme des événements naturels, à une *interprétation causale* : il y a, entre l'acte de cet homme et la mort de l'autre, un lien de cause à effet observable. Les normes remplissent la fonction de schéma d'interprétation des actes de la conduite humaine d'un type qui diffère de l'interprétation causale : le jugement qui énonce que tel acte est un meurtre est le résultat d'une *interprétation normative*. L'acte de conduite (par exemple, étrangler un autre homme) devient un acte de droit ou, en l'occurrence, contre le droit (un meurtre) suivant une interprétation normative qui le confronte avec la norme existante (le Code pénal en l'espèce).

L'ordre juridique est ordre normatif spécifique : c'est un ordre de contrainte qui réagit par une sanction obligatoire infligée à l'auteur d'un acte contraire à la norme en vigueur (le meurtrier). Dans l'ordre juridique, les actes de contrainte sont des sanctions *stricto sensu* (réparation, punition) socialement organisées³⁵⁶. Dans l'ordre moral, la louange ou le blâme sont des sanctions *lato sensu* non obligatoires. La sanction juridique est la conséquence *obligatoire* des conduites effectives prohibées par la norme : la sanction « doit être ». Si la conduite effective « est » contraire à la norme, alors la sanction « doit être » : la condition de la sanction est la conduite contraire à la norme.

Ainsi, l'ordre juridique institue des sanctions (actes de contrainte) comme conséquences de la réalisation de conditions qu'il détermine (actes de conduite contre le droit). Actes de contrainte, actes de droit ou contre le droit, sont les *faits* que la science du droit positif décrit. C'est la perspective épistémologique de Kelsen : la science du droit est l'analyse du droit positif considéré comme un *fait*. Comme tel, l'ordre juridique est un ordre normatif qui ordonne des

³⁵⁵ KELSSEN H., *Théorie pure du droit*, *Op. cit.*, p.3

³⁵⁶ L'usage de la force physique peut intervenir lorsqu'une résistance s'oppose à l'exécution de la sanction (qui est obligatoire) et, l'exercice de la contrainte est érigé en monopole de la collectivité juridique comme c'est typiquement le cas des Etats modernes.

actes de contraintes, et c'est en tant que tel que la science du droit positif le décrit. Autrement dit encore, le travail de la science du droit positif est de le décrire tel qu'il est, non de prescrire ce qu'il devrait être ; de décrire la forme du droit, c'est-à-dire sa validité³⁵⁷ comme ordre normatif, et non de prescrire ou d'analyser son contenu moral. Selon le projet positiviste de Kelsen, le contenu du droit ne doit pas être présumé³⁵⁸.

L'ordre juridique s'offre donc à la connaissance tel qu'il est spécifiquement : comme ordre normatif de contrainte. Ses actes de contraintes sont statués par des propositions de droit qui sont l'objet de la science juridique. Ainsi, d'une part, les normes constituent des *prescriptions* telles que, par exemple : le droit ordonne de ne pas commettre de meurtre ; d'autre part, les propositions juridiques sont des *descriptions* indépendantes du contenu des normes. Ces propositions sont, comme nous l'avons déjà indiqué, des jugements hypothétiques qui énoncent que « si certaines conditions qui sont définies par cet ordre sont réalisées, certaines conséquences qu'il détermine doivent avoir lieu »³⁵⁹. Exemple tiré du Code pénal : « le fait de donner volontairement la mort à autrui constitue un meurtre. Il est puni de trente ans de réclusion criminelle »³⁶⁰. Cette proposition juridique est une description objective au sens où « tout comme la loi naturelle, elle énonce simplement le lien qui unit deux faits, c'est-à-dire une connexion fonctionnelle »³⁶¹. Mais, ajoute Kelsen, à la différence de la loi naturelle qui applique le principe de causalité pour établir le lien entre deux faits naturels (la cause et son effet), la loi juridique applique le principe de l'imputation pour relier deux faits juridiques : la condition (l'acte contraire au droit qu'est le crime) et sa conséquence (l'acte de contrainte qu'est la sanction punitive). Le crime n'est pas la cause de la punition, il en est la condition (déterminée par la norme).

³⁵⁷ La validité est le mode d'existence spécifique de la norme. Comme Kelsen l'a montré, l'ordre juridique est un système de normes. Selon le projet épistémologique de Kelsen, l'objet de la science du droit positif est la connaissance de cette existence spécifique dans l'ordre juridique. La « théorie pure du droit » de Kelsen est la théorie du droit positif en général. Selon cette théorie, la validité de l'ordre juridique repose sur le dualisme kelsénien « être » (*Sein*) et « devoir être » (*Sollen*). La norme prescrit un « devoir-être » (*Sollen*). Elle est elle-même posée par un acte de volonté qui vise à provoquer une conduite d'autrui : cet acte est un « être » (*Sein*) créateur de droit, il crée la norme, laquelle est de ce fait une norme positive. La validité d'une norme (*Sollen*) posée par un acte de volonté (*Sein*) ne peut avoir pour fondement objectif qu'une autre norme. Sur ce dualisme kelsénien, repose un système de créations de normes dont l'unité est scellée par une « norme fondamentale » présumée (la Constitution). Ce système est représenté par la fameuse « pyramide (ou hiérarchie) des normes ».

³⁵⁸ PICAVET E., « La connaissance des normes selon Kelsen », *Kelsen et Hart. La norme et la conduite*, (E. Picavet, dir.), PUF (Philosophies), 2000, p. 9-42

³⁵⁹ H. KELSEN, *Théorie pure du droit*, *Op. cit.*, p.97

³⁶⁰ Article 221-1 du Code pénal 2018 annoté

³⁶¹ H. KELSEN, *Théorie pure du droit*, *Op. cit.*, p.111

Dans le droit positif, le principe de l'imputation est la rétribution. Pour Kelsen, « est capable d'imputation celui qui peut être puni, c'est-à-dire celui dont la responsabilité peut être engagée, à raison de ses actes »³⁶². Le point d'imputation de la punition est la personne qui est désignée par « son » acte : « pour établir [la relation entre une certaine conduite et l'homme qui l'a eue], il n'est pas besoin d'une norme juridique ; car la conduite ne se laisse pas séparer de l'homme qui l'adopte. [...] Par suite, l'on peut dire : la sanction est imputée au délit [...] »³⁶³. Un peu plus loin, Kelsen précise ce en quoi consiste précisément l'imputation morale ou juridique :

« Si la question de l'imputation se pose au cas où un homme commet soit un acte méritoire soit un péché soit un crime, elle ne consiste donc pas à déterminer qui est l'auteur de l'acte, ceci est une question de fait purement et simplement ; la question morale ou juridique de l'imputation est : qui doit répondre de l'acte en question ? Et cette question signifie : qui est-ce qui doit être récompensé pour cette conduite, qui est-ce qui doit subir une expiation, qui est-ce qui doit être puni ? »³⁶⁴

Selon lui, le principe de l'imputation n'est que la rétribution par une sanction de l'auteur d'un acte donné. Dans le projet positiviste de Kelsen, le sens de l'imputation morale ou juridique ne peut être que de rétribuer pour maintenir un ordre dont la validité est connue (décrite) objectivement : l'ordre normatif donné à l'observation est conservé par la rétribution. Il se tient ainsi, figé, dans la perspective positiviste.

Le positivisme est objectif : ses objets (les faits) ne s'observent que de l'extérieur. La théorie portant sur les actes (déjà faits) et leurs effets (échus) a un point de vue rétrospectif. Cette orientation vers le passé est manifeste lorsque Kelsen compare la chaîne causale à la chaîne normative d'imputation – la première est une série d'éléments illimitée, tandis que la seconde est une série limitée – et dit : « Il y a un point final de l'imputation »³⁶⁵. Celui-ci permet en effet de borner la responsabilité dans le temps : des effets échus de l'acte jusqu'au « point final » d'imputation qu'est la personne qui subit la sanction.

Mais se tourner vers le futur suppose d'envisager le point d'imputation, non comme un point d'arrivée, mais comme un point de départ. En effet, la responsabilité prospective est inhérente à la faculté d'agir, c'est-à-dire de commencer une nouvelle série d'effets. La penser suppose

³⁶² *Ibid.*, p.113

³⁶³ *Ibid.*, p.113

³⁶⁴ *Ibid.*, p.126

³⁶⁵ *Ibid.*, p.125

donc d'envisager la capacité d'imputation de la personne comme un « point » facultatif de commencement.

Pour Kelsen, le point d'imputation serait l'*analogie* d'une cause première³⁶⁶. Sauf que cette cause première, comme volonté libre de l'homme qui serait nécessaire l'idée même d'imputation morale ou juridique, est « une thèse parfaitement superflue : dès lors que l'on a reconnu que l'imputation est une mise en relation de faits [...] »³⁶⁷. Cette thèse est celle qu'il lit dans les *Fondements de la métaphysique des mœurs* de Kant qu'il cite.

Ricoeur revendique l'héritage kantien qui articule éthique et liberté et permet de faire le lien entre imputabilité et liberté³⁶⁸. Mais il le reprend pour défendre l'idée d'imputabilité comme « capacité » à l'imputation, dans sa perspective phénoménologique et herméneutique du *soi*. Il procède par le détour analytique de l'approche sémantique puis enchaîne par une approche réflexive³⁶⁹. Ricoeur conçoit ainsi l'existence d'une personne capable d'agir et capable d'imputation, qui n'est réduite ni à celle du « point » objectif d'imputation-rétribution de Kelsen, ni à celle du sujet impersonnel d'imputation-attribution de Kant. Les deux étapes de la conceptualisation par Ricoeur (analyse puis réflexion) de l'imputabilité se trouvent respectivement dans son *Essai d'analyse sémantique* du concept de responsabilité³⁷⁰ puis dans son *Parcours de la reconnaissance*³⁷¹.

Son travail de distinction conceptuelle permet d'abord à Ricoeur de mettre au jour deux significations de l'*imputation* : l'imputation de l'acte à « son véritable auteur » (l'attribution) et l'imputation à l'auteur de la sanction de l'acte jugé (la rétribution). Le problème est ensuite de saisir le « véritable auteur », autrement dit : l'agent. Ricoeur resserre l'analyse par la voie de la philosophie du langage et de la théorie de l'action. Il trouve que celles-ci laissent en suspens la question de l'autodésignation du sujet de discours et du sujet d'action : qui se désigne comme l'auteur moralement responsable de ses actes ? La phénoménologie et l'herméneutique surmontent alors cette difficulté à saisir ce rapport de soi à ses actes, à saisir ce qui « dépend de soi », métaphoriquement parlant, dans le concours des causalités. Ce problème de la

³⁶⁶ *Ibid.*, p.125

³⁶⁷ *Ibid.*, p.130

³⁶⁸ RICOEUR P., « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique. » *Esprit*, 1994, *Op. cit.*, p.32-33

³⁶⁹ FOESSEL M., LAMOUCHE F., « Phénoménologie et herméneutique », *Ricoeur, textes choisis et présentés par M. Foessel et F. Lamouche*, Points, 2007, p.71-101

³⁷⁰ RICOEUR P., « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique. » *Esprit*, 1994, *Op. cit.*

³⁷¹ RICOEUR P., « Une phénoménologie de l'homme capable », *Parcours de la reconnaissance*, Stock (folio essais), Paris, 2004, p.149-177

reconnaissance par soi-même de sa « capacité d'agir » est pris en charge par la conception ricoeurienne de « l'homme *capable* »³⁷².

Ce que l'idée d'imputabilité, en tant que « capacité » morale à s'imputer à soi-même ses propres actes, ajoute à l'idée d'attribution de l'action à l'agent (attribution du genre particulier qu'est l'ascription³⁷³), « c'est celle de pouvoir porter les conséquences de ses actes, en particulier ceux qui sont tenus pour un dommage, un tort, dont un autre est réputé victime »³⁷⁴. La reconnaissance par soi-même de son imputabilité est la reconnaissance de sa responsabilité. Elle est liée à la reconnaissance de sa « capacité d'agir ». Cette reconnaissance est une condition de possibilité de l'engagement responsable en tant qu'il est authentique : je ne m'engage véritablement que ce à quoi je me sens capable.

c. *La juste mesure de la responsabilité de l'agent dans la sphère d'interaction sociale*

Capable d'agir et capable d'imputation, l'agent est ainsi tourné vers l'avenir. Revient alors le problème de l'extension spatio-temporelle illimitée de la responsabilité pour l'homme dans son environnement, puisque la responsabilité des dommages s'étend en principe aussi loin que la capacité de nuisance. Ricoeur qui s'en inquiète apporte alors cette réponse :

« C'est ici que l'idée d'imputabilité retrouve son rôle modérateur, à la faveur du rappel d'un acquis du droit pénal, celui de l'individualisation de la peine. L'imputation a aussi sa sagesse : une responsabilité illimitée tournerait à l'indifférence, en ruinant le caractère « mien » de mon action. Entre la fuite devant la responsabilité et ses conséquences et l'inflation d'une responsabilité infinie, il faut trouver la juste mesure et ne pas laisser le principe-responsabilité dériver loin du concept initial d'imputabilité et de son obligation de réparer ou de subir la peine, dans les limites d'un rapport de proximité locale et temporelle entre les circonstances de l'action et ses éventuels effets de nuisances »³⁷⁵

Dans ces lignes, l'idée d'imputabilité comprend son double mouvement : l'attribution et sa réplique, la rétribution. La modération de la portée du principe responsabilité vient, nous dit Ricoeur, de la rétribution au sens juridique du terme (obligation de réparer ou de subir la peine) ;

³⁷² P. RICOEUR, « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique. » *Esprit*, 1994, *Op. cit.*, p.39

³⁷³ Le terme anglais *ascription* est le concept de personne dans la philosophie du langage de Peter F. Strawson. Ce concept est exploité par Ricoeur dans son parcours analytique. Voir sur ce point RICOEUR P., « De l'action à l'agent », *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990, p.109-136

³⁷⁴ RICOEUR P., « Une phénoménologie de l'homme capable », *Parcours de la reconnaissance*, *Op. cit.*, p.171

³⁷⁵ *Ibid.*, p.176-177

il ne resterait qu'à trouver « la juste mesure » spatio-temporelle. Mais comment la trouver ? Cette citation ramasse en peu de lignes les aspects du problème des limites de la responsabilité. Nous en proposons une analyse dont nous pouvons dégager deux pistes complémentaires : nous pouvons discerner des caractéristiques conceptuelles du régime de redevabilité de l'agent qui encadre de cours de l'action ; et nous pouvons avancer l'hypothèse de la promesse comme lien à autrui permettant la délimitation de la responsabilité prospective de l'agent. Cette analyse s'ordonne à la proposition selon laquelle la juste mesure de la responsabilité se situe dans la sphère d'interaction sociale.

– *L'encadrement du cours de l'action par le processus normé de redevabilité :*

Le recours à l'idée de rétribution juridique (tournée par définition vers le passé) comme repère pour penser les limites d'une responsabilité tournée vers le futur suggère que la responsabilité articule deux versants : rétrospectif et prospectif. Cette articulation temporelle, difficile à saisir, est un problème d'ordre pratique qui conditionne l'engagement de l'agent : dans quelle mesure mon engagement déterminera-t-il ma responsabilité rétrospectivement, compte tenu des incertitudes liées aux circonstances susceptibles d'affecter ma capacité future d'agir ? La flexibilité du régime de responsabilité est indispensable : une place à la justification éthique de l'adaptation de l'action aux circonstances doit être ménagée.

Ce qui nous conduit au régime de sanction. Dans cette citation, Ricoeur ne fait de référence explicite qu'à la sanction juridique qui a un caractère obligatoire. Il recommande de ne pas laisser le principe-responsabilité « dériver » trop loin de cette obligation. Le propos est mesuré. Il suggère la possibilité de s'en éloigner tout en restant à l'intérieur de certaines limites spatio-temporelles entre les circonstances de l'action et ses éventuels effets : c'est une question de « juste mesure ». Mais, pour trouver le juste milieu, ne faut-il pas tenir compte de l'extrême opposé à l'obligatoire : le non-obligatoire ? Ne faut-il donc pas envisager franchement l'idée de sanction morale ? Celle-ci se distingue de la sanction juridique d'une manière qui n'est pas négligeable du point de vue prospectif de la responsabilité : (i) son caractère non obligatoire laisse la porte ouverte à la justification éthique éventuelle d'une remise en cause de la norme existante ou de l'adaptation de l'action dans certaines circonstances ; (ii) son sens plus large que la seule punition-réparation inclut, outre la désapprobation, l'approbation qui ouvre à l'agent une perspective motivante – l'idée d'une éventuelle sanction approbatrice est en affinité avec l'idée de responsabilisation. La complémentarité entre sanctions morale et juridique a du

sens et la coexistence des ordres normatifs juridique et moral (et réputationnel) dans le champ de la RSE en est une illustration.

Enfin, Ricoeur recommande que le point de vue prospectif conserve un acquis du droit pénal, le principe de l'individualisation de la peine. L'individualisation est en effet un réquisit de l'imputation. Mais que faut-il entendre par individualisation, prospectivement parlant ? L'identification d'un agent, non celle d'un acteur puisque ce dernier n'existe que rétrospectivement avec ses actes. La question de l'identité de l'agent ici présupposée nous conduit donc à celle de l'identité personnelle à laquelle Ricoeur fournit la réponse de l'identité narrative. Nous y reviendrons dans le dernier chapitre de cette thèse en lien avec la réflexivité que l'authenticité de l'engagement suppose. Admettons ici que la reconnaissance par *lui-même* de son imputabilité (sa capacité à l'imputation d'un acte) implique le *soi* réflexif d'un agent doté d'une identité. Or, cette réflexivité de l'agent imputable suppose le dialogue qui lui permet de se justifier et de réfléchir à l'évaluation par autrui de son action, *a fortiori* à la sanction. Le dialogue est indispensable à l'exercice de la responsabilité.

Nous apercevons ici les traits d'un régime de redevabilité qui pertinent pour encadrer le cours de l'action dans un contexte d'extension de la responsabilité : l'évaluation de la conduite de l'agent prend en compte ses justifications éthiques, un éventail de sanctions possibles qui comprend la sanction morale (réprobatrice ou approbatrice) et qui doit permettre de trouver une « juste mesure » (étant entendu que l'évaluation et la sanction impliquent une dimension dialogique). Nous avons vu que la redevabilité émerge de façon centrale dans le système normatif de la RSE. Nous avons aussi vu que la vulnérabilité des parties prenantes constitue le fondement éthique et politique de leur pouvoir dans la relation de redevabilité. Cette vulnérabilité problématique constitue ainsi, corrélativement, le fondement de la responsabilité de l'entreprise. Ainsi, la redevabilité de l'entreprise est la modalité d'exercice d'une responsabilité *pour autrui* (nouvel objet de responsabilité) qui accompagne l'extension de la responsabilité.

– *La responsabilité prospective de l'agent est délimitée par sa promesse à autrui :*

La « proximité locale et temporelle entre les circonstances de l'action et ses éventuels effets de nuisances », en rapport de laquelle la sanction doit trouver sa juste mesure, indique les limites d'une responsabilité possible, qui ne s'enfuirait pas vers l'infini avec le principe général de responsabilité dont le nouvel objet est autrui : pratiquement, la portée illimitée de la responsabilité d'autrui ruinerait l'idée même d'imputation (en ses deux sens : attribution et

rétribution). Nous pensons que la proximité spatio-temporelle ici présupposée peut se trouver dans la contemporanéité de l'agent et de ceux qui sont susceptibles de subir les effets nuisibles de son action et de le sanctionner. La sphère contemporaine est un présent d'une certaine durée qui est partagé par les hommes qui interagissent. La juste mesure serait donc à trouver là, dans la sphère d'interaction sociale.

Or, il existe une sorte d'interaction sociale qui instaure dans la durée un lien normatif entre l'agent et autrui : la promesse. Une promesse se conçoit en effet comme une interaction entre l'agent qui l'émet et le destinataire qui l'entend. Notre hypothèse est donc que la promesse est la faculté qui permet de trouver la juste mesure de la responsabilité prospective recommandée par Ricoeur. La promesse oblige à agir sans que la sanction punitive ne soit obligatoire. La promesse ouvre un intervalle de temps durant lequel la relation entre l'agent engagé, émetteur de la promesse, et son destinataire est encadrée par la norme de redevabilité. Promettre, n'est-ce pas prendre ses responsabilités ?

– *Transition* –

Le système normatif de la RSE entérine l'extension spatio-temporelle, de la responsabilité de l'entreprise. L'avenir indéterminé de ses parties prenantes doit faire l'objet d'une prise de responsabilité, facultative, par définition.

Nous émettons cette hypothèse : face à cette exigence, la promesse apparaît comme une faculté d'agir dont l'entreprise dispose pour trouver, avec les parties prenantes destinataires, la juste mesure de sa responsabilité sociale. La promesse enclenche un processus de redevabilité qui semble constituer un cadre normatif pour cela.

Mais quel rôle la promesse institutionnelle émise par l'entreprise joue-t-elle dans la détermination de cette juste mesure à laquelle les parties prenantes sont supposées prendre part ?

Chapitre 3

Promesse institutionnelle et rationalité pratique

Introduction

La normativité de la promesse et la rationalité des lignes d'action

Comment la rationalité pratique façonne-t-elle la promesse sociale de l'entreprise ?

L'extension de la responsabilité sociale de l'entreprise appelle un engagement (une prise de responsabilité) qui s'exprime à travers une promesse institutionnelle. La notion de promesse se superpose à celle d'engagement en y ajoutant l'idée d'un lien normatif qui est inhérent au concept de responsabilité (puisque la responsabilité est source d'obligation). La promesse constitue une relation normative entre l'entreprise et les parties prenantes auxquelles elle s'adresse.

Si de nouvelles parties prenantes doivent être prises en considération au cours de l'accomplissement de cette promesse (ouverte sur le futur), cela entraîne-t-il une remise en cause de l'engagement initial ? Plus précisément, comment les lignes d'actions cohérentes dans le temps qui sont contraintes par l'engagement³⁷⁶ s'articulent-elles à l'ouverture propre à la promesse (extensive) ? Techniquement, la notion de cohérence temporelle désigne le caractère d'une séquence de décisions choisie (*a priori*) que l'acquisition d'informations nouvelles ne

³⁷⁶ Nous avons vu au début du chapitre 1 de cette thèse, l'engagement se manifeste par des lignes d'actions cohérentes dans le temps en regard du principe endossé.

modifie pas. Or, l'apparition d'une nouvelle partie prenante constitue une information nouvelle. L'adaptation des lignes d'action pour en tenir compte serait-elle incohérente, « irrationnelle », en regard de l'engagement initial ? Cela n'a rien d'évident. Et si cette adaptation est « rationnelle », doit-elle être considérée comme une déviation critiquable ? Cela n'a rien d'évident non plus.

Une analyse approfondie de la normativité de la promesse (du lien normatif qu'elle constitue) est nécessaire pour mieux comprendre la manière dont elle se superpose à l'engagement et la conception de la cohérence temporelle qu'elle implique.

En outre, il convient de réfléchir à l'extension de la responsabilité de l'entreprise, que la promesse sociale encadrerait, en faisant le lien conceptuel avec la multiplicité caractéristique des parties prenantes de l'entreprise. En effet, la multiplicité qui structure le concept bergsonien de durée peut nous aider à éclairer l'inscription temporelle de l'action « cohérente » ou « rationnelle ».

Le juste milieu de la responsabilité sociale de l'entreprise et la promesse institutionnelle aux parties prenantes

De la théorie des parties prenantes, nous retenons plusieurs choses³⁷⁷. Premièrement, la prise en compte des parties prenantes dans les processus de décision (donc dans la gouvernance) de l'entreprise est centrale. Nous l'avons vu pour l'exercice de sa responsabilité sociale. Deuxièmement, la dimension politique et éthique de la théorie est fondamentale : le statut des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise repose sur l'idée essentiellement éthique que ceux qui détiennent le pouvoir sont ceux qui sont affectés par les activités de l'entreprise. Nous avons expliqué dans le chapitre précédent que la vulnérabilité problématique des parties prenantes constitue le fondement de leur pouvoir dans la relation de redevabilité. Troisièmement, la recherche d'un équilibre entre une pluralité d'intérêts suppose une théorie de l'entreprise qui intègre les parties prenantes. L'entreprise n'est pas une unité fermée, mais un système ouvert en interaction (ou en transaction pour reprendre un vocabulaire institutionnaliste et pragmatiste) avec son environnement. L'idée d'une instrumentalisation des parties prenantes au service d'une maximisation du profit n'est pas acceptable car il s'agit de respecter l'autonomie, la dignité, l'intégrité, et la vulnérabilité des parties prenantes. En effet,

³⁷⁷ BONNAFOUS-BOUCHER, M., RENDTORFF, J. D. (dir.), *Encyclopedia of Stakeholder Management*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2023

cette instrumentalisation est en contradiction avec une prise de responsabilité sociale qui vise un bien commun utile à la réalisation de leurs droits fondamentaux des parties prenantes.

Les intérêts des multiples parties prenantes de l'entreprise peuvent être difficilement compatibles. A quelle forme d'accord peuvent-elles parvenir sur la manière dont l'entreprise devrait agir en vue d'un bien qui leur est commun, c'est-à-dire en vue de la réalisation de leurs droits fondamentaux ? La notion de construction de compromis, telle que l'envisage Emmanuel Picavet, permet de prendre en compte à la fois la conflictualité provoquée par leurs intérêts potentiellement contradictoires, et l'inscription dans la durée du développement d'un accord que l'extension de la responsabilité de l'entreprise à de nouvelles parties prenantes implique. Quel rôle la promesse de l'entreprise joue-t-elle dans ce processus institutionnel de construction d'un compromis social ?

Un autre volet de la réflexion porte sur le caractère stratégique des interactions entre les parties prenantes au compromis social à construire. Le conflit sur la répartition du pouvoir pour gouverner l'entreprise et l'incertitude inhérente à l'évolution de toute situation stratégique est-elle compatible avec l'engagement social de l'entreprise ? Quel rôle la promesse institutionnelle joue-t-elle dans le processus l'interactionnel entre les parties prenantes ?

Si, par ailleurs, le compromis social en question correspond au juste milieu de la responsabilité de l'entreprise, la question se pose alors de savoir comment il peut être considéré comme légitime (puisque le légitime qualifie ce qui peut être considéré comme juste). La promesse sociale de l'entreprise joue-t-elle un rôle dans le processus de légitimation du compromis entre ses parties prenantes ?

Méthode et plan

L'étude de la normativité de la promesse sociale de l'entreprise prendra appui sur la théorie de l'acte social de Reinach, en prenant en compte le commentaire d'Emmanuel Picavet pour une analyse de l'interaction sociale normée, et sur celle des actes de langage d'Austin. La réflexion bénéficiera aussi de discussions traditionnelles en philosophie politique et morale sur la notion de promesse, en particulier sur la question fondamentalement normative de l'irrévocabilité de la promesse.

Par ailleurs, nous pensons que les notions d'*extension* de la responsabilité de l'entreprise, de *multiplicité* des parties prenantes, de *promesse* par définition ouverte sur le futur, et de *lignes*

d'actions cohérentes, comportent une dimension temporelle essentielle qui peut s'envisager de manière adéquate dans une perspective d'inspiration bergsonienne et pragmatiste.

Pour dégager les spécificités de l'interaction stratégique entre les parties prenantes dans le champ de la RSE, nous proposons de procéder par comparaison avec les formes typiques de l'agir stratégique identifiées dans le cadre de l'analyse sociologique de la stratégie guerrière réalisée par Antony Dabila³⁷⁸.

S'agissant de l'examen des rapports entre la promesse institutionnelle et le développement d'un compromis social, nous tâcherons de tirer parti des analyses sur la notion de compromis institutionnel proposées par Emmanuel Picavet, ainsi que d'une approche de la théorie de la reconnaissance (des droits fondamentaux des parties prenantes). Les implications en termes de gouvernance de l'entreprise, dépendante des règles qui définissent la propriété de l'entreprise, pourraient être suggérées à l'appui de la notion de faisceau de droit dont la paternité revient à l'économiste Commons.

Nous proposons de développer la réflexion dans ce chapitre en trois temps. Dans la première section, nous analyserons les aspects normatifs de la promesse sociale de l'entreprise. Cette analyse portera notamment sur la définition des droits qu'elle constitue et attribue aux parties prenantes relativement à son contenu (qui peut s'énoncer ainsi : « agir en vue d'un bien commun »), sur son rôle dans la coordination, et sur l'extensivité du lien d'obligation qu'elle constitue. Dans la deuxième section, nous étudierons son rôle institutionnel en tant qu'acte de reconnaissance de droits fondamentaux des parties prenantes (qui composent ledit bien commun). Nous réfléchirons au sens qu'elle donne au développement d'un compromis social entre les parties prenantes, et aux interactions stratégiques entre les parties prenantes. Dans la troisième section, nous examinerons son rôle dans le processus de légitimation du compromis social en construction.

1. La normativité de la promesse sociale de l'entreprise

1.1. Efficacité normative

³⁷⁸ DABILA Anthony, *L'engagement militaire. Une étude de sociologie comparée*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris IV – Sorbonne, 2013 ; DABILA A., « La guerre, objet sociologique », *Res Militaris*, vol.4, n°2, Été-Automne 2014 (un article qui résume les principales conclusions de sa thèse).

a. La promesse sociale de l'entreprise : un acte de langage

Une promesse prend la forme d'un énoncé du type « je te promets de faire cela », « je ferai cela pour toi », « je m'engage à faire cela pour toi dans le futur ». L'énonciation d'une promesse est « performative »³⁷⁹ : Austin a ainsi appelé les actes de langage qui visent à *faire* quelque chose et qui, s'ils sont reconnus, ont des effets spécifiques³⁸⁰. La performativité d'un acte de langage tient à l'élément illocutoire qu'Austin a identifié parmi les actes distincts accomplis par tout énoncé réussi³⁸¹. L'acte illocutoire est celui qui est accompli *en disant* quelque chose au moyen de l'acte locutoire, qui possède une certaine *valeur*³⁸² et obtient certains *effets*.

Comme l'explique Bruno Ambroise³⁸³, l'acte illocutoire a des effets spécifiques qu'il obtient par la reconnaissance de son statut avec lesquels il est dans une relation « interne ». L'acte de promettre n'accomplit une promesse que s'il est pris comme une promesse (si son statut est reconnu) et si, ce faisant, il a pour effet de créer un engagement à tenir ce qui est promis. La relation « interne » de l'acte à son (ou ses) effet(s) est une relation de nécessité qui relève de sa normativité propre.

L'acte illocutoire tire sa normativité intrinsèque de son caractère conventionnel. Sa valeur illocutoire, le fait qu'il vaille comme promesse par exemple, est conventionnelle. Austin a énuméré les conditions conventionnelles de la performativité de l'acte de langage :

« (A.1) Il doit exister une procédure, reconnue par convention, dotée par convention d'un certain effet et comprenant l'énoncé de certains mots par certaines personnes et dans certaines circonstances.

(A.2) Il faut que, dans chaque cas, les personnes et les circonstances particulières soient celles qui conviennent pour qu'on puisse invoquer la procédure en question.

³⁷⁹ AUSTIN J. L., *Quand dire c'est faire*, Op. cit.

³⁸⁰ Austin propose cinq classes générales de verbes performatifs : verdictifs (classe caractérisée par le fait qu'un verdict est rendu par un juge, un jury ou un arbitre : condamner, acquitter, par exemple), exercitifs (classe caractérisée par le fait que des pouvoirs, des droits, des influences sont exercés : nommer, voter, ordonner, conseiller, par exemple), promissifs (classe caractérisée par le fait que l'on promet ou que l'on prend en charge quelque chose : promettre, déclarer son intention, être décidé à, parier, faire vœu, par exemple), comportatifs (classe qui a trait au comportement social : excuses, félicitations, jurons, condoléances, par exemple), expositifs (classe caractérisée par le fait que les verbes permettent l'exposé comme « je démontre », « je nie », « je concède »).

³⁸¹ Les actes distincts accomplis par tout énoncé réussi sont les suivants : l'acte locutoire est celui qui est accompli lorsqu'un énoncé réussit à dire quelque chose, lorsqu'il possède une *signification* ; l'acte perlocutoire est celui qui est accompli *par le fait* de dire quelque chose et qui obtient certains *effets* ; et l'acte illocutoire, qui correspond à l'aspect performatif de l'énoncé, est celui qui est accompli *en disant* quelque chose au moyen de l'acte locutoire, qui possède une certaine *valeur*³⁸¹ et obtient certains *effets*.

³⁸² Dans la traduction française de l'ouvrage en anglais de John L. Austin par Gilles Lane, le terme français valeur traduit le terme anglais *force* dans l'expression *illocutionary force*.

³⁸³ AMBROISE B., « La philosophie du langage de J. L. Austin : ce que la parole fait », *Philopsis*, 2015

(B.1) La procédure doit être exécutée par tous les participants, à la fois correctement et
(B.2) intégralement.

(G.1) Lorsque la procédure - comme il arrive souvent – suppose chez ceux qui recourent à elle certaines pensées ou certains sentiments, lorsqu'elle doit provoquer par la suite un certain comportement de la part de l'un ou de l'autre des participants, il faut que la personne qui prend part à la procédure (et par là l'invoque) ait, en fait, ces pensées ou sentiments, et que les participant aient l'intention d'adopter le comportement impliqué. De plus,

(G.2) ils doivent se comporter ainsi, en fait, par la suite. »³⁸⁴

Ces six conditions n'ont pas toutes le même statut. Le respect des conditions A est nécessaire à l'accomplissement de l'acte ; en cas de non-respect, l'acte n'est pas accompli. Le respect des conditions B est nécessaire à la clôture de l'acte ; en cas de non-respect, l'exécution est viciée ou ratée. Quant aux conditions G, elles sont nécessaires à la sincérité de l'acte accompli et, en cas de manquement à l'une d'entre elles, l'échec de l'acte tient à son caractère abusif : c'est une promesse creuse ou hypocrite. Mais l'acte est effectivement accompli et entraîne des effets normatifs spécifiques : il engage le locuteur³⁸⁵. Même faite de mauvaise foi, une promesse réalisée suivant les conditions A et B est effective (ou efficace).

Dans le contexte de la RSE, nous observons plusieurs spécificités relatives aux conditions d'accomplissement (conditions A) des promesses émises par les entreprises :

- Ce sont des promesses émises publiquement : elles figurent dans les rapports annuels, sur les sites internet des entreprises, et sont parfois annoncées par voie de presse.
- Le dirigeant porte cette parole institutionnelle en vertu des pouvoirs dont il dispose pour engager l'entreprise.
- Les promesses se réfèrent à l'ensemble normatif englobant du développement durable des Nations Unies. Par exemple, le Groupe Renault a formulé cet engagement sur le climat :

« Renault Group aligne sa stratégie de réduction de l'empreinte carbone de ses activités sur l'objectif fixé par l'Accord de Paris « de poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C ». En avril 2021, il a annoncé son ambition de neutralité carbone en Europe à horizon 2040, en cohérence avec le Green Deal européen, et dans le monde en 2050. »³⁸⁶

³⁸⁴ AUSTIN J. L., *Quand dire c'est faire*, Op. cit., p.49

³⁸⁵ *Ibid.*, p.44

³⁸⁶ Enoncé de 2021 visible sur le site internet de l'entreprise Groupe Renault :

<https://www.renaultgroup.com/nos-engagements/notre-strategie-environnementale-et-societale/>

Ici la référence est explicite à l'Accord de Paris, adopté en décembre 2015 par les Nations Unies lors de la 21^{ème} conférence sur les changements climatique, et au Pacte vert européen (*Green Deal* en anglais) adopté en juillet 2021 par la Commission européenne. Mais les références ne sont pas nécessairement explicites comme l'illustre l'engagement dit « La parité » du Groupe Renault formulé en 2021 :

« Nous nous engageons à promouvoir des femmes aux postes-clefs du Groupe, et dans les instances de gouvernance. En 2030, nous visons 30% des femmes dans le top 4000, le top 11 000 et les instances de gouvernance. Nous maintiendrons notre leadership dans la réduction de l'écart salarial hommes-femmes, qui est déjà proche de zéro au niveau groupe et qui le deviendra partout dans le monde, d'ici 2025. »³⁸⁷

Dans le monde économique, le vocabulaire de « la parité » renvoie notamment à la législation française depuis la loi du 27 janvier 2011 « relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle »³⁸⁸. Cette loi inaugure en particulier l'instauration de quotas visant à promouvoir le principe de la parité par la fixation d'objectifs paritaires.

- Une promesse peut être émise dans le cadre d'une coalition d'entreprises. Les coalitions, qui sont des réponses à des incitations des gouvernements et/ou des Nations Unies à développer des partenariats d'envergure mondiale, formulent des engagements qui se rapportent au cadre onusien (référence au consensus scientifique sur les risques et/ou aux principes généraux du développement durable et/ou aux objectifs généraux). C'est le cas par exemple des promesses émises dans le cadre de la coalition *Net Zero Banking Alliance* créée le 21 en avril 2021 à l'initiative de l'ONU³⁸⁹.
- Enfin, toutes les promesses ne formulent pas des objectifs datés et chiffrés. Certaines se comprennent comme des promesses d'amélioration continue ou de progrès. La formulation de l'engagement « Employeur responsable » du Groupe Bouygues en est une illustration³⁹⁰.

³⁸⁷ L'énoncé par le Groupe Renault de son engagement portant sur « La parité » est accessible sur le site internet de l'entreprise : <https://www.renaultgroup.com/nos-engagements/notre-strategie-environnementale-et-societale/>

³⁸⁸ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

³⁸⁹ La coalition *Net Zero Banking Alliance* rassemble des banques et comptait 55 membres lors de son lancement. Pour y adhérer, le dirigeant de l'entreprise doit signer une déclaration d'engagement (*Commitment Statement*) dont le libellé fixe les objectifs annoncés par les Nations Unies, à savoir la neutralité carbone d'ici 2050, et des objectifs intermédiaires (le modèle est accessible sur le site de la coalition : <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/commitment/>).

³⁹⁰ L'engagement « Employeur responsable » du Groupe Bouygues est ainsi formulé : Bouygues actionne trois leviers pour renforcer son rôle d'employeur responsable : (1) « Faire progresser tous les collaborateurs : offrir

Comme Bruno Ambroise prend soin de le préciser³⁹¹, l'efficacité sociale des actes illocutoires est normative au sens où ils visent à accomplir un *acte bien spécifique* (une promesse par exemple), mais elle est aussi normative en un autre sens où elle entraîne des devoirs et des obligations qui résultent du fait qu'un *agent* (le locuteur) s'engage à travers cet acte de langage. Il faut en effet distinguer la performativité de l'acte théorisée par Austin, conditionnée en quelque sorte *a priori* par des conventions, et son efficacité sociale, le fait qu'il fasse naître des droits et des devoirs spécifiques parce qu'il est devenu un fait institutionnel. En ce sens, un acte de promesse est efficace en raison du fait que son statut (de promesse) est reconnu. L'efficacité sociale, symbolique, tient au fait que, au sein de la communauté linguistique, tout le monde est d'accord pour tenir l'énonciation de X (nous nous engageons à promouvoir des femmes aux postes clés de l'entreprise dans le futur) pour la réalisation de Y (une promesse) dans un contexte institutionnel C (par exemple, le contexte institutionnel de la RSE).

Bruno Ambroise fait référence à la notion de règle constitutive utilisée par Searle dans *La construction de la réalité sociale*³⁹² où il établit l'ontologie des faits sociaux (leur structure logique). Suivant Searle, les règles constitutives qui transforment des faits bruts en faits institutionnels dans un contexte C sont imposées par une intentionnalité collective. Le statut de promesse est défini par une règle constitutive qui dit : l'énonciation réussie d'une promesse [fait brut X] « vaut comme » promesse qui oblige le locuteur dans le contexte C [fait institutionnel Y]. La règle constitutive d'une promesse assigne au locuteur un statut auquel est attaché une obligation (relative au contenu de la promesse). Que dans la communauté linguistique donnée tout le monde soit d'accord pour tenir qu'une promesse oblige le locuteur signifie qu'une promesse est une auto-assignation d'obligation (dans le sens où l'obligé est le locuteur lui-même) qui est entérinée (ou validée) institutionnellement.

Ainsi, l'assignation d'une obligation à son émetteur est une conséquence normative associée à la règle constitutive de la promesse. La règle a une forme conditionnelle : si la condition

des parcours professionnels enrichissants et une mobilité entre les filiales ; s'adapter aux mutations du monde du travail pour améliorer la performance individuelle et collective ; Le groupe Bouygues a été certifié Top Employer 2020 dans l'ensemble de ses filiales. Promouvoir la diversité et l'égalité des chances dans toutes les politiques » ; (2) « Réduire les risques d'accidents du travail » [avec indicateurs et résultats historiques, ndlr] ; (3) « Assurer la promotion des conventions de l'OIT des droits de l'homme dans tous les pays où le Groupe est implanté, et respecter les principes du Pacte mondial des Nations Unies » (source : <https://www.bouygues.com/employeur-responsable/>)

³⁹¹ AMBROISE B., « La philosophie du langage de J. L. Austin : ce que la parole fait », *Philopsis, Op. cit.*

³⁹² SEARLE J. R., *La construction de la réalité sociale [The Construction of Social Reality]*, Free Press, New York, 1995, trad. fr. C. Tiercelin, Gallimard (NRF Essais), Paris, 1998

d'application de la règle constitutive de la promesse sociale est remplie (si la promesse est émise suivant les conditions conventionnelles requises), alors l'entreprise émettrice s'oblige.

b. La promesse sociale de l'entreprise : un acte social

La théorie des actes sociaux de Reinach apparaît aujourd'hui comme une préfiguration de la théorie des actes de langage d'Austin : son idée d'efficacité des actes sociaux est proche de celle de performance des actes de langage dont le philosophe anglais sera l'inventeur. Toutefois, précise Sandra Laugier³⁹³, à la différence de l'efficacité normative dont il est question chez Reinach, la performance d'un acte de langage chez Austin est indépendante de toute normativité antérieure et inverse de toute création de réalité sociale. Un acte de langage « pur » devient un acte institutionnel à condition que soient établies les règles de validité de cet acte.

La conception reinachienne de l'acte social lui confère d'abord les propriétés attachées à l'intention ou visée (*Meinen*³⁹⁴) :

- *l'orientation vers un but* ;
 - *la liaison à des expressions linguistiques* ;
 - *la spontanéité*, au sens précis d'activité voulue d'un sujet qui en est l'auteur ;
 - *la ponctualité*, au sens précis où l'acte s'effectue dans l'instant (même s'il met en jeu des processus qui eux ne le sont pas).
- De plus, et c'est ce qui le définit précisément, l'acte social est *orienté vers autrui et nécessite une perception*³⁹⁵. Il est dans la nature d'un acte social réussi d'être entendu.

L'acte social se déploie dans une sphère d'intersubjectivité : « L'acte social, puisqu'il s'accomplit entre individus, [...] forme une unité indissoluble de réalisation et d'expression spontanée »³⁹⁶. En outre, la *communication* est essentielle aux actes sociaux dont l'extériorisation est requise pour la prise de conscience de leur contenu par autrui.

Il faut bien distinguer ici le *contenu interne* et le *contenu intentionnel* des actes sociaux. Le contenu interne présuppose un vécu interne : en l'occurrence, la volonté de se comporter comme déclaré au destinataire est le vécu interne présupposé du contenu interne de la promesse. Ainsi, [faire X dans le futur] est le contenu interne de la promesse [A promet à B de faire X]. Dans le

³⁹³ LAUGIER S., « Performativité, normativité et droit », *Archives de Philosophie*, 2004/4 (t. 67), p. 607-627

³⁹⁴ BENOIST J., « Reinach et la visée (das meinen) : décliner l'intentionnalité », *Les Études philosophiques*, 2005/1 (n° 72), p. 19-37

³⁹⁵ REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil*, *Op. cit.*, p.60

³⁹⁶ *Ibid.*

champ de la RSE, le contenu interne d'une promesse prend la forme d'un énoncé de type : « agir en vue d'un bien commun ».

Quant au contenu intentionnel de la promesse, il est communiqué dans l'accomplissement de l'acte social. La communication d'un contenu intentionnel est ce que l'acte social réalise en s'effectuant (thèse qui annonce les théories d'Austin et de Searle), à savoir un changement d'état de la réalité sociale (un état de chose ou un état du monde écrit plutôt Reinach) : une attribution au destinataire (une partie prenante) d'un droit relatif au contenu interne de la promesse, droit associé à l'obligation corrélatrice prise en charge par l'émetteur (l'entreprise).

La communication d'un contenu intentionnel définit l'acte social de promesse. Cette thèse de Reinach justifie sa critique de Hume : la promesse n'est pas identique à une déclaration de volonté qui ne peut naturellement imposer d'obligation comme le dit le philosophe écossais³⁹⁷ ; celui-ci « ne voit pas qu'il y a des « actes de l'esprit » qui se réalisent dans le dire lui-même et qui doivent être communiqués à autrui. Les actes sociaux lui restent cachés »³⁹⁸. Dire « je ferai cela pour toi » a un effet normatif que dire « je veux faire cela pour toi » n'a pas.

Par ailleurs, il existe « des mutations spécifiques des actes sociaux »³⁹⁹:

- Les mises en œuvre hypocrites, qui excluent les vécus internes présumés, sont des pseudo-actes sociaux (ce qui, dans les termes de la théorie d'Austin, correspond à un acte performatif accompli mais abusif) : un acte de promesse est un acte social même quand il exclut la volonté présumée par son contenu interne ;
- Ils peuvent être conditionnés ou inconditionnés : dans le cas d'une promesse conditionnée, le droit et l'obligation relatifs n'apparaissent qu'avec la réalisation de la condition, la promesse n'est toutefois pas dépourvue d'efficacité immédiate dans la mesure où elle crée un état de contrainte sur l'émetteur de la promesse ; dans le cas d'une promesse inconditionnée avec un contenu conditionné, l'obligation et la prétention corrélatrice apparaissent immédiatement mais ne sont rendues effectives que par l'occurrence de l'événement-condition.

³⁹⁷ Selon Hume, l'acte de promesse n'exprime ni une résolution, ni un désir, ni la volonté d'une action particulière qui n'imposent aucune obligation. La promesse ne pourrait donc être que la *volonté* de l'*obligation*. Or, toute moralité dépendant de nos sentiments, la volonté ne peut *naturellement* nous imposer l'obligation d'observer une promesse, seules les conventions humaines créent artificiellement une telle obligation. (HUME D., *Traité de la nature humaine*, Livre III. *La morale* [A *Treatise of Human Nature. Being An Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning in the Moral Subjects* (1739), trad. fr. P. Saltel], Paris, Flammarion, 1993, Section V, « L'obligation des promesses »)

³⁹⁸ REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil*, Op. Cit., p.80

³⁹⁹ *Ibid.*, p.63

- Ils peuvent être faits par représentation, au nom d'une autre personne.
- Ils peuvent avoir plusieurs agents et plusieurs destinataires.

Il convient de nous assurer que la promesse sociale émise par l'entreprise présente les caractéristiques de l'acte social :

- *L'orientation vers un but* : la promesse sociale de l'entreprise est orientée vers un but qui se rapporte au(x) bien(s) commun(s) dans le contexte institutionnel du développement durable.
- *La spontanéité* : nous pouvons considérer la promesse sociale comme une activité voulue de l'entreprise, comme sujet collectif, qui en est l'autrice et l'initiatrice.
- *L'orientation vers autrui et la nécessité de sa perception* : l'acte de promesse sociale s'adresse aux parties prenantes de l'entreprise.
- *La ponctualité* : l'acte de promesse sociale de l'entreprise se produit à l'instant de sa diffusion publique.
- *Pluralité d'agents et de destinataires* : ce cas de mutation est celui de la promesse dans le champ de la RSE. Elle peut être émise par une coalition d'entreprises⁴⁰⁰. Et elle s'adresse à de multiples parties prenantes. Cette multiplicité est liée au contenu interne de la promesse sociale : la poursuite d'un (ou des) bien(s) commun(s) aux parties prenantes.

La promesse sociale de l'entreprise a donc bien les propriétés d'un acte social.

Emmanuel Picavet fait observer que Reinach montre l'efficacité normative des actes sociaux par leur corrélation avec les « états de choses » pertinents dont « la description « large » [...] va bien au-delà de la description physique, pour inclure, d'une manière ou d'une autre, des événements qui sont « comptés comme » quelque chose d'autre que leur manifestation physique »⁴⁰¹. Dans la perspective de la théorie sociale contemporaine, ces états de choses correspondent à des états de la réalité sociale (des rapports sociaux) que les actes sociaux modifient. Reinach fait une description phénoménale de la promesse qui donne lieu à une modélisation adéquate des rapports sociaux corrélés à l'acte social en question. L'identité de contenu interne de la promesse établit une corrélation entre l'obligation assignée à son émetteur

⁴⁰⁰ Pour ne citer que deux exemples récents, mentionnons une coalition de banques, la *Net Zero Banking Alliance* lancée le 21 avril 2021 à l'initiative de l'ONU, et une coalition d'entreprises du secteur de la mode et du textile, *the Fashion Pact*, suscitée par une mission confiée par le président français Emmanuel Macron au PDG de Kering François-Henri Pinault et lancée en août 2019 à l'occasion du Sommet du G7 à Paris.

⁴⁰¹ PICAVET E., « Formes sociales et actes sociaux. L'originalité du point de vue de Reinach », *Adolf Reinach. Entre droit et phénoménologie. De l'ontologie normative à la théorie du droit*, J. Benoist, J.-F. Kervégan (dir.), CNRS Editions, Paris 2008, p.191-192

A et le droit assigné à son destinataire B : A est porteur d'une obligation (ou un devoir) relative au contenu de la promesse et B est porteur d'un droit relatif à ce même contenu (ou une prétention).

Reinach précise aussi que le destinataire du contenu de l'obligation peut être « un tiers »⁴⁰². Ce tiers est le bénéficiaire de la promesse. En effet, suivant l'observation de Ricoeur, la promesse contient une clause de bienfait : le destinataire de la promesse est « [l'allocataire envers lequel le locuteur s'engage] à « faire » ou à « donner » quelque chose tenu bon pour lui »⁴⁰³. Le bénéficiaire est celui pour lequel la réalisation du contenu interne de la promesse est une bonne chose. Mais seul le destinataire de la promesse, précise Reinach, peut en tirer une prétention, invoquer le droit corrélatif à l'obligation prise en charge par l'émetteur. La clause de bienfait de la promesse sociale de l'entreprise conduit à préciser notre énoncé type : agir en vue d'un bien commun dont les parties prenantes sont bénéficiaires, ou pour le dire de façon plus ramassée : agir en vue d'un bien commun aux parties prenantes concernées.

En outre, si le destinataire peut seul tirer une prétention de la promesse, c'est en vertu de la nature de l'acte social d'être *entendu* (ou reconnue comme promesse et comprise). C'est logique. Reinach entérine : l'efficacité normative de la promesse ne requiert aucun acte social de la part de son destinataire ; l'extériorisation de l'acceptation ne sert d'instance confirmatrice de l'obligation que dans le cas où la promesse y est conditionnée, une acceptation intérieure – qui n'est nullement obligatoire⁴⁰⁴, autrement dit, qui est un acte libre de l'esprit – suffit à donner naissance à une prétention.

La relation obligatoire ainsi établie par la promesse ne peut être annulée que sous certaines conditions. Le premier cas d'extinction de l'obligation et de la prétention est la *réalisation du contenu de la promesse*. Le second cas d'annulation est la réalisation d'un acte social de *renonciation* à la prétention par le porteur de celle-ci (le destinataire de la promesse). Le troisième cas d'annulation est la *rétractation* à condition que le droit de se rétracter soit concédé au porteur de l'obligation par le détenteur de la prétention. En l'absence de cette condition, la promesse n'est pas rétractable : « A la différence de la renonciation, la rétractation n'appartient

⁴⁰² REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil*, Op. Cit., p.52

⁴⁰³ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Op. cit., p.207

⁴⁰⁴ Reinach dissipe une confusion : il peut certes exister une obligation d'accepter une chose promise qui résulte de la réponse à une demande pressante d'accepter une promesse particulière, mais derrière cette obligation d'accepter une chose promise se dissimule une autre promesse qui a résidé dans l'acceptation de cette demande pressante, non dans l'acceptation de la promesse.

pas à l'essence de la promesse. La promesse est en elle-même non rétractable (en outre, la renonciation et la rétractation ne le sont pas) »⁴⁰⁵.

1.2. Définition des droits relatifs au contenu de la promesse sociale de l'entreprise

a. *La promesse sociale : une délégation d'autorité pour agir en vue d'un bien commun*

Emmanuel Picavet identifie dans l'analyse de Reinach plusieurs apports de grand intérêt dans les termes d'une théorie de l'interaction sociale normée. Il en est un qui présente à nos yeux un potentiel important pour l'analyse de l'attente suscitée par l'acte de promesse. Il s'agit de la coordination introduite dans les rapports sociaux par la communication d'un contenu intentionnel. Cet acquis est jugé très important par Emmanuel Picavet qui en donne une illustration dans le domaine de la politique internationale⁴⁰⁶.

La promesse sociale de l'entreprise en offre aussi une illustration mais qui, nous semble-t-il, revêt une portée normative spécifique compte tenu de sa temporalité propre (dans le sens où une promesse est par définition une projection dans le futur). Un effet coordonnateur de l'acte de promesse est de faire naître une attente chez le destinataire, une attente patiente qui donne à l'émetteur de la promesse le temps nécessaire pour [faire X à l'avenir] ou, dans le cas de la promesse sociale de l'entreprise, pour [agir en vue d'un bien commun].

Cette attente suscitée par l'acte de promesse s'envisage comme une permission donnée à l'émetteur de prendre un certain temps, le temps requis par l'action promise. Or une permission est un droit qui résulte d'une autorisation, dans les deux sens du terme autoriser : « déléguer une partie de l'autorité que l'on possède soi-même » et, en un sens plus faible, « consentir à ce

⁴⁰⁵ REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil, Op. cit.*, p.76

⁴⁰⁶ Emmanuel Picavet analyse l'illustration ainsi : « la signature d'un traité engage la partie qui le signe de telle sorte que les enjeux de la situation internationale s'en trouvent modifiés, tout cela intervenant d'une manière qui dépend uniquement du fait que la signature est intentionnelle, mais qui ne dépend pas d'éventuelles intentions de la partie signataire qui ne trouveraient pas d'expression dans le traité. [...] la modification spécifique qui intervient sur la scène internationale (du point de vue des attentes, de la spécification des enjeux, de l'interprétation des actions observées, de la légitimation possible de réactions, de la perception des chances ultérieures de la coopération) ne dépend pas de la somme des intentions attribuables à la partie signataire ; elle dépend seulement de l'intention réalisée de signer le traité, par quoi l'on entend ici un acte intentionnel qui se réalise pleinement dans la signature du traité » (PICALET E., « Formes sociales et actes sociaux. L'originalité du point de vue de Reinach », *Op. cit.*, p.194)

qu'on aurait le droit d'interdire »⁴⁰⁷. En raison de son contenu interne (agir en vue d'un bien commun aux parties prenantes concernées), la promesse dans le champ de la RSE se prête donc à une analyse en termes de délégation d'autorité (de pouvoir légitime) des parties prenantes destinataires à l'entreprise émettrice pour agir dans ce but.

Cette analyse de la promesse comme mécanisme de délégation postule que la partie prenante destinataire détient un droit d'autoriser l'entreprise à agir comme elle dit qu'elle le fera. Mais d'où la partie prenante destinataire tire-t-elle ce droit et cette autorité ?

b. La partie prenante destinataire reçoit un droit de gouverner l'action sociale promise

Le droit d'autoriser l'entreprise peut découler du droit de gouverner l'action de l'entreprise en vue du bien commun promis. En effet, dans la tradition philosophique il existe une conception de la promesse comme transmission d'un droit de souveraineté à son destinataire. Alain Boyer le fait bien remarquer dans sa lecture de Montaigne et suivant Rousseau aux yeux duquel la promesse consiste à donner à autrui un pouvoir de restreindre sa liberté d'action⁴⁰⁸.

Cela étant dit, pour définir le droit transmis par l'acte social de promesse dans le contexte de la RSE, il faut saisir le contenu intentionnel communiqué. Contrairement à l'hypothèse de naturalité de Reinach, la validité normative des droits et obligations relatifs au contenu de la promesse est à chercher dans le contexte institutionnel de cette communication. S'y trouvent les règles qui définissent les droits et obligations en question. Nous proposons de nous y atteler à l'appui de l'analyse du paradigme piercien du don menée par Vincent Descombes⁴⁰⁹.

La logique des relations triadiques de Pierce doit nous permettre de rendre compte du rapport intentionnel établi par l'acte de promesse sociale entre la partie prenante destinataire et le contenu interne de la promesse (agir en vue d'un bien commun). Le contenu du rapport intentionnel correspond au contenu intentionnel (lié au contenu interne de la promesse) dans un contexte institutionnel donné.

Dans *Les institutions du sens*, Vincent Descombes précise que le don est un paradigme au sens platonicien d'un modèle qui permet de comprendre par analogie d'autres relations du même

⁴⁰⁷ LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF

⁴⁰⁸ BOYER A., *Chose promise. Etude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres*, Paris, PUF (Léviathan), 2014

⁴⁰⁹ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, Les Editions de Minuit (Critique), Paris, 1996, p.237-245

type. Ceci est indiqué, nous fait-il observer, par tous les verbes dont la forme grammaticale comporte trois actants (promettre, transmettre, déléguer, par exemple), dits « trivalents » par le linguiste Tesnière, qui fournissent un schéma analogue à celui du verbe donner. Dans l'énoncé emprunté à Tesnière « Alfred donne le livre à Charles », Charles est le tiers actant (« celui au détriment ou au bénéfice duquel se fait l'action », le complément indirect) : il fait système avec le prime actant (Alfred qui fait l'action, le sujet) et le second actant (le livre qui supporte l'action, le complément d'objet). Le tiers actant est l'attributaire de l'acte. Il est un partenaire indispensable à l'action telle qu'elle est signifiée par le verbe : donner nécessite un donataire.

Faisons l'analogie avec la promesse sociale de l'entreprise dont l'énoncé type est suivant : l'entreprise A promet à la partie prenante B d'agir en vue d'un bien commun C. Le prime actant est l'entreprise A qui fait la promesse. Le second actant est le bien commun C qui est l'objet de l'action. Le tiers actant est la partie prenante B, attributaire de l'acte de promesse (du point de vue sémantique, elle est l'actant au bénéfice duquel se fait l'action) : en tant qu'allocutaire auquel est communiqué le contenu intentionnel de la promesse et donc attributaire du droit relatif à l'action promise, B est le tiers actant indispensable à l'action de promettre.

Selon quelle logique modéliser ces relations ? Vincent Descombes compare les réponses de Pierce et de Russell pour décrire la logique des relations mise en œuvre dans l'acte de donner⁴¹⁰. Il montre que la description de Pierce rend compte du rapport intentionnel établi dans l'acte de donner que la description des seuls « faits bruts » de Russell ne saisit pas. Pour pouvoir décrire l'acte « A donne un livre B à C », Russell répond qu'il faut avoir observé deux événements successifs : A donne un livre B, puis, C prend le livre B. Cette description du rapport des personnes à l'objet passe sous silence le rapport des personnes entre elles. Pour Pierce, cette description qui ignore le rapport intentionnel de donateur à donataire ne rend pas compte de la réalité du don. L'intentionnalité du don est la « marque du mental » dans le don, écrit Vincent Descombes avant d'expliquer la conception piercienne :

« toute conscience intentionnelle est conscience du rapport final (ou intentionnel) de quelque chose à quelque chose. L'intentionnalité, c'est le rapport d'intention aperçu ou posé entre quelque chose (par exemple ces fleurs) et quelque chose (cette personne à qui elles sont destinées) »⁴¹¹.

⁴¹⁰ *Ibid.*

⁴¹¹ Cette formulation triadique de la relation d'intentionnalité se distingue de la formulation « dyadique » telle qu'elle est « en général exprimée dans la « thèse de Brentano » : « toute conscience est conscience de quelque chose » (*Ibid.*, p.237-239)

Par analogie, nous pouvons dire que l'intentionnalité dans l'acte de promesse sociale de l'entreprise c'est le rapport d'intention posé entre la chose promise (agir en vue d'un bien commun) et la partie prenante destinataire.

Pour saisir le fait du don, il faut une institution qui statue sur la signification du geste en question en disant : ce geste constitue une action de donner. Vincent Descombes cite une lettre de Pierce à Lady Welby dont nous reproduisons ici un passage :

« Donner consiste en ceci que A fait de C le possesseur de B selon la *Loi*. Avant qu'il puisse être question d'un don quel qu'il soit, il faut qu'il y ait d'une façon ou d'une autre une loi – quand bien même ce ne serait que la loi du plus fort (*Collected Papers*, t.VIII, §321) »⁴¹².

Le don présuppose une loi ou une institution. Autrement dit dans la perspective holiste de Vincent Descombes, la règle préexiste au don : « pour que A puisse être décrit comme donnant C à B, il faut que les faits bruts se produisent dans le contexte d'une règle du don »⁴¹³. Nous pouvons ainsi ajouter un commentaire sur les mots de Pierce suivant lesquels « A fait de C le possesseur de B » : C devient propriétaire de B en vertu d'un droit que lui transmet A. Le droit de propriété, dans le contexte institutionnel du libéralisme économique par exemple, est défini par la règle de contrôle total et exclusif sur B.

Appliquée maintenant à la promesse sociale de l'entreprise, la description intentionnelle est la suivante : l'entreprise A transmet à la partie prenante B un droit de gouverner son action en vue d'un bien commun (dont bénéficie B), dans le contexte institutionnel de la RSE. Nous avons expliqué que ce droit de gouverner s'exerce dans le cadre d'un mécanisme de délégation (de la partie prenante B à l'entreprise A). Le contenu intentionnel de cette promesse est un droit de gouverner l'action de l'entreprise A, qui est défini selon le contexte institutionnel de la RSE. Qu'en est-il alors de la définition du droit de gouverner les activités de l'entreprise selon les institutions de la RSE ?

c. Le mode d'exercice du droit de gouverner l'action sociale promise : la participation au processus normé de redevabilité

L'étude des normes RSE réalisée dans le précédent chapitre a souligné que la redevabilité de l'entreprise, qui vise la bonne exécution de ses engagements, doit prendre la forme d'un

⁴¹² *Ibid.*, p.240

⁴¹³ *Ibid.*, p.242

processus continu, interactif, dialogique, impliquant les parties prenantes. En tant que tel, c'est un processus de gouvernement de l'entreprise sur le point précis de l'action sociale promise. Aussi peut-on dire que, selon le contexte institutionnel de la RSE, une partie prenante exerce son droit de gouverner l'action de l'entreprise relative au contenu de sa promesse à travers son implication (ou sa participation) dans le processus normé de redevabilité. En toute logique, ce mode d'exercice par une partie prenante de son droit de gouverner l'action sociale promise est en corrélation avec le mode d'exercice de l'obligation de redevabilité de l'entreprise qui implique de faciliter la participation des parties prenantes.

Ce sont des règles d'action qui définissent les droits et les obligations (ou devoirs). Suivant les définitions du Lalande, un droit est ce qui est conforme à une règle précise, et que, par suite, il est légitime d'exiger, et un devoir est une règle d'action déterminée⁴¹⁴. Une règle prescrit ce qui doit être fait dans un type déterminé de situation⁴¹⁵. Ainsi, une définition rigoureuse des droits et obligations constitués par l'acte social de promesse dans le contexte de la RSE pourrait être : la redevabilité (sous sa forme de processus normé) est la règle d'action qui définit le droit et l'obligation corrélatifs au contenu interne de la promesse sociale.

Le tableau suivant récapitule les définitions des droit et obligation corrélatifs assignés par l'acte de promesse sociale de l'entreprise que la réflexion nous a conduit à proposer :

⁴¹⁴ Le Lalande donne les définitions suivantes : « Un droit ou encore « ce qui est de droit » est ce qui est conforme à une règle précise, et que par suite il est légitime d'exiger ». Un devoir, au sens particulier et concret du terme, est « une règle d'action déterminée, une obligation définie (soit générale, soit spéciale à la fonction, la profession, etc.) ».

⁴¹⁵ Le Lalande donne du terme « règle » cette définition : « Formule indiquant ou prescrivant ce qui doit être fait dans un cas déterminé : précepte moral, ou logique ; formule donnant un procédé de calcul ; conditions admises comme obligatoires dans tel ou tel genre artistique, etc.[...] ».

Attributaire	Définition des droit et obligation dans le contexte institutionnel de la RSE
Partie prenante B (destinataire de la promesse sociale)	<p>Droit de gouverner l'action de l'entreprise relative au contenu de la promesse,</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>duquel dérive</i> un droit d'autoriser l'entreprise à inscrire dans le temps son action (mécanisme de délégation), - <i>dont le mode d'exercice est la participation dans le processus normé de redevabilité</i>
Entreprise A (émettrice de la promesse sociale)	<p>Obligation de redevabilité relative au contenu de la promesse,</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>dont le mode d'exercice</i> recommandé par le processus normé suppose notamment de faciliter la participation du destinataire.

La promesse procède de cette faculté unique qu'ont les êtres humains « de se doter de liens artificiels par l'usage volontaire de la parole »⁴¹⁶, selon l'expression concise de Alain Boyer. L'analyse menée aura tâché de le montrer : l'acte de promesse émis dans le contexte institutionnel de la RSE a pour effet de constituer des droits et obligations spécifiques qui encadrent la relation sociale établie entre l'entreprise et les parties prenantes destinataires. Ce cadre normatif dispose ainsi à l'avance une part de leur avenir en commun. C'est sur cette portée temporelle des effets normatifs de la promesse que nous proposons maintenant de nous concentrer

1.3. La promesse fixe des règles qui permettent de fonder des anticipations

a. Coordination des lignes de conduite et anticipations normatives

La normativité de la promesse a pour effet de coordonner les lignes de conduite respectives de l'entreprise et des parties prenantes en vue de la réalisation de son contenu : atteindre un bien commun. La coordination en question ne repose pas sur la prévisibilité des conduites respectives, ce serait confondre prescription et prévision, ce qui doit être fait et ce qui sera fait. Elle repose sur les règles fixées par la promesse. En effet, les droits et obligations (ou devoirs)

⁴¹⁶ BOYER A., *Chose promise. Etude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres*, Op. cit., p.1

constitués impliquent des règles qui prescrivent ce qui doit être fait. Une règle d'action *exige* d'être correctement appliquée ; par conséquent, si elle n'est pas appliquée, l'action qui en dépend est *nécessairement* jugée incorrecte. C'est une nécessité, non pas causale, mais *logique*. Cette nécessité logique tient au fait que la règle prescrit ce qui *doit être* fait (non ce qui devrait être fait) dans un type de situation donné et qu'une conséquence normative lui est associée (si... alors...). La logique (des conséquences normatives) procure à tout agent capable de raisonner la certitude sur laquelle peuvent reposer ses anticipations.

Ces dispositions de la règle permettent ainsi d'*anticiper* les différents cas de figures possibles. Nous disons anticiper, et non prévoir. L'étymologie latine montre une différence entre les deux termes : anticiper est emprunté au latin *anticipare*, « prendre par avance » ; prévoir vient du latin *paevidere*, « voir d'avance »⁴¹⁷. Anticiper contient une idée d'action (« prendre » les devants) que prévoir ne contient pas (« voir »). La règle permet donc à l'agent dont elle régit la conduite d'anticiper, au sens où elle lui permet de prendre à l'avance ses dispositions par rapport à un avenir qu'elle détermine en partie. L'agent peut choisir de ne pas appliquer la règle, la conséquence normative est déterminée : sa conduite sera jugée incorrecte. De même, dans le contexte de la RSE, l'entreprise peut ne pas appliquer la règle de redevabilité qui régit sa conduite vis-à-vis des destinataires de sa promesse : sa conduite sera jugée incorrecte, elle peut en être certaine. Sa conduite n'est pas prévisible, mais quelle qu'elle soit, ses conséquences normatives peuvent être anticipées.

Vincent Descombes exprime cette idée dans son commentaire sur la description intentionnelle de Pierce, « Donner consiste en ceci que A fait de C le possesseur de B selon la *Loi* » :

« Dire qu'il y a une loi, c'est introduire l'infini (potentiel). L'avenir est déterminé *quoi qu'il arrive*, ce qui est le signe que la détermination en cause est logique, non causale ou physique.

Toutes les situations possibles sont, non pas prévues, mais anticipées logiquement. Nous en savons pas ce que le donataire fera du cadeau qui lui a été fait. Mais, quoi qu'il fasse, ce qu'il fera rentrera dans l'une ou l'autre des divisions d'un espace logique qui vient d'être déterminé. Par exemple, s'il veut le garder, il le peut et, s'il veut le donner, il le peut. Si l'objet lui était retiré sans son consentement, un tort lui serait fait, et ainsi de suite. Nous déterminons le futur alors que nous ignorons ce qu'il sera. »⁴¹⁸

⁴¹⁷ *Le nouveau petit Littré*

⁴¹⁸ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.*, p.241

La loi comme la règle, exige son application. Un peu plus loin, Vincent Descombes parle d'ailleurs bien de règle du don⁴¹⁹. Nous pouvons ajouter que « l'espace logique » ainsi déterminé, accessible à tout agent capable de raisonnement logique, se situe ainsi dans une sphère d'objectivité, au sens où l'objectivité est le caractère de ce qui peut être observé par tous de l'extérieur.

La possibilité de former des anticipations normatives repose sur l'interdépendance des aspects prescriptifs et appréciatifs (ou évaluatifs) de la règle. La règle permet d'anticiper l'*appréciation* qui sera portée sur l'action qui l'implique. Comme le dit Jean-Pierre Cometti, elle investit d'une signification les actes qui en relèvent et leur confère une valeur⁴²⁰. Ainsi, pour reprendre un exemple de Vincent Descombes cité ci-dessus, la règle du don statue qu'un tort serait fait au donataire si l'objet donné lui était retiré sans son consentement. Et ce, dans un contexte institutionnel donné. L'appréciation de l'acte commis dépend en effet des critères fournis par le contexte institutionnel (dont relèvent les règles qui définissent les droits et obligations).

b. La règle de redevabilité permet de former des anticipations normatives

L'application à la promesse dans le contexte institutionnel de la RSE en fournit une illustration. L'analyse a montré que la redevabilité est la règle d'action qui définit l'obligation de l'entreprise et le droit de la partie prenante constitués par la promesse. Pour apprécier la manière dont l'entreprise applique cette règle, il faut se référer aux normes qui définissent le processus de redevabilité, tel qu'il devrait être dans le contexte institutionnel de la RSE : un processus continu et interactif, dialogique, qui assure la prise en compte du point de vue des parties prenantes, et qui suppose la transparence de l'entreprise et le respect de critères de qualité de l'information⁴²¹.

De plus, le contenu de la promesse auquel les parties prenantes peuvent légitimement prétendre (en vertu de leur droit) est lui-même référé à des « catégories » institutionnelles comme les ODD (objectifs de développement durable) définis par les Nations Unies ou le vocabulaire de la « neutralité carbone » qui renvoie à des conceptions scientifiques admises dans le cadre onusien, pour ne citer que ces deux exemples. Ces « catégories » institutionnelles constituent

⁴¹⁹ *Ibid.*, p.242

⁴²⁰ COMETTI, J.P., *Qu'est-ce qu'une règle ?*, *Op. cit.*, p.48

⁴²¹ Nous nous permettons de renvoyer à la section 2 « La conduite responsable et la redevabilité de l'agent » du chapitre 1 « La pression normative : la responsabilité ».

des références communes pour l'évaluation de l'action, et elles facilitent la compréhension de la promesse.

Ainsi, la réflexion montre ce que l'acte de promesse introduit dans le cadre normatif de la RSE: des droits et des devoirs, c'est-à-dire des règles d'action (en l'occurrence, la règle de la redevabilité). Parce qu'elles exigent leur application, ces règles permettent à l'entreprise et aux parties prenantes de former des anticipations normatives et, par conséquent, de coordonner leurs lignes de conduite respectives. Ceci étant posé, nous pouvons donc dire comme Arendt que la promesse sert « à disposer, dans cet océan d'incertitude qu'est l'avenir par définition, des îlots de sécurité sans lesquels aucune continuité, sans même parler de durée, ne serait possible dans les relations des hommes entre eux »⁴²².

Mais les anticipations normatives impliquent l'irrévocabilité de la promesse. Le processus de redevabilité (obligatoire) est enclenché par l'acte irrévocable de promesse. Reinach dit que la promesse, par essence, n'est pas rétractable. Mais sa description des relations normatives qui naissent de la promesse n'est pas une justification. Comment la non rétractabilité de la promesse se justifie-t-elle ?

1.4. Irrévocabilité de la promesse sociale : une justification politique et morale

a. La promesse, acte constitutif de tout ordre social institué

Le problème de l'irrévocabilité de la promesse est l'objet de débats philosophiques importants pour la théorie politique. En témoigne le rôle fondamental de la promesse dans les théories du contrat. Nous commencerons donc par l'analyse hobbesienne de la promesse dont l'irrévocabilité est, suivant Charles Ramond, à la base de l'édifice politique de l'auteur du *Léviathan*⁴²³. La scène dans laquelle un brigand exige de celui qu'il détient la promesse d'une rançon, en le menaçant de le tuer s'il ne s'exécute pas, revient de manière constante chez les principaux auteurs, dont Hobbes. Elle sert à illustrer le cas de la promesse arrachée et à soulever le problème moral de la révocabilité d'une telle promesse.

⁴²² ARENDT A., *Condition de l'homme moderne*, *Op. cit.*, p.302

⁴²³ RAMOND C., « L'irrévocabilité des promesses chez Hobbes », *Liberté et nécessité chez Hobbes et ses contemporains*, (dir. Y. C. Zarka), Paris, Vrin, 2012

Hobbes soutient la thèse radicale de l'irrévocabilité des promesses, même imposées par la violence. Charles Ramond met en évidence la cohérence et la systématique de la position de Hobbes par contraste avec celle de Spinoza qui se trouve à son exact opposé. La lecture de Charles Ramond repose sur l'analyse du consentement dans l'expression même duquel la contrainte est toujours perceptible, et des échanges entre les êtres humains comme « marché des contraintes ». Une convention, dit-il, est toujours passée sous la pression de degrés plus ou moins grands de contraintes, difficiles à comparer et à apprécier. « Par conséquent, nos sociétés et nos institutions statuent (comme le fait Hobbes) qu'une convention est valable dans tous les cas, à moins qu'une loi ne s'y oppose expressément, et que les degrés de « liberté » ou de « contrainte » n'ont pas à être pris en compte (sauf cas tout à fait extrêmes) dans la validation des conventions »⁴²⁴. Selon toute vraisemblance, nous dit Charles Ramond, Hobbes privilégie la scène du voleur car elle possède un caractère prototypique. En effet, cette scène de la vie sauve obtenue en l'échange d'un accord passé sous l'emprise de la terreur conviendrait pour décrire le pacte social qui permet aux hommes de sortir de l'état de guerre de chacun contre chacun. Selon Hobbes, tout pacte, même passé sous la terreur, est valide. Seul l'« insensé » peut envisager de rompre sa promesse. La troisième loi de nature interdit de violer sa foi. Aucune rétractation n'est donc concevable. « C'est pourquoi, fait remarquer Charles Ramond, Hobbes concevra plutôt des pactes illusoires que des pactes rompus ». Il souligne la différence introduite par Hobbes entre « forcer » et « obliger ». L'Etat peut, par la force (du glaive), contraindre les hommes à tenir leurs promesses, mais l'obligation naît de la promesse. L'obligation n'est ni renforcée par la contrainte légale ni diminuée par l'absence de contrainte légale.

A l'exact opposé de Hobbes, explique Charles Ramond, Spinoza considère qu'une promesse extorquée contre la vie sauve ne peut être faite que par duperie pour se libérer de celui qui l'impose. Le pacte (promesses mutuelles) fondateur lui-même ne peut être qu'une tromperie. Par ailleurs, « les pactes étant toujours conclus sinon en situation de terreur, du moins d'urgence ou de contrainte, l'idée même de pacte doit se voir retirer toute valeur heuristique et toute pertinence »⁴²⁵. Spinoza soutient également que « la démocratie qui succéderait au pacte ne serait pas fondamentalement différente dans ses effets de celle qui l'aurait précédé »⁴²⁶. Chez Spinoza, souligne Charles Ramond, « le pacte de la démocratie primitive est paradoxalement

⁴²⁴ *Ibid.*, p.29-30

⁴²⁵ *Ibid.*, p.29-30

⁴²⁶ *Ibid.*, p.29-30

sans origine »⁴²⁷. Or, le contraste avec Spinoza sur ce point souligne une caractéristique du contractualisme de Hobbes qui est importante pour notre réflexion : la promesse est un acte fondateur, constitutif d'un ordre social *institué* par les hommes (dont le maintien est, certes, garanti par le glaive).

Mais est-ce moral ? Devons-nous suivre Hobbes jusqu'à penser qu'une promesse extorquée par la violence oblige celui qui l'a faite ? Dans son ouvrage *Chose promise*, Alain Boyer discute les positions respectives de Hobbes, Montaigne, Cicéron, Pufendorf et Rousseau. Son examen part d'une critique qu'il fait à Hobbes : l'auteur du *Léviathan* confondrait à tort deux sortes de craintes entre lesquelles il conviendrait de faire une distinction. L'argument est d'abord avancé dans le premier chapitre de son ouvrage consacré à « L'insensé » :

« Mais [Hobbes] ne confond-t-il pas là les conventions motivées par la crainte de quelque événement, tels les contrats d'assurance, ici, en l'occurrence, la peur de la guerre de tous contre tous (GTT) et de ses terribles effets, avec les conventions motivées par la *menace* de celui-là même qui m'oblige à lui promettre quelque chose – autrement dit, des conventions forcées, ce qui est *toto caelo* différent ? »⁴²⁸

D'un côté, la peur de la guerre de tous contre tous est ici, par l'analogie avec les contrats d'assurance, assimilée à un risque, c'est-à-dire à une menace de mort susceptible de porter préjudice en cas de survenance de circonstances déclenchant son occurrence. L'assurance, dont un principe clé est la mutualisation des aléas, garantit le dédommagement de l'individu qui y a souscrit en cas de préjudice. De l'autre côté, la menace du brigand constitue un danger de mort immédiat dont l'individu ne peut se protéger que par une promesse « forcée ». D'un côté, l'individu gère un risque, de l'autre, il évite un danger.

Dans les deux cas, il y a contrainte, suivant l'analyse que fait Charles Ramond du consentement. Mais deux degrés de contrainte sont ici réintroduits. Le degré de contrainte le plus fort que représente la menace d'un danger immédiat force l'individu à promettre, mais ne l'oblige pas (contrairement à la perception d'un risque de guerre de tous contre tous), comme l'écrit Alain Boyer quelques lignes plus loin. Cette thèse est à nouveau avancée dans son chapitre VI intitulé « Le philosophe et les pirates » à l'appui d'une contestation par Pufendorf de l'affirmation

⁴²⁷ *Ibid.*, p.34

⁴²⁸ BOYER A., *Chose promise. Eude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres*, Op. cit., p.36

hobbesienne selon laquelle « c'est la crainte d'être tué qui fait que l'on se soumet au gouvernement d'autrui » (*Léviathan*, cité par Alain Boyer) :

« [...] Pufendorf l'accuse en quelque sorte, et à juste titre selon nous, de commettre une amphibolie : confondre sous un même terme l'effet de la crainte « d'un mal vague et indéterminé », une « précaution », acte de prudence, avec « cette épouvante où nous jette la vue d'un grand mal dont on est menacé de près. [...] Il faut, selon Pufendorf, maintenir l'idée selon laquelle une menace précise et déterminée de la part de celui qui exige un engagement en sa faveur n'est jamais source de devoirs pour le menacé (lui ou sa famille) »⁴²⁹

Le cas de la RSE nous semble illustrer la difficulté d'application de ce critère des degrés de contrainte pour distinguer une promesse obligatoire d'une promesse non obligatoire. En effet, les parties prenantes exigent que les entreprises s'engagent et, pour obtenir des promesses, elles peuvent employer des moyens qui peuvent être perçus comme des menaces directes. Pensons par exemple au militantisme des ONG et des citoyens et à la menace réputationnelle qu'ils font peser sur les entreprises visées. Autre exemple : les critères ESG appliqués par les bailleurs de fonds pour sélectionner leurs investissements privent les entreprises qui ne s'y conforment pas de l'accès à des sources de financement à long terme. Ne sont-ce pas des menaces directes pour la vie des entreprises (ou au-moins pour certaines de leurs activités) et des formes de chantage dont le but est de contraindre les entreprises à faire des promesses sociales ? Pour autant, les exigences des parties prenantes ne peuvent-elles pas être considérées comme légitimes dans la mesure où elles sont affectées par les activités de l'entreprise, en raison de leur vulnérabilité problématique ? Il est difficile de considérer comme invalide une promesse ainsi faite dans le champ de la RSE.

b. La promesse sociale, une ouverture institutionnelle à des biens communs

Cette thèse est à nouveau défendue un peu plus loin par l'auteur de *Chose promise*, cette fois à l'appui de l'argument de la légitime défense, avancé en réponse à la règle montaniennne suivant laquelle « jamais mon propre « salut » ne doit m'autoriser à violer ma foi »⁴³⁰. Il explique pourquoi, bien qu'hésitant, il a « intuitivement » tendance à suivre Pufendorf à cet égard :

« « Donner » de l'argent à un voleur qui l'exige avec une arme n'est pas de l'égoïsme, mais de la légitime défense, de l'« amour de soi » bien compris. Cet argument lui semble transposable aux

⁴²⁹ *Ibid.*, p.125

⁴³⁰ *Ibid.*, p.131

promesses : il n'y a pas eu de « don », il n'y a pas eu non plus de « promesse authentique ». Mon mensonge était de la « légitime défense. »⁴³¹

Quoi qu'il en soit, l'argument de la légitime défense nous paraît, à nouveau, difficilement justifier la révocation d'une promesse dans le champ de la RSE qui serait, par exemple, consentie sous la menace d'une vaste campagne médiatique de dénonciation d'un scandale environnemental. L'argument est discutable parce que l'entreprise est elle-même menaçante pour les parties prenantes, voire la cause de dommages graves et avérés. Mais surtout, l'argument ne tient pas pour la simple raison que la promesse sociale est faite par l'entreprise en vue d'un bien commun : par définition, ce but ne constitue pas une menace pour l'entreprise elle-même. C'en est peut-être une pour certaines parties prenantes égoïstes (certains actionnaires, par exemple) mais celles-ci ne doivent pas être confondues avec l'entreprise elle-même.

Alain Boyer admet toutefois un argument en faveur de la validité de la promesse extorquée. Cet argument se trouve dans un passage du livre III des *Essais* de Montaigne relatif à la règle montagnaise en question :

« La règle montagnaise implique [...] que jamais mon propre « salut » ne doit m'autoriser à violer ma foi. Sinon, dit-il, en utilisant le sorite qu'on peut appeler l'argument de la « pente glissante », « de degré en degré nous en viendrons à renverser [ou abolir] tout le droit qu'un tiers prend de nos promesses et sermens ». Autrement dit, et moins joliment dit, Montaigne a parfaitement saisi l'essence de la promesse comme transmission d'un droit de souveraineté sur mon action en un point, à un « tiers », le destinataire de ma promesse. Il convient de ne pas barguigner sur cette transmission. Que si vous commencez à nier qu'il faille respecter vos engagements à l'égard des brigands, pourquoi ne pas le faire, pouvons-nous ajouter, « de degré en degré », à l'égard des pestiférés, des hérétiques, des « infidèles », des juifs, des « cannibales », de tous ceux qu'il vous paraîtra évident (à tort) qu'ils ne font pas partie de la *societas humanum* ? L'humanisme montagnais est radical. [...] La détermination de la « qualité » du destinataire est « irrelevante ». Tout être qui la comprend a, de prime face, droit au respect de la parole que je lui ai donnée. »⁴³²

Alain Boyer souligne ici le danger, identifié par Montaigne, qu'il y a à déroger à la règle selon laquelle promesse oblige : abolir tout droit qu'un tiers prend de nos promesses. Ne pas s'obliger revient à remettre en cause « l'essence de la promesse comme transmission d'un droit de

⁴³¹ *Ibid.*, note 1 du bas de la page 133

⁴³² *Ibid.*, p.131-133

souveraineté à un « tiers », le destinataire de ma promesse ». Alain Boyer soutient en effet, suivant Rousseau, que la promesse consiste à donner à autrui un pouvoir de restreindre ma liberté d'action. Autrement dit, c'est un acte de transfert de « souveraineté » sur le destinataire qui reçoit ainsi « le droit de gouverner ou de contrôler mon action sur un point, le contenu de ladite promesse »⁴³³ – notons ici un recoupement avec notre analyse du contenu intentionnel de la promesse dans le champ de la RSE comme transmission d'un droit de gouverner l'action de l'entreprise relative au contenu de sa promesse. Or, poursuit Alain Boyer, il n'y a pas de communauté humaine possible sans droits et sans obligations. Aussi la position radicale de Montaigne qui refuse d'exclure quiconque de l'humaine condition lui paraît-elle justifiée : la « qualité » du destinataire (voleur ou non) ne peut être un argument car qui peut dire qu'il ne fait pas partie de la « *societas humanum* » ?

Montaigne ne reconnaît que deux exceptions à l'irrévocabilité de la promesse⁴³⁴. La première est l'exception qu'un décideur politique pourrait devoir faire pour le salut public (ou le salut commun), étant entendu qu'elle s'accompagne du remord d'avoir eu à violer sa foi. La seconde est le contenu immoral de la promesse. Alain Boyer souligne la cohérence de la position de Montaigne : aucune de ces deux exceptions n'a de quelconque rapport avec l'intérêt égoïste de l'agent. Dans le champ de la RSE, les vues de Montaigne paraissent pertinentes : dans la mesure où la promesse de l'entreprise vise à atteindre un bien commun, elle doit être compatible avec le salut public et son contenu est par principe moral.

Tout bien pesé, l'irrévocabilité de la promesse paraît justifiée : elle constitue le fondement de tout ordre social et politique institué. Dans le champ de la RSE, elle apparaît comme *une faculté d'ouvrir des horizons institutionnels pour l'action collective en vue de biens communs*. L'ouverture propre à la promesse tient à son irrévocabilité qui est impliquée par les conséquences normatives d'un acte social irréversible par nature, à savoir : l'attribution de droit(s) aux parties prenantes destinataires. Cet acte social irréversible enclenche un processus irréversible de redevabilité. Que la promesse soit, ou non, tenue, elle a été faite.

Mais il y a un autre aspect auquel nous proposons de réfléchir maintenant : l'ouverture de la promesse se maintient dans la sphère sociale à travers l'extension du rapport intentionnel qu'elle établit avec les parties prenantes.

⁴³³ *Ibid.*, p.21

⁴³⁴ *Ibid.*, p.130-131

1.5. Extensivité du lien d'obligation constitué par la promesse

a. L'extension de la relation normative à de multiples parties prenantes

Dans la conception de Reinach, l'acte social est orienté vers autrui et nécessite une perception : il est dans la nature d'un acte social d'être perçu. Il suffit que l'acte de promesse soit perçu par son destinataire pour que son contenu intentionnel lui soit communiqué, aucun acte social n'est requis de sa part pour que la relation obligatoire soit établie. Autrement dit, l'*actualité* de l'acte social de promesse procède de sa propriété d'*être perçu*. C'est là le point de départ de l'analyse de l'*extension* de la relation normative à de multiples parties prenantes que nous proposons de mener à l'appui de la théorie de la perception développée par Bergson dans *Matière et mémoire*⁴³⁵, d'où il tire la notion d'extension.

Dans son premier ouvrage, *Essai sur les données immédiates de la conscience*, Bergson avait déjà découvert l'idée de durée en opérant une distinction critique entre la durée pure et l'espace pur⁴³⁶. D'un côté, la durée concrète, la continuité purement temporelle des états successifs de la conscience vécue dans l'intériorité du moi profond. Le concept de multiplicité indistincte, qualitative, structure l'idée de durée. De l'autre, l'espace abstrait, formé par la discontinuité de positions juxtaposées et extérieures en vue de donner prise à l'action, et au contact duquel se trouve le moi superficiel (ou le moi social). La multiplicité distincte, quantitative, structure l'idée d'espace pur. Subsistait le problème de la séparation infranchissable entre la durée et l'espace qui devait donner lieu, comme l'explique Frédéric Worms, à *Matière et mémoire* puis à *L'évolution créatrice*. Le second livre de Bergson surmonte cette dualité par la médiation du corps : défini comme un centre d'action, le corps vivant assure à la fois la séparation par la perception distincte et spatiale de la matière sur laquelle il agit, et la continuité conservée par la mémoire dans le moi profond, à laquelle, pour se souvenir, il impose la forme spatialisée de la perception⁴³⁷.

D'où le rôle explicatif de la théorie de la perception qu'il livre dans le premier chapitre⁴³⁸. Dans le champ conceptuel des images posé par Bergson comme *seul plan de réalité*, la perception pure prélève des images extérieures. Cette perception quasi instantanée, Bergson la désigne par le terme d'image-perception. Cette image-perception est purement *actuelle*. Ainsi, dans le

⁴³⁵ BERGSON H., *Matière et mémoire. Op. cit.*

⁴³⁶ BERGSON H., *Essai sur les données immédiates de la conscience, Op. cit.*

⁴³⁷ WORMS F., *Bergson ou les deux sens de la vie*, Paris, PUF (Quadrige), 2004

⁴³⁸ BERGSON H., *Matière et mémoire. Op. cit.*

champ des *images extérieures*, la perception pure coïncide instantanément avec la matière étendue dans l'espace. Mais la perception concrète est un mixte qui mêle les souvenirs à la perception pure. Suivant le processus de reconnaissance active, le souvenir pur, qui est à l'état originairement *virtuel*, est *actualisé* en image. Dans le champ des images intérieures, il se matérialise progressivement au contact de la perception présente avec laquelle il se confond. Le souvenir pur qui s'est matérialisé dans la perception actuelle est ce que Bergson désigne par le terme d'image-souvenir. Image-souvenir et image-perception se confondent dans la perception concrète. Dans la perception concrète, qui occupe toujours une certaine durée, aussi courte soit-elle, la mémoire intervient pour lier les moments successifs de la durée des choses. Dans la phénoménologie bergsonienne de la perception, la notion métaphysique d'*extension* désigne la coïncidence instantanée de la perception pure avec la matière étendue dans l'espace. L'étendue matérielle est ainsi l'extension indivisée de notre perception. Le phénomène extensif c'est la perception.

Revenons-en maintenant à l'acte social de promesse. Tant qu'il est inaperçu, il n'est pas actuel. C'est sa perception par autrui qui actualise son contenu intentionnel. Cette actualisation *étend* la relation intentionnelle. Autrement dit, l'actualité du contenu intentionnel de l'acte social coïncide avec sa perception par autrui, le destinataire à qui est simultanément attribué un droit relatif au contenu de la promesse. Ce lien (normatif) établi dans l'espace pourrait paraître étonnant pour un lecteur de Bergson s'il était ici question d'un sujet en acte, car le philosophe de la durée rejette l'identité immuable qui provient du référent grammatical qu'il est toujours, même tacitement⁴³⁹. Mais il n'est ici question que d'un moi (ou d'une conscience) qui perçoit sans être perçu, que de l'acte de perception de la promesse par un destinataire. L'important pour nous ici est que l'*extension* de la relation normative procède de la nature de l'acte social d'être perçu. Ainsi, à chaque perception de l'acte de promesse sociale de l'entreprise par l'une de ses parties prenantes (qui l'entend), la relation normative s'étend à un nouvel attributaire d'un droit relatif au contenu interne de ladite promesse.

Nous parlons ici d'actualisation du contenu intentionnel de la promesse sociale de l'entreprise. Dans la théorie de la mémoire de Bergson, ce qui s'actualise suivant le processus de reconnaissance active ce sont des virtualités : le processus d'actualisation du virtuel s'inscrit dans un continuum du souvenir pur à l'état originairement virtuel, à l'image-perception à l'état actuel, via l'image-souvenir. Ce continuum du souvenir pur à la perception pure repose sur le

⁴³⁹ RIQUIER Camille, « Conclusion - La personne dans tous ses états », *Archéologie de Bergson. Temps et métaphysique*, Paris, PUF (Epiméthée), 2009, p.462

dispositif conceptuel des images dont le mode d'être est le virtuel. La continuité du virtuel s'actualisant, permet à Bergson de soutenir la thèse de la différence de nature, et non de degré, entre le souvenir pur et la perception pure. En effet, bien que Bergson ne le dise pas explicitement dans *Matière et mémoire*, la virtualité se rapporte à la théorie des multiplicités indistinctes déjà élaborée dans l'*Essai sur les données immédiates*. Cette théorie des multiplicités virtuelles explique le changement purement qualitatif, l'altération. Chaque degré correspond à un changement qualitatif, c'est-à-dire à un changement de nature. La théorie bergsonienne permet de saisir l'ouverture propre à la promesse comme lien normatif (qualitatif) inscrit dans la durée. Dans le champ de la RSE, cette ouverture vers le futur de la promesse peut être corrélée à la multiplicité caractéristique des parties prenantes⁴⁴⁰.

b. Adaptation coordonnée et finalisée des lignes de conduite

Quel est l'effet de l'extension de la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise à une nouvelle partie prenante sur le contenu interne de ladite promesse ? Ce contenu interne, « atteindre un bien commun aux parties prenantes concernées » suppose, par définition, la prise en compte de chaque nouvel attributaire de droit.

Le contenu interne de la promesse correspond à l'engagement social de l'entreprise. Or, la temporalité est une dimension essentielle de l'engagement. La permanence de la référence aux principes endossés par l'entreprise devrait guider ses choix successifs en sorte d'inscrire dans une certaine continuité les lignes de conduite qui se réclament de son engagement. L'engagement est occupé par une tension entre une tendance stabilisatrice liée à la référence aux principes et une tendance évolutive liée à des choix successifs. Ces choix successifs doivent suivre une délibération intégrant l'apparition, qui coïncide avec l'extension de la promesse, de chaque nouvel attributaire d'un droit relatif au contenu de ladite promesse (un bien commun à atteindre). Nous apercevons un effet de l'extension de la promesse sociale de l'entreprise : par l'ouverture de la délibération à de nouveaux attributaires de droits, elle impulse l'adaptation des lignes de conduite qui peuvent ainsi se maintenir dans le cadre de l'engagement. La conjonction de la promesse et de l'engagement entraîne et stabilise l'action dans un *mouvement en avant* à la poursuite d'un bien commun.

⁴⁴⁰ Nous approfondirons cette idée dans le chapitre 7 intitulé « Identification des parties prenantes et inscription dans la durée de la réciprocité ».

Dans *Les Deux Sources de la morale et de la religion*⁴⁴¹, Bergson livre une théorie sociale qui repose sur la distinction entre le clos et l'ouvert. Selon Frédéric Worms, qui souligne l'actualité morale et politique de cette distinction, ce critère « strictement moral »⁴⁴² de distinction est « immanent à la vie » et constitue même « un critère ultime d'orientation à une humanité qui renonce à tout critère transcendant »⁴⁴³. D'après Bergson la « [société close a] pour essence de comprendre à chaque moment un certain nombre d'individus, d'exclure les autres »⁴⁴⁴ ; et « la société ouverte est celle qui embrasserait en principe l'humanité entière »⁴⁴⁵. La société close exclut tandis que la société ouverte « embrasse » : celle-ci n'inclut pas puisque l'inclusion suppose encore la clôture, elle dépasse le cadre de la société par « sauts brusques » ou « ruptures » qui ouvrent momentanément le cercle (avant qu'il ne se referme).

Il nous semble que cette dualité se donne à voir dans la conjonction de la promesse et de l'engagement social de l'entreprise. D'un côté, la promesse ouvre le cercle délibératif, ce qui peut provoquer de nouvelles divergences d'intérêts entre les parties prenantes. De l'autre, l'engagement qui exige la convergence pour adapter les lignes d'action de l'entreprise suppose que, pour un temps, le cercle se referme. Il semble que la poursuite d'un bien commun nécessite ce double mouvement, ou ce mixte de clos et d'ouvert.

L'ouverture momentanée du cercle délibératif des parties prenantes, provoquée par l'extension de la promesse sociale, est une source d'incertitude pour l'entreprise en tant qu'agent et centre de décision. Comment affronter cette incertitude en sorte qu'elle ne constitue pas un obstacle à l'engagement, c'est-à-dire à la décision même de s'engager et à la capacité de tenir son engagement ? C'est un problème d'adaptabilité de la ligne de conduite dans des situations évolutives et d'inscription temporelle de la décision.

La contribution de Michel Vaté à la réflexion des économistes sur le rôle du temps dans la décision⁴⁴⁶ nous apporte un éclairage. Celui-ci observe que l'optimalité d'une décision, critère de préférence d'un agent économique rationnel, est pensée *a priori* par le décideur comme incertaine : les jugements d'optimalité varient selon le choix de la (ou des) variables(s) à optimiser, de la perception des mécanismes du système à optimiser, de la perception de la situation du système et de celle du décideur lui-même par rapport à ce système. Par conséquent,

⁴⁴¹ BERGSON H., *Les Deux Sources de la morale et de la religion* (1932), GF Flammarion, Paris, 2012

⁴⁴² WORMS F., *Bergson ou les deux sens de la vie*, *Op. cit.*, p.270

⁴⁴³ *Ibid.*, p.344

⁴⁴⁴ BERGSON H., *Les Deux Sources de la morale et de la religion*, *Op. cit.*, p.108

⁴⁴⁵ *Ibid.*, p.338

⁴⁴⁶ VATE M., *Le temps de la décision*, *Op. cit.*

le critère de rationalité d'une décision économique est l'intention d'optimalité. D'où, la temporalité de la décision rationnelle qui prend forme dans l'instant, dont la circonstance majeure est l'incertitude⁴⁴⁷, et que Michel Vaté conçoit comme élément d'une séquence.

Les causes de l'incertitude sont dans la durée sociale, explique-t-il dans une veine bergsonienne. L'instant de la décision est un point de départ et une rupture entre le passé et le futur. La durée émerge d'une succession d'instantants :

« c'est l'existence de la communication nécessaire entre agents au sein d'une collectivité qui donne sa durée à la vie économique à partir des actes individuels successifs. »⁴⁴⁸

La durée tient à la communication entre les agents d'une collectivité. Elle est consubstantielle à la vie sociale et aux institutions :

« Par opposition aux individus, les institutions ont une existence dérivée. Elles sont créées pour contenir la durée du temps vécu par les individus conscients de leur appartenance à un groupe. »⁴⁴⁹

L'extension de la promesse sociale de l'entreprise en offre une illustration avec l'apparition d'un attributaire de droit, un nouveau destinataire, dès qu'une partie prenante l'entend. La durée, inhérente à la promesse, est source d'incertitude.

Le concept de séquence de décisions proposé par Michel Vaté rend compte de la temporalité de la décision. D'un point de vue descriptif, une séquence s'entend comme une série, une succession de décisions. La structure d'ordre du processus de décision est chronologique. D'un point de vue normatif, une séquence pose l'interdépendance de décisions : chaque décision est affectée par le fait qu'elle en suit d'autres et que d'autres la suivront. La structure d'ordre du processus de décision est logique. Le décideur a conscience de cette interdépendance *a priori* dont la définition est la suivante⁴⁵⁰ :

Appelons D, un ensemble de décisions ordonnées chronologiquement sur une période T. A chaque instant t, il correspond au plus une décision d. Considérons deux décisions, d et d', prises à des instants différents, t et t', t étant antérieur à t' :

⁴⁴⁷ Michel Vaté conteste la distinction opérée par F. H. Knight, dans son ouvrage *Risk, Uncertainty and Profit* paru en 1939, entre risque et incertitude selon laquelle par opposition à une situation de risque, une situation d'incertitude se caractérise par l'impossibilité de définir une distribution de probabilités sur les événements futurs. Pour Michel Vaté, une situation de risque est une situation d'incertitude réduite, c'est-à-dire transformée par une utilisation efficace de l'information. Le phénomène d'incertitude préexiste à son traitement, à sa mesure. « Tout fait sera dit *incertain* s'il n'est pas exactement déterminé ou connu ; cela correspond, au plan subjectif, à une absence de conviction » (*Le temps de la décision*, p.45).

⁴⁴⁸ *Ibid.*, p.55

⁴⁴⁹ *Ibid.*, p.58

⁴⁵⁰ *Ibid.*, p.70-71

d et d' sont interdépendantes *a priori* si dans la préparation de d il est tenu compte de ses effets futurs sur l'évaluation de d'. La relation d'interdépendance a priori est réflexive, symétrique et transitive.

Michel Vaté insère cette notion d'interdépendance *a priori* dans la définition d'une séquence de décisions :

« Une séquence de décisions est une succession de décisions interdépendantes *a priori*. »⁴⁵¹

Ce concept de séquence de décisions peut être mis en rapport avec la notion de « pari subsidiaire » empruntée à Schelling par Howard Becker pour décrire les « lignes d'action cohérentes » et structurer le concept d'engagement⁴⁵² : un pari subsidiaire est une décision qui contraint des décisions postérieures, auxquelles elle n'est pas nécessairement liée au départ. Ce pari est subsidiaire en ceci qu'il est antérieur et remis en jeu accessoirement aux décisions en question. Ce mécanisme rend compte de la cohérence de lignes d'actions que l'engagement peut expliquer. Cette cohérence se manifeste à travers des choix qui agencent une diversité d'activités, des choix qui supposent le « rejet d'alternatives réalisables » pour le dire comme Becker, voire des renoncements, et qui permettent à l'agent de poursuivre un même objectif à travers le temps.

La cohérence des lignes d'actions dont parle Howard Becker est un indice de rationalité. D'après l'étude réalisée par Emmanuel Picavet dans le *Grand dictionnaire de philosophie* chez Larousse, « la rationalité pratique est souvent définie à partir de conditions de cohérence »⁴⁵³. Celui-ci indique, notamment, que le principe de transitivité est une traduction mathématique de l'idée formelle de cohérence. C'est pourquoi il nous semble que le concept de séquence de décisions proposé par Michel Vaté s'accorde à celui de « lignes d'actions cohérentes » utilisé par Howard Becker, les lignes d'actions cohérentes résultant de séquences de décisions.

Howard Becker place le pari subsidiaire au centre du mécanisme contraignant de l'engagement. La contrainte suppose l'existence d'une règle. Or, l'analyse que fait Michel Vaté du rôle du temps dans la décision rationnelle est éclairante. Comme critère de préférence de l'agent rationnel, l'intention d'optimalité est une règle de choix. Ainsi, d'une part, le décideur est tourné vers le futur avec une intention d'optimalité comme mobile ; d'autre part l'interdépendance des décisions d'une séquence est réglée par la préférence de l'agent rationnel pour l'optimalité.

⁴⁵¹ *Ibid.*, p.71

⁴⁵² Nous nous permettons de renvoyer à la section introductive du chapitre 1 de cette thèse.

⁴⁵³ PICAVET E., « Rationalité », *Grand dictionnaire de la philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

Nous proposons de nous placer dans ce cadre conceptuel pour analyser l'effet de l'extension de la promesse sociale sur la cohérence des lignes d'action de l'entreprise engagée. Atteindre un bien commun, ce qui constitue le contenu de la promesse sociale, est supposé être le choix préférentiel de l'entreprise dont les décisions rationnelles assurent la cohérence de ses lignes d'action. Cet optimum visé est défini à un moment donné en fonction des parties prenantes attributaires d'un droit constitué par ladite promesse. L'extension de la promesse sociale est un facteur de variabilité de cet optimum : l'apparition d'un nouvel attributaire de droit conduit à redéfinir le bien commun en question et, par conséquent, à adapter les séquences de décision et les lignes d'actions pour qu'elles demeurent cohérentes en regard de l'engagement pris antérieurement.

L'effet coordonnateur de la promesse, entre l'entreprise émettrice et les parties prenantes destinataires, se poursuit à travers son extension. L'adaptation des lignes d'action qui doit résulter de l'extension de la promesse sociale de l'entreprise correspond à ce que Michel Vaté appelle « adaptation finalisée ». Cette expression signifie que l'adaptabilité des séquences de décision permet à l'entreprise (engagée) de poursuivre toujours le même objectif (le bien commun aux parties prenantes concernées qui constitue le contenu de la promesse). L'adaptabilité des séquences de décisions signifie que le contenu de chaque décision intègre la possibilité d'un apprentissage futur en préservant une part de provisoire. Le critère d'adaptabilité du contenu de la décision est l'une des modalités de réduction de l'incertitude de la séquence (les deux autres modalités sont le fait de décider et la mesure de l'incertitude (vraisemblances / probabilités subjectives).

Ainsi le concept de séquences de décisions proposé par Michel Vaté permet de comprendre qu'il n'y a pas de contradiction entre l'extensivité de la promesse sociale de l'entreprise et la stabilité (ou la permanence) de son engagement social, au contraire : la cohérence de ses lignes d'action en vue d'un bien commun aux parties prenantes implique leur adaptation rationnelle dans des situations évolutives. La promesse sociale crée les conditions normatives d'adaptation coordonnée et finalisée des lignes d'actions de l'entreprise engagée. Elle encadre un processus continu d'adaptation des lignes d'actions et permet ainsi de réduire l'incertitude. Elle ouvre un horizon institutionnel pour la construction d'un compromis entre les parties prenantes de l'entreprise.

2. Ouverture d'un horizon institutionnel pour un compromis entre les parties prenantes

2.1. Un acte de reconnaissance des droits légitimes des parties prenantes destinataires

a. La reconnaissance de droits fondamentaux des parties prenantes

Parce que son contenu se réfère au cadre normatif de la RSE, la promesse sociale de l'entreprise reconnaît les droits légitimes des parties prenantes auxquelles elle s'adresse : les *droits fondamentaux internationalement reconnus* qui figurent dans la Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies, à laquelle s'ajoute la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme édictés par les Nations Unies en 2011 affirment que « la responsabilité de respecter les droits de l'homme est une norme de conduite générale que l'on attend de toutes les entreprises où qu'elles opèrent. Elle existe indépendamment des capacités et/ou de la détermination des États de remplir leurs propres obligations en matière de droits de l'homme et ne restreint pas ces dernières⁴⁵⁴.

Comme nous l'avons expliqué, la promesse sociale de l'entreprise implique la transmission d'un droit de participer au processus de redevabilité, puisque c'est le mode d'exercice du droit de gouverner l'action sociale promise. La reconnaissance des droits fondamentaux implique donc la reconnaissance d'un droit d'accès au gouvernement de l'entreprise. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales résument les « saines pratiques de gouvernement » en ces termes :

« [Les entreprises] sont en particulier appelées à protéger et à faciliter l'exercice des droits des actionnaires, notamment le droit à un traitement équitable. Les entreprises devraient reconnaître les droits des parties prenantes tels que définis dans des textes législatifs ou des accords mutuels et encourager une coopération active avec ces parties prenantes pour favoriser la création de richesses et d'emplois et assurer la viabilité d'entreprises financièrement saines. »⁴⁵⁵

⁴⁵⁴ ONU (2011), *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, Op. cit., p.15

⁴⁵⁵ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.25-26

Il est d'abord écrit que les entreprises sont « appelées à protéger et à faciliter l'exercice des droits des actionnaires, notamment le droit à un traitement équitable ». Selon les Principes de gouvernance, les droits particulièrement visés sont ceux des actionnaires minoritaires et des actionnaires étrangers. D'où le souci de traitement équitable avec les actionnaires de contrôle. Le point essentiel pour nous est que cet appel « à protéger et à faciliter l'exercice des droits des actionnaires » signifie, implicitement, que ces droits existent indépendamment de leur reconnaissance par l'entreprise. Et, en effet, leur mode d'existence est la validité juridique, leur source étant l'institution légale de la propriété et du contrat de société. Les entreprises sont donc appelées à favoriser l'effectivité de ces droits légaux.

Or ceci contraste avec la recommandation qui leur est faite de « reconnaître les droits des parties prenantes tels que définis dans des textes législatifs ou des accords mutuels ». De plus, la coopération active avec les parties prenantes à laquelle les entreprises sont incitées est restreinte à des objectifs économiques et financiers.

Mais les Principes de gouvernance apportent des inflexions :

« Les droits des parties prenantes sont souvent définis par le droit (notamment le droit du travail, le droit des sociétés, le droit commercial, le droit de l'environnement et le droit des faillites) ou par des relations contractuelles que les sociétés doivent impérativement respecter. Néanmoins, même dans les domaines où les intérêts des parties prenantes n'ont pas été inscrits dans la loi, de nombreuses entreprises souscrivent des engagements supplémentaires vis-à-vis des parties prenantes, et le souci de la réputation de l'entreprise et de sa performance impliquent souvent la reconnaissance d'intérêts plus larges. Dans le cas d'entreprises multinationales, ceci peut être fait, dans certains pays, grâce à l'utilisation par les entreprises des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* aux fins d'engager des procédures de diligence raisonnable portant sur l'impact de ces engagements. »⁴⁵⁶

D'un côté, il y a les droits fondamentaux des parties prenantes qui sont définis par la loi et les relations contractuelles, elles-mêmes régies par la loi. De l'autre, il y a les intérêts des parties prenantes qui « n'ont pas été inscrits dans la loi » et qui sont reconnus à travers « des engagements supplémentaires » souscrits par les entreprises (ce qui est ici appelé intérêts était désigné dans la citation précédente par le terme de droits, les droits protégeant les intérêts de leurs détenteurs). Ces « engagements supplémentaires » traduisent « la reconnaissance » par l'entreprise « d'intérêts plus larges », c'est-à-dire de droits moraux qui sont inscrits, non « dans

⁴⁵⁶ OCDE (2017), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, p.39-40

la loi », mais au-delà de la loi⁴⁵⁷. Ils ne sont pas non plus hors la loi car ils sont légitimes. Cela étant dit, la recommandation évite ici encore de désigner des droits légitimes de gouverner l'action de l'entreprise. Il sont pourtant induits par leurs « engagements supplémentaires vis-à-vis des parties prenantes et qui ne sont pas autre chose que des promesses.

b. La constitution d'un droit de participer à la construction d'un accord pour gouverner l'entreprise

La légitimité des droits est présupposée par leur reconnaissance. En effet, la reconnaissance, en un sens moderne propre à la culture démocratique, se comprend comme exigence légitime⁴⁵⁸. Cette exigence légitime appelle l'acceptation de son bien-fondé. Elle relève d'une éthique du dialogue sur les principes. La reconnaissance s'inscrit ainsi dans l'horizon de l'entente.

Ce point de vue autorise la critique d'une critique adressée par les défenseurs d'une vision actionnariale de l'entreprise à la théorie des parties prenantes de Freeman, selon laquelle cette vision serait basée sur la notion d'*intérêt* est trop large : « n'importe qui pourrait être en mesure de revendiquer un intérêt dans une organisation. Peut-on sérieusement qualifier les cambrioleurs, les terroristes de parties prenantes ? En quoi, une organisation pourrait être tenue pour responsable vis-à-vis de telles personnes ? »⁴⁵⁹. Nous répondons que si n'importe qui peut revendiquer un intérêt, n'importe qui ne peut pas revendiquer un droit car ce droit suppose la légitimité des intérêts qu'il protège. Mais la *reconnaissance* de cette légitimité implique précisément qu'elle soit déniée dans l'ordre politique, juridique ou moral existant.

Estelle Ferrarese souligne la centralité du motif de la lutte dans les théories de la reconnaissance⁴⁶⁰. Il y a une économie de la lutte : il importe que celui qui initie la lutte soit celui qui a connu le déni, la lutte apparaît ainsi comme un mouvement d'émancipation ; il importe aussi que celui qui est l'adresse de la demande de reconnaissance montre une résistance afin que celle-ci soit éventuellement vaincue. La nature du lien entre auto assertion du sujet qui doit s'émanciper par la lutte et résistance de l'autre à qui s'adresse l'exigence de reconnaissance

⁴⁵⁷ Nous reprenons cette formule « au-delà de la loi » de la définition de la RSE donnée par la Commission européenne : « La responsabilité sociale des entreprises concerne les actions de celles-ci qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement » (CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Op. cit., p.4)

⁴⁵⁸ GUEGUEN H., VOIROL O., « Reconnaissance », *Dictionnaire des inégalités et de la justice sociale*, Patrick SAVIDAN (dir.), PUF (Quadrige), 2018

⁴⁵⁹ MERCIER S., « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 2010/3 (n° 33), p. 142-156

⁴⁶⁰ FERRARESE E., « Qu'est-ce qu'une lutte pour la reconnaissance ? Réflexions sur l'antagonisme dans les théories contemporaines de la reconnaissance », *Politique et sociétés*, 28 (3), p.101-116

peut être saisie à travers une définition de l'ennemi empruntée à Carl Schmitt. L'ennemi est « cet être autre, étranger et tel qu'à la limite des conflits avec lui soient possibles qui ne sauraient être résolus ni par un ensemble de normes généralement établies à l'avance, ni par la sentence d'un tiers, réputé non concerné et impartial (C. Schmitt, *La notion de politique*, 1992, cité par E. Ferrarese) ». Cet ennemi, explique Estelle Ferrarese, est présumé disposer d'une capacité éthique : chercher à arracher sa reconnaissance nécessite de reconnaître sa légitimité et sa capacité à entendre de bonnes raisons. L'enjeu de la reconnaissance est en effet d'obtenir des droits régis, non par la tolérance, mais par l'acceptation de leur bien-fondé. Or, l'exigence d'être reconnu comme étant digne de préoccupations éthiques implique réciproquement de reconnaître la capacité éthique de l'ennemi qui est ainsi un pair.

La lutte pour la reconnaissance s'inscrit alors logiquement dans un horizon de réconciliation. Quand la réconciliation a effectivement lieu, poursuit Estelle Ferrarese, elle recouvre deux aspects indissociables : une forme « restauratrice » de la réconciliation dans laquelle il s'agit d'être reconnu comme (égal) porteur de droits dans le cadre politique, juridique ou éthique existant ; et une forme « transformatrice » de la réconciliation dans laquelle il s'agit « d'être institué comme fondé à participer à la détermination d'une architectonique institutionnelle et sociale commune »⁴⁶¹.

Dans le champ de la RSE, l'acte de promesse réalise l'attribution de droits moraux de gouverner l'action promise en vue d'un bien commun qui consiste en la réalisation des droits fondamentaux des parties prenantes simultanément reconnus. Ladite promesse s'inscrit dans cet horizon de réconciliation dont les deux aspects peuvent être envisagés. La restauration de l'égalité entre parties prenantes porteuses de droits (droit de gouverner relatif à la réalisation d'un droit fondamental) présente une difficulté : dans l'ordre socio-économique capitaliste existant, le pouvoir des actionnaires se fonde sur l'institution légale du droit de propriété exclusive et du contrat de société, et tire avantage de la prédominance d'un modèle de gouvernance actionnarial.

L'évolution du modèle de gouvernance est évidemment un enjeu crucial. Elle relève de la dimension transformatrice de la réconciliation (dont dépend donc la dimension restauratrice) dans laquelle les droits légitimes (droit fondamental reconnu et droit de gouverner constitué par la promesse sociale) fondent la participation à la détermination d'un ordre institutionnel et social commun en vue de l'action commune (ou d'un bien commun). La transformation

⁴⁶¹ *Ibid.*, p.115

institutionnelle doit ainsi permettre d'accéder à une égalité de droits effective entre toutes les parties prenantes.

Nous suivons ainsi les vues d'Estelle Ferrarese : « arracher *la capacité* à modifier l'état du monde, [...] semble toujours être l'objet de la lutte pour la reconnaissance, que ce soit de manière explicite ou de façon médiata, accompagnant une revendication plus circonscrite ou précise »⁴⁶². Or, arracher un « statut de changeur de monde » suppose que la partie prenante actionnaire renonce à certains des droits et des devoirs qui sont attachés à son statut actuel⁴⁶³.

La répartition des droits entre les parties prenantes constitue ainsi un enjeu politique qui confère à leurs interactions sociales un caractère stratégique. Reprenons. L'*entente* sur le bien-fondé des droits revendiqués par les parties prenantes, est entérinée par la promesse sociale (*entendue*). Par cette promesse, l'entreprise transmet aux parties prenantes un droit d'accès à la gouvernance de son action en vue de respecter l'engagement pris. La modalité d'exercice de ce droit est l'implication dans le processus normé de redevabilité. Dans ce processus, la participation à la détermination de la transformation institutionnelle doit permettre l'adaptation cohérente des lignes de conduite de l'entreprise engagée. Là se pose le problème politique de la répartition des droits des parties prenantes dans la gouvernance.

L'adaptation cohérente des lignes de conduite de l'entreprise engagée requiert donc un accord institutionnel entre les parties prenantes. Cet accord n'est pas préalable à l'émission de la promesse sociale, car participer à sa formation nécessite au préalable de s'en voir reconnu le droit légitime. Finalement, la réflexion montre que l'acte de promesse sociale de l'entreprise ouvre une perspective institutionnelle pour la recherche d'un accord politique entre ses parties prenantes, et enclenche le processus de redevabilité dans lequel les interactions stratégiques se déploient. La promesse sociale émise, un accord institutionnel reste donc à construire.

2.2. La construction d'un compromis entre les parties prenantes

a. La promesse sociale de l'entreprise inscrit le compromis dans l'horizon d'un bien commun

Le développement durable exige la conciliation de principes d'efficacité économique, de respect de l'environnement, et de respect de valeurs sociales, qui entretiennent des relations

⁴⁶² *Ibid.*, p.115

⁴⁶³ Un statut est défini par des dispositions institutionnelles qui fixent des droits et des devoirs.

complexes. La pluralité des parties prenantes s'accompagne d'une pluralité d'intérêts, de valeurs et de modes de vies qui ne sont pas toujours harmonieusement conciliables. En même temps, leur interdépendance pour atteindre des biens communs les contraint à coopérer. Dans ce régime complexe de coordination de l'action, le compromis, qui permet d'ajuster une pluralité de justifications, est la forme d'accord atteignable.

Le Petit Robert donne deux sens au terme compromis. Dans le premier sens, juridique, un compromis est une « convention par laquelle les parties, dans un litige, recourent à l'arbitrage d'un tiers ». Les termes litige et arbitrage évoquent l'idée d'un conflit réglé par un jugement⁴⁶⁴. Le jugement suppose l'évaluation et la justification. Dans le second sens, un compromis est un « arrangement dans lequel on se fait des concessions mutuelles ». Ici, il est question d'un arrangement, terme qui réfère à une disposition, une mise en ordre, un accommodement, qui implique des concessions mutuelles.

L'équivocité du compromis tient à la nature des concessions qu'il implique. Quelles sont leurs justifications ? Sacrifient-elles des principes ou des valeurs essentiels pour la partie concédante, au point de mettre en cause la légitimité de l'arrangement en question ? L'analyse de la promesse nous incline à penser qu'un compromis dans le contexte institutionnel de la RSE ne peut pas être une compromission par laquelle l'une ou l'autre des parties transigerait avec son intégrité. En effet, la promesse sociale de l'entreprise donne un sens au compromis en l'inscrivant dans l'horizon éthique et politique de la poursuite d'un bien commun.

Selon Christian Arnsperger et Emmanuel Picavet, le concept de compromis rend compte de certains aspects de la dynamique des arrangements politiques : c'est une catégorie intermédiaire entre le *modus vivendi* et le consensus authentique⁴⁶⁵. Le simple *modus vivendi*, soutenu par des rapports de forces, des menaces ou promesses d'avantages mutuels, implique des concessions réticentes ou basées sur la peur. Au contraire, la protection et le renforcement de la coopération sociale sont au cœur du compromis comme du consensus (et le consensus par recoupement rawlsien que les auteurs discutent en particulier) sur les principes et les institutions. Mais le consensus implique l'unanimité de tous les individus raisonnables, tandis que le compromis implique la persistance de désaccords qui, afin de ne pas se priver des avantages de la coopération, sont suspendus. Le compromis se caractérise ainsi par une combinaison

⁴⁶⁴ Nous laissons de côté le terme de tiers dont l'acception est ici juridique car ce n'est pas notre préoccupation dans l'immédiat où nous cherchons à repérer les aspects significatifs du terme compromis.

⁴⁶⁵ ARNSPERGER C. et PICAVET E., « More than *modus vivendi*, less than overlapping consensus: towards a political theory of social compromise », *Social Science Information* 43(2), 2004

d'évitement du conflit et de « conflictualité continue ». C'est pourquoi les auteurs affirment que le compromis est moins que le consensus par recoupement. Le concept de compromis esquissé rend compte des dimensions stratégiques de l'interaction sociale : les oppositions insurmontables sont suspendues afin de ne pas perdre les avantages tirés de la coopération sociale, mais avec l'espoir de modifier plus tard les principes acceptés aujourd'hui comme compromis. Il s'agit d'une sorte de conflictualité rationnelle : « La rationalité de cette conflictualité est indiquée par le fait que les désaccords ne sont pas un obstacle à la construction d'un arrangement social qui est accepté par tous comme un compromis raisonnable »⁴⁶⁶.

La dynamique de la RSE peut s'analyser en ces termes. L'entente à laquelle les parties prenantes cherchent à parvenir est un compromis entre des principes dont la compatibilité n'a rien d'évident. Mais pourquoi mettre fin au conflit par un compromis qui n'est, par définition, pas pleinement satisfaisant pour chacune des parties ? Aucun consensus n'est atteignable à court terme et la sécurité du développement des activités de chacun est en jeu, à commencer par celles des entreprises qui doivent pouvoir compter sur des partenaires. Quant au *modus vivendi*, il n'est pas pertinent dans une situation d'interdépendance et d'incertitude sur l'évolution des rapports de force. Des compromis s'avèrent donc indispensables pour affronter collectivement les défis du développement durable.

b. Le développement d'un compromis social

Voyons-nous émerger un compromis à travers la dynamique sociale de la RSE ? L'approche de la RSE comme opportunité pour l'entreprise (que traduit l'expression anglo-saxonne « *business case for corporate responsibility* ») est très influente depuis les années 1990⁴⁶⁷. Selon cette interprétation stratégique, la rentabilité justifie la prise de responsabilité sociale par l'entreprise. Le profit demeure l'objectif final de l'entreprise. Cette interprétation ne s'accorde pas vraiment avec l'approche théorique d'une « performance globale »⁴⁶⁸ de l'entreprise qui recherche une intégration et un équilibre entre les trois objectifs, économique, social et environnemental. Elle correspond à une vision actionnariale de l'entreprise. Certes, ses défenseurs déclarent admettre une responsabilité sociale de l'entreprise, ce qui est une évolution par rapport à la conception

⁴⁶⁶ Nous traduisons: "The rationality of this conflictuality is indicated in the fact that the disagreements are not an obstacle to the construction of a social arrangement which is accepted by all as a reasonable compromise." (p.197)

⁴⁶⁷ GOND J.-P., « The Market for Virtue: an Interview with David Vogel », *Revue de l'organisation responsable*, 2007/3 (Vol. 2), p. 55-59

⁴⁶⁸ CAPRON M., QUAIREL., « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, 2006/1 (Vol. 1), p. 5-17

strictement économique de la responsabilité de l'entreprise telle qu'elle a pu être promue par l'article célèbre de Friedman en 1970⁴⁶⁹. Mais l'affirmation d'un principe de rentabilisation de la RSE demeure problématique.

D'ailleurs cette approche actionnariale est-elle compatible avec la notion de « raison d'être de l'entreprise » introduite en France dans le débat public en 2018 par le rapport Notat-Senard⁴⁷⁰ et son entrée dans le vocabulaire du droit avec la loi Pacte du 22 mai 2019 ? La mise en avant de la « raison d'être »⁴⁷¹ traduit une vision plus nuancée : elle exprime l'idée que l'entreprise poursuit « un intérêt collectif » qui prend aussi en considération des enjeux sociaux, et son inscription dans le langage du droit a pour but de « permettre à l'entreprise de concilier raison d'être et profitabilité »⁴⁷².

D'autres visions stratégiques remettent en cause plus radicalement l'approche actionnariale de la RSE en faisant prévaloir les finalités sociales et environnementales sur celle du profit.

En prenant un peu de recul sur les différentes interprétations qui se confrontent, et en tenant compte d'une inertie institutionnelle qui impose des évolutions très graduelles, nous inclinons à envisager l'influence de la vision actionnariale de la RSE comme un moment du développement d'un compromis. Ce point de vue privilégie la notion de construction de compromis institutionnel telle que la défend Emmanuel Picavet⁴⁷³.

Il y a même des marges d'interprétations possibles de l'opportunité financière que représenterait la RSE pour composer avec une logique de marché qui fait peser sur les entreprises de fortes contraintes de rentabilité à court terme. Comment, si c'est acceptable, évaluer la rentabilité des dimensions sociales et environnementales ? Suffirait-il, si c'est possible, de desserrer l'étau de la finance de marché sur la performance des entreprises en inscrivant dans un temps plus long les exigences de rentabilité, et de réserver ainsi les moyens nécessaires à la satisfaction des attentes sociétales et environnementales ? C'est un exemple de questionnement qui illustre l'une des observations faites par Emmanuel Picavet : les désaccords profonds peuvent être

⁴⁶⁹ FRIEDMAN M., « The Social Responsibility of Business is to increase its profits », *Op. cit.*

⁴⁷⁰ NOTAT N., SENARD J.-D., *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de l'Economie et des Finances, du Travail, 9 mars 2018

⁴⁷¹ Les termes « raison d'être » traduisent en français le terme anglais « *purpose* ». La notion est importée du management stratégique qui la considère comme « l'expression d'un futur désirable pour le collectif, à la fois justifiant la coopération, et rendant compte d'un enjeu d'innovation » (Rapport Notat-Senard, p.42).

⁴⁷² *Ibid.*, p.41

⁴⁷³ PICALET E., « Ways of Compromise-Building in a World of Institutions », *Institutions in Action* (dir. T. Andina, P. Bojavic), Springer (Studies in the Philosophy of Sociality), Switzerland AG, 2020, p.135-145

révélateurs de tensions résultant de contraintes exercées par des normes sur les choix des agents alors même qu'ils sont à la recherche d'un accord⁴⁷⁴.

La construction d'un compromis est un processus d'autant plus complexe qu'il doit prendre en compte une multiplicité de parties prenantes. D'où l'intérêt de « placer l'approche par les parties prenantes dans l'orbite d'une théorie du compromis » comme le suggère Emmanuel Picavet⁴⁷⁵. Celui-ci fait référence à une théorie qualitative et formalisée de résolution du conflit et d'élaboration de compromis politique développée par Joseph Abdou et Hans Keiding. Cette théorie prend appui sur une notion de viabilité qui est « interprétée comme l'aptitude à atteindre une décision commune, ce qui correspond à une capacité significative lorsque cela s'avère possible pour une variété suffisante d'agendas des uns et des autres »⁴⁷⁶. Selon Emmanuel Picavet, le schéma général imparfaitement esquissé dans l'approche par les parties prenantes pourrait être élaboré dans le cadre d'une théorie qui chercherait à « donner un sens, dans les termes de l'élaboration de compromis, à la constitution d'un environnement structurant la décision collective par la participation, l'échange argumenté et diverses opérations de délégation et de représentation »⁴⁷⁷.

La construction d'un compromis entre les parties prenantes est un processus interactif à caractère stratégique. Cette construction se poursuit dans le cadre du processus normé de redevabilité enclenché par la promesse sociale de l'entreprise. Mais comment cette promesse façonne-t-elle les interactions stratégiques entre les parties prenantes à la recherche d'un compromis social ?

2.3. La gouvernance de l'entreprise, sphère d'interaction stratégique entre les parties prenantes

a. Caractère stratégique des interactions entre les parties prenantes

L'étymologie associe la stratégie à l'art militaire : stratégie est emprunté du terme de l'antiquité grecque *strategos* qui traduit « chef d'armée » ; et le grec *strategia* signifie « fonction de

⁴⁷⁴ PICAVET E., « Valeur du désaccord et nature des compromis », *La valeur du désaccord* (dir. L. Nicolas, J. Ravat, A. Wager), Paris, Editions de la Sorbonne, 2020

⁴⁷⁵ PICAVET E., « La théorie des parties prenantes existe-t-elle ? », *ASPLF38 : La Participation 2021*, Recueil des communications, 30 avril 2021, p.729-737

⁴⁷⁶ *Ibid.*

⁴⁷⁷ *Ibid.*

stratège »⁴⁷⁸, c'est-à-dire fonction de commandement de l'armée. La stratégie c'est originellement l'art de la guerre. En témoignent deux des plus anciens traités de stratégie de la Chine antique intitulés *L'art de la guerre*⁴⁷⁹. Etendue aujourd'hui de manière plus ou moins formalisée dans divers domaines, notamment en économie et en gestion d'entreprise depuis les années 1950, c'est dans le domaine militaire (et des relations internationales) que se trouvent les conceptions qui relient le plus clairement la stratégie à la politique : la cause finale de la stratégie est politique⁴⁸⁰. Or la répartition du pouvoir (des droits) constitue bien l'enjeu politique des interactions entre les parties prenantes de l'entreprise impliquées dans le processus de construction d'un compromis. En outre, la guerre qui est la forme la plus radicale du conflit politique permet d'isoler une racine de la stratégie : l'antagonisme. Si la conflictualité des relations entre les parties prenantes prend des formes atténuées par rapport à l'état de guerre, elle en demeure une caractéristique essentielle, même associée à une logique de coopération comme nous avons pu nous en rendre compte avec la notion de compromis. Enfin, l'idée de conflit politique suppose que la stratégie s'analyse dans les termes d'une interaction sociale impliquant des agents antagonistes qui, par définition, agissent réciproquement l'un par rapport à l'autre.

Pour ces raisons, nous choisissons de nous appuyer sur l'étude sociologique de la stratégie guerrière réalisée par Anthony Dabila⁴⁸¹. Son travail de sociologie historique (basé sur une étude de la matière historique disponible sur le sujet) dans une perspective d'anthropologie générale vise à dégager les formes typiques de l'agir stratégique en situation de guerre. Selon son point de vue, la prise de décision « stratégique-tactique » détermine le processus social spécifique à la guerre. Ce qui le conduit à proposer cette définition qui met en évidence la dynamique dans laquelle s'inscrit l'interaction stratégique :

⁴⁷⁸ BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF, *Op. cit.*

⁴⁷⁹ SUNZI, *L'art de la guerre*, SUN BIN, *L'art de la guerre* [Trad. fr. T. Jialong et V. Riffaud], Payot & Rivages, Paris, 2004

⁴⁸⁰ Nous entendons ici le terme politique au sens où la politique concerne le gouvernement, c'est-à-dire l'exercice du pouvoir. Le Lalande donne les définitions suivantes : - « Politique », au sens usuel du terme, désigne ce « qui concerne l'Etat ou le gouvernement, par opposition soit aux faits économiques et aux questions dites sociales, soit à la justice et à l'administration, soit aux autres activités de la vie civilisée, telles que l'art la science, l'enseignement, la défense nationale ». - « Gouvernement », en tant qu'organes exerçant le gouvernement dans un Etat, désigne « l'ensemble des organes par lesquels le souverain exerce son autorité ». (LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF)

⁴⁸¹ DABILA Anthony, *L'engagement militaire. Une étude de sociologie comparée*, *Op. cit.* ; DABILA A., « La guerre, objet sociologique », *Res Militaris*, *Op. cit.*

« La stratégie est donc, proprement, l'activité grâce à laquelle deux entités politiques produisent et construisent leur interaction sociale en période d'affrontement. »⁴⁸²

Nous procéderons par comparaison avec l'analyse proposée par Anthony Dabila dans le champ de la guerre pour dégager les spécificités des interactions stratégiques celui de la RSE. Nous proposons d'examiner les trois composantes essentielles de l'interaction stratégique que nous pouvons retrouver dans l'étude du sociologue : la conflictualité causée par la finalité politique, la fonction organisatrice de la stratégie, et l'incertitude. La promesse sociale de l'entreprise influence-t-elle ces trois composantes stratégiques ? Si oui, comment ?

- Finalité politique de la stratégie et conflictualité : l'horizon d'un bien commun ouvert par la promesse sociale de l'entreprise

« La fin [de l'activité stratégique-tactique] est de prendre le dessus sur l'ennemi, de manière à réaliser certains objectifs politiques »⁴⁸³, écrit Anthony Dabila. Comme dans la stratégie guerrière, dans le champ de la RSE, la cause du conflit est politique : l'équilibre entre les droits que doit traduire le compromis, ou qu'il devrait traduire selon chaque partie prenante, constitue la *finalité politique* des stratégies qui s'affrontent. Si la guerre est une situation de conflit paroxystique en ce que les deux forces ennemies luttent à mort, l'antagonisme demeure une composante stratégique essentielle dans l'interaction sociale entre les parties prenantes : la *conflictualité* est, nous l'avons vu, inhérente au compromis.

Mais il y a une distinction essentielle à faire avec la fin de la stratégie guerrière qui est de « prendre le dessus sur l'ennemi » et qui se traduit politiquement par l'obtention de l'abdication des droits de celui-ci. En effet la stratégie dans le champ de la RSE a pour fin, non la victoire d'une partie prenante au détriment d'une autre comme dans la guerre, mais une conciliation des revendications en présence. C'est le sens du compromis que la promesse sociale de l'entreprise a placé dans l'horizon de la recherche d'un bien commun : aucun des adversaires ne devrait donc par principe être vaincu aux termes d'un compromis social dans le contexte institutionnel de la RSE. La promesse sociale de l'entreprise implique la reconnaissance par chaque partie prenante d'un ordre social partagé, à la différence de la victoire d'un ordre sur un autre que vise l'action guerrière.

⁴⁸² DABILA A., « La guerre, objet sociologique », *Res Militaris*, *Op. cit.*

⁴⁸³ *Ibid.*, p.9-10

- *La fonction organisatrice de la stratégie : la fonction dialogique de la promesse sociale de l'entreprise*

Antony Dabila considère que la démarcation traditionnelle entre la tactique et la stratégie n'est pas sociologiquement appropriée pour analyser le processus social en question : les décisions stratégiques ont des effets tactiques et réciproquement, ce qui justifie de les envisager comme une activité formant un tout « stratégique-tactique ». Cette approche nous paraît pertinente en termes de rationalité pratique : en effet, celle-ci peut se définir comme la capacité de déterminer les meilleures raisons d'agir telles que l'agent les perçoit dans la situation dans laquelle il se trouve engagé ; or, pratiquement, cette situation, l'agent la comprend sous ses aspects tant stratégiques que tactiques. Sous cet aspect important de la stratégie guerrière, entendue en termes stratégico-tactiques, la fonction organisatrice correspond à « l'ordonnement des énergies en vue de la guerre »⁴⁸⁴.

Rationnelle en pratique, la stratégie est une activité organisatrice de moyens en vue d'une finalité politique. Les moyens employés pour vaincre l'ennemi dans les situations de guerre sont la force et la raison. La force violente et destructrice est le moyen qui fait de la guerre une forme particulière de conflit. La raison, qui organise la force, c'est aussi la ruse qui permet de vaincre l'ennemi avec le moins d'efforts possibles : la tromperie consiste à dissimuler ses buts à l'ennemi afin de le surprendre au moment et à l'endroit où il est le moins préparé⁴⁸⁵. Economie de forces à finalité politique : la cohérence de la stratégie repose sur une articulation rationnelle entre la disposition des forces, leur emploi et les buts politiques auxquelles elles doivent concourir.

Les forces des parties prenantes impliquées dans la construction d'un compromis sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont destinées, non pas à exercer une violence physique, mais à obtenir l'adhésion des parties adverses. Mais comme dans le cas d'une armée, le développement et la mobilisation des forces de l'action collective reposent sur des capacités d'organisation. Tel est par exemple le cas des organisations syndicales, ou celui des ONG qui prennent la forme de fédérations de réseaux étendues à l'échelle internationale. L'accès à des réseaux d'influence, à des dispositifs de négociation collective, etc., est déterminant. De même que la disposition de moyens techniques et scientifiques : les parties prenantes peuvent

⁴⁸⁴ *Ibid.*, p.9-10

⁴⁸⁵ Nous nous permettons de renvoyer le lecteur à la thèse d'Anthony Dabila pour une présentation des moyens et modes d'action guerriers suivant les traditions de pensée des théoriciens et praticiens de la stratégie militaire.

développer des niveaux élevés d'expertise sur les thématiques RSE qui les intéressent spécifiquement. La maîtrise des techniques de communication est également stratégique, notamment pour donner une résonance publique aux revendications. Le choix d'adopter une attitude plus ou moins offensive détermine aussi les modalités de l'action stratégique. Les ONG offrent l'exemple d'un large spectre d'attitudes stratégiques qui varie de la contestation dans une approche très conflictuelle⁴⁸⁶ à la recommandation dans une approche plus conciliante⁴⁸⁷.

Dans la comparaison avec les moyens employés dans la guerre, nous devons considérer la tromperie qui suscite évidemment des réserves sur le plan éthique. Une partie prenante peut-elle en duper une autre qui est aussi en principe un partenaire en vue d'un bien commun ? Dans une étude sur le développement de compromis dans des contextes institutionnels, Emmanuel Picavet passe en revue des types de stratégies⁴⁸⁸ dont certaines – l'ambiguïté des formulations, la focalisation sur des transactions à côté, l'évitement – supposent une certaine habileté. Mais l'habileté ne vise pas nécessairement la tromperie. Ce peut être une manière de suspendre les obstacles à la coopération (caractéristique du processus de construction d'un compromis).

Le processus délibératif auquel les parties prenantes doivent participer pour construire un compromis viable relève de la concertation. La concertation, qui s'inscrit dans une perspective d'action commune (il s'agit pour les parties prenantes de gouverner l'action de l'entreprise en vue d'un bien commun), peut conduire tour à tour dans le voisinage de la négociation, pour obtenir des concessions, et dans celui du dialogue, pour permettre l'expression des différents points de vue et l'échange des raisons⁴⁸⁹. Inscrite dans le cadre du processus de redevabilité, enclenché par la promesse sociale de l'entreprise, la concertation entre les parties prenantes doit ménager une large place au dialogue, quant à la négociation elle ne saurait conduire à des concessions injustifiables (ce qui suppose encore le dialogue). Le respect mutuel est par conséquent une condition indispensable à la concertation. Il interdit le recours à la tromperie.

⁴⁸⁶ C'est par exemple le cas de Greenpeace, Sherpa, Amnesty International ou Les Amis de la Terre.

⁴⁸⁷ C'est par exemple le cas de WWF, de Max Havelaar ou de Médecins Sans Frontières

⁴⁸⁸ PICALET E., "Ways of Compromise-Building in a World of Institutions", *Institutions in Action*, *Op. cit.*

⁴⁸⁹ PICALET E., « Concertation », version académique, *l'Encyclopédie philosophique* (dir. M. Kristanek), URL: <http://encyclo-philos.fr/concertation-a/>

- *L'incertitude dans l'interaction stratégique : le cadre normatif extensif de la promesse sociale de l'entreprise*

Une autre composante stratégique essentielle se trouve dans cette citation d'Anthony Dabila, toujours à propos de la guerre :

« Les deux aspects importants de cette activité sont ainsi l'ordonnement des énergies en vue de la guerre et la perpétuelle adaptation à l'ennemi qu'impose la capacité de réaction du groupe antagoniste. La guerre est au sens fort une dialectique, c'est-à-dire une permanente réorganisation de l'un par rapport à l'autre, dans laquelle aucun n'est absolument maître de la situation et de ses mouvements, et dont personne ne peut prévoir intégralement ni le déroulement, ni l'issue. »⁴⁹⁰

Le premier aspect important a trait à la fonction organisatrice de la stratégie dont nous avons déjà parlé. A cet aspect s'en ajoute un autre : « la perpétuelle adaptation à l'ennemi qu'impose la capacité de réaction du groupe antagoniste ». La stratégie se déploie au cours d'un processus d'action-réaction qui implique l'anticipation des réactions de l'adversaire. Les activités stratégiques antagonistes se conditionnent réciproquement. Chacun cherche à prévoir les conséquences de ses actions sur l'autre, mais « aucun n'est absolument maître de la situation » dont « personne ne peut prévoir intégralement ni le déroulement, ni l'issue ». Et ce pour une raison qui est implicite dans cet extrait : l'art d'improviser est partie intégrante de la stratégie. Autrement dit, l'exercice par l'autre de sa volonté libre constitue pour chacun une source d'*incertitude* qui interdit de prévoir intégralement ni le déroulement ni l'issue du processus interactionnel. D'où le caractère intrinsèquement évolutif d'une situation stratégique.

En ce qui concerne la situation stratégique dans laquelle les parties prenantes de l'entreprise sont impliquées, la construction d'un compromis social est, en principe, supposée réduire l'incertitude, puisque c'est un bien commun qui est supposé être visé par chacune d'entre elles. Mais quelles que soient les visées authentiques respectives, cette construction est encadrée par le processus de redevabilité dont la finalité est la bonne exécution de l'engagement de l'entreprise (agir en vue d'un bien commun) et qui permet de fonder des anticipations normatives. A cet égard, la promesse sociale de l'entreprise constitue un cadre normatif qui est un facteur de réduction de l'incertitude. Toutefois, l'extensivité de la promesse sociale de l'entreprise est une source d'accroissement de l'incertitude : l'apparition de nouvelles parties prenantes attributaires de droits sur le contenu de ladite promesse fait évoluer la situation en

⁴⁹⁰ DABILA A., « La guerre, objet sociologique », *Res Militaris, Op. cit.*, p.9-10

termes d'enjeux stratégiques (équilibre de la répartition des droits de gouverner l'action de l'entreprise).

b. Un régime complexe de gouvernance de l'entreprise

Il est temps de préciser la notion de gouvernance par rapport à celle de gouvernement. Au sens usuel donné par la théorie politique, « le gouvernement est l'ensemble des organes par lesquels [l'Etat] souverain exerce son autorité »⁴⁹¹. Le souverain, au sens politique, « se dit de la personne, individuelle ou collective, à laquelle appartient en droit le pouvoir d'où dérivent tous les autres »⁴⁹². C'est à l'Etat que le pouvoir souverain appartient « en droit ». C'est donc de ce pouvoir légitime que l'Etat tire son autorité. Suivant l'héritage de Kelsen qui a identifié l'Etat au principe de légalité, c'est du droit positif que ce pouvoir souverain est indissociable. Ainsi politiquement et juridiquement défini, le gouvernement est donc l'action de gouverner (ou de diriger) une organisation étatique.

La gouvernance est un type de gouvernement qui s'adapte à n'importe quelle organisation sociale. Par conséquent, elle n'est pas nécessairement, ou plutôt pas seulement, sous-tendue par le principe de souveraineté des Etats. Pour le politologue Philippe Moreau Defarges, « la gouvernance constitue un monde ou plutôt un ensemble hétéroclite de dispositifs très divers, chaque problème, chaque institution, chaque entreprise dessinant son espace de gouvernance. Ces espaces ne sont ni clos, ni fixes. Ils s'interpénètrent, entretenant des rapports multiples et évolutifs »⁴⁹³. Cette approche nous paraît être en affinité avec l'ouverture de la promesse sociale de l'entreprise qui tient à son extensivité à de multiples parties prenantes.

La réflexion sur la normativité de la promesse sociale a montré qu'elle constitue un dispositif éthique de gouvernance de l'action promise par l'entreprise : elle s'analyse comme un mécanisme de délégation de pouvoir à l'entreprise émettrice (l'agent) qui doit se soumettre au contrôle (au sens anglo-saxon du terme) de l'autorité des parties prenantes destinataires qui en ont reçu le droit. L'obligation de redevabilité incombe ainsi à l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes susceptibles d'être affectées par son exercice du pouvoir. La redevabilité est un processus de gouvernance. Quel rôle la promesse joue-t-elle dans la configuration de l'espace de gouvernance de l'entreprise ?

⁴⁹¹ LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF

⁴⁹² *Ibid.*

⁴⁹³ MOREAU DEFARGES P., « Chapitre III. Notions-clés et mécanismes de la gouvernance », *La gouvernance* (P. Moreau Defarges éd.) Paris, PUF (Que sais-je ?), 2015, p. 51-70

Le concept de gouvernance s'impose dans les débats théoriques dans les années 1990, dans le contexte de la mondialisation et le terme entre, en même temps, dans la rhétorique officielle dans le domaine des relations internationales⁴⁹⁴. La gouvernance est également une notion-clé de l'organisation des entreprises. C'est d'ailleurs des termes anglo-saxons *corporate governance* (gouvernement d'entreprise) que dérive l'emploi du français gouvernance pour désigner ces nouvelles conceptions du gouvernement. La gouvernance de l'entreprise est le système qui organise la répartition du pouvoir entre les parties prenantes. Les modèles de gouvernance traitent de la définition de leurs droits respectifs et des finalités de l'entreprise.

Il existe plusieurs modèles de gouvernance dont les deux principaux sont le modèle actionnarial et le modèle partenarial. Le modèle originel qui émerge dans les années 1970 alors que les actionnaires souhaitent renforcer le contrôle des dirigeants qui ne détiennent pas une part significative du capital mais disposent d'informations privilégiées qui accroissent leur pouvoir, et qui peuvent être tentés de poursuivre d'autres objectifs que ceux des actionnaires. Ce problème de relation entre actionnaires et dirigeants est posé par la théorie néo-classique en termes contractuels de relation d'agence. La théorie de l'agence de Jensen et Meckling définit en effet l'entreprise comme un « nœud de contrats »⁴⁹⁵. Dans cette approche de l'entreprise, la relation d'agence tient une place particulière : Jensen et Meckling la définissent comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le(s) principal(s)) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation d'un pouvoir décisionnel à l'agent »⁴⁹⁶. Le dirigeant est ainsi l'agent des actionnaires dont il reçoit une délégation de pouvoir de prendre, en leur nom, toutes les décisions de gestion et contracter en fonction de leurs intérêts. La théorie de l'agence légitime le pouvoir de contrôle de l'actionnaire par le statut de « créancier résiduel » qu'elle lui attribue – en vertu de ce statut il serait le meilleur garant de la bonne gestion de l'entreprise. La théorie résout le problème du contrôle du dirigeant par deux séries de préconisations. La première consiste à créer des

⁴⁹⁴ *Ibid.*

⁴⁹⁵ JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the firm. Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, *Op. cit.*

⁴⁹⁶ Notre traduction de: « We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent » (*Ibid.*, p.308)

mécanismes de surveillance⁴⁹⁷. La seconde porte sur des mesures incitatives pour « discipliner » les dirigeants en limitant les divergences d'intérêts avec les actionnaires⁴⁹⁸.

Ce modèle de gouvernance actionnariale s'est diffusé dans les institutions à partir des années 1980-1990 et continue d'inspirer les principes en vigueur⁴⁹⁹. Par exemple, cette préconisation des *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* : « le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'équité des marchés ainsi qu'à l'efficacité de l'affectation des ressources »⁵⁰⁰. Les principes énoncés demeurent largement inspirés par la théorie de l'agence qui privilégie les actionnaires, certes en prenant en compte les « autres parties prenantes »⁵⁰¹, mais selon une appréciation qui relève de la responsabilité du conseil d'administration⁵⁰².

Face à ce modèle actionnarial, un modèle de type partenarial a émergé dans les années 1980 selon lequel la gouvernance est conçue comme un espace de délibération sur la création de valeur⁵⁰³. Il reste basé sur la théorie de l'agence mais élargie aux parties prenantes. R. Edward Freeman, qui est à l'origine de la théorie des parties prenantes, a largement contribué à ce changement de perspective. L'entreprise est représentée comme un faisceau d'intérêts et d'enjeux, dont les frontières traditionnelles sont questionnées ; elle s'ancre dans un environnement considérablement enrichi et se situe à travers une multiplicité de perspectives contextuelles. Toutefois, le modèle de la théorie de l'agence qui repose sur des relations contractuelles entre individus représente des partenaires en négociation sans rendre compte de l'intégration à la société civile de l'entreprise.

⁴⁹⁷ Principalement en clarifiant le rôle du conseil d'administration (dont les membres sont nommés par les actionnaires qu'ils représentent) à qui revient la responsabilité de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de contrôler les dirigeants qu'ils choisissent ; et en complétant la surveillance avec des auditeurs dont l'indépendance serait avérée.

⁴⁹⁸ Ces mesures consistent à leur octroyer une rémunération variable en fonction de la performance de l'entreprise avec des mécanismes comme celui, emblématique, des stock-options qui en distribuant aux dirigeants des droits d'acquiescer des actions de la société à prix très faible les incite à focaliser leur attention sur la valeur actionnariale.

⁴⁹⁹ HATCHUELA., SEGRESTIN B., *Refonder l'entreprise*, Op. cit.

⁵⁰⁰ OCDE (2017), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Op. cit., p.13

⁵⁰¹ C'est par exemple indiqué dès l'« A propos des Principes » : « La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus » (*Ibid.*, p.9)

⁵⁰² Les administrateurs, membres du conseil d'administration, d'une société anonyme sont nommés par l'assemblée des actionnaires. « Selon les Principes directeurs, le conseil d'administration d'une entité mère doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise, et en contrôler efficacement la direction. Le conseil d'administration doit aussi rendre des comptes à l'entreprise et aux actionnaires, tout en veillant aux intérêts des parties prenantes. » (OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, p.26).

⁵⁰³ BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J. D., *La théorie des parties prenantes*, Op. cit.

Or, comme le soulignent Maria Bonnafous-Boucher et Jacob Dahl Rendtorff, la théorie des parties prenantes s'éloigne de cette conception car elle tente de bâtir un contrat social et non un contrat entre individus⁵⁰⁴: le contrat social requiert une entité d'arbitrage entre les individus et la relation entre individus ne prime pas sur le contrat social.

La transposition la plus aboutie en éthique des affaires est la théorie des contrats sociaux intégrés (TCSI) de Thomas Donaldson et Thomas W. Dunfee⁵⁰⁵. La TCSI intègre deux types de contrats distincts : un contrat social hypothétique, similaire à ceux des théories contractualistes classiques, qui définit les principes généraux relatifs à la vie économique (le contrat macrosocial) et qui permet de créer le second type de contrat ; les différents contrats adoptés au niveau microsocial par les organisations économiques qui se constituent ainsi en communautés économiques. L'un des principes généraux du contrat macrosocial est de permettre aux communautés économiques locales de spécifier les normes éthiques que devront appliquer leurs membres. Cet « espace moral libre » est limité par un autre principe général qui stipule qu'une norme du contrat microsocial ne peut être obligatoire que si elle est compatible avec ce que Donaldson et Dunfee appellent des « hypernormes » (des normes qui guident les conduites individuelles et permettent d'évaluer les normes des communautés). Ils s'inspirent de Charles Taylor pour qui le plus grand bien est la justice et de Michael Walzer pour qui différentes normes fondamentales rendent la vie possible en société, comme probablement les interdictions du meurtre, de la tromperie, de la torture, etc. Nous pouvons considérer les principes du développement durable et la recherche de biens communs comme des « hypernormes ». Dans la perspective de la TCSI, l'entreprise serait donc un contrat microsocial reflétant un espace de délibération entre les parties prenantes. Ce contrat ne repose pas uniquement sur la capacité de l'entreprise à « pactiser » avec des parties prenantes autres que les actionnaires. Thomas Donaldson et Thomas W. Dunfee « stipulent, en effet, un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise aurait des obligations envers la société qui, réciproquement, a le droit de la contrôler ». Toutefois, comme le font remarquer Maria Bonnafous-Boucher et Jacob Dahl Rendtorff, « ils ne mettent pas en question la capacité d'arbitrage des parties »⁵⁰⁶.

⁵⁰⁴ *Ibid.*

⁵⁰⁵ DONALDSON T. et DUNFEE T. W., « Vers une conception unifiée de l'éthique des affaires : la théorie des contrats sociaux intégrés » [“Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory”, *Academy of Management Review*, 19(2), 1994, p.252-284. trad. fr. C. Laugier], *Ethique des affaires. Marché, règle et responsabilité. Textes réunis par A. Anquetil*, Paris, Vrin, 2011, p.107-162

⁵⁰⁶ BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J. D., *La théorie des parties prenantes, Op. cit.*, p. 83

Nous suggérons que la promesse sociale de l'entreprise est un élément constitutif de ce contrat implicite entre l'entreprise et la société, ou plutôt entre l'entreprise et ses parties prenantes. En effet, nous avons expliqué qu'une partie prenante destinataire de la promesse sociale de l'entreprise dispose d'un droit de gouverner l'action sociale de celle-ci ; et que le mode d'exercice de ce droit est sa participation au processus normé de redevabilité (processus de gouvernance).

Cette approche de la gouvernance peut être appuyée par la conception institutionnaliste du droit de propriété. Dans cette optique, la propriété de l'entreprise se conçoit comme un « faisceau de droit », notion inventée par Commons. Dans un article qui retrace l'histoire de cette notion⁵⁰⁷, l'économiste Fabienne Orsi rappelle que, selon les bases posées par Commons, la propriété se compose de différents droits distribués entre les individus et la société (certains de ces droits étant privés, d'autres publics) et n'est pas absolue et illimitée. Les apports du courant américain du réalisme juridique au cours du XX^e siècle, sur lesquels Commons s'appuiera aussi pour poursuivre son analyse, aboutiront à l'élaboration d'une doctrine juridique qui introduit un changement radical de perspective sur la propriété : la propriété ne relève pas d'un droit naturel et absolu d'une personne sur une chose mais de relations sociales entre les personnes. Ainsi conçue comme un faisceau de droits socialement construit, la propriété « se décompose et se recompose en fonction des forces sociales en présence »⁵⁰⁸. Les règles qui définissent la propriété de l'entreprise peuvent être adaptées de façon démocratique, en suivant, comme Commons, la voie de la réforme démocratique du capitalisme. Cette conception de la propriété de l'entreprise doit permettre de refléter le compromis social entre les parties prenantes sous la forme d'arrangements institutionnels qui organisent une distribution des droits de gouvernance adaptée aux situations de l'action collective.

Mais revenons au problème de l'arbitrage entre les parties. Il renferme l'enjeu de la légitimité du compromis qui doit refléter un juste équilibre dans la répartition du pouvoir (des droits) entre les parties prenantes. Dans la théorie politique classique, c'est le pouvoir coercitif de l'Etat qui garantit l'arbitrage entre les intérêts particuliers, et, suivant l'héritage de Kelsen, ce pouvoir légitime est indissociable du droit positif. Le contrat social paraît pertinent dans la perspective de la théorie des parties prenantes qui tente d'établir des principes de justice et de favoriser des

⁵⁰⁷ ORSI F., « Réhabiliter la propriété comme *bundle of rights* : des origines à Elinor Ostrom, et au-delà ? », *Revue internationale de droit économique*, *Op. cit.*

⁵⁰⁸ *Ibid.*, p.548

instances démocratiques dans le gouvernement d'entreprise⁵⁰⁹. Mais elle donne à penser le déplacement des légitimités institutionnelles traditionnelles, ce que traduit aussi la notion de gouvernance comme le signale par ailleurs Maria Bonnafous-Boucher⁵¹⁰.

La viabilité du compromis sur la répartition des droits de gouverner de l'entreprise suppose qu'il fasse autorité pour les parties prenantes. Cela nécessite de remplir des conditions de légitimité, ou plutôt de légitimation s'agissant d'un processus de construction. Suivant notre hypothèse d'après laquelle la promesse sociale assure la médiation institutionnelle qui permet de trouver dans la sphère d'interaction sociale la juste mesure de la responsabilité de l'entreprise, nous proposons de réfléchir à son rôle dans le processus de légitimation du compromis entre les parties prenantes.

3. La légitimation institutionnelle du compromis entre les parties prenantes

3.1. L'ouverture démocratique de la promesse sociale de l'entreprise

a. L'inclusion démocratique fondée sur le principe des intérêts affectés

Il paraît pertinent d'examiner les conditions de légitimation du compromis social entre les parties prenantes de l'entreprise selon trois sources de légitimité : la démocratie comme source de légitimité politique du compromis ; les principes reconnus collectivement comme fondements éthiques d'un compromis légitime ; et la concertation comme procédure de formation d'un compromis légitime.

Commençons par la source démocratique de la légitimité. Etant donnée l'extension de la promesse sociale de l'entreprise, il est adéquat de parler de légitimation démocratique. En effet, le compromis est toujours en construction. La promesse qui ouvre le cercle délibératif des parties prenantes répond à l'aspiration démocratique de la société ouverte dont parle Bergson

⁵⁰⁹ *Ibid.*, p.83

⁵¹⁰ BEN-BARKA H., BONNAFOUS-BOUCHER M., « Développements récents en gouvernement d'entreprise », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2014/2, n° 198, p. 12-16

dans le dernier chapitre de son livre *Les Deux Sources de la morale et de la religion*⁵¹¹. L'intention démocratique (présupposée) de la promesse sociale de l'entreprise « y reste invisiblement adhérente, comme à la flèche sa direction »⁵¹² : cette image de Bergson à propos de l'idée démocratique nous paraît particulièrement appropriée pour indiquer le sens de cette promesse.

L'extensivité de la promesse de l'entreprise suppose de concevoir un régime démocratique extensif, et qui s'étende au-delà de celui sur lequel repose l'organisation étatique. La théorie des intérêts affectés développée en ce sens par Archon Fung contribue au développement d'une telle conception⁵¹³. Les travaux du politologue américain se situent dans le courant de « l'expérimentalisme démocratique » qui est une interprétation contemporaine du pragmatisme de Dewey susceptible de dépasser la tension qui existe dans la théorie démocratique entre participation et délibération. Archon Fung développe une théorie de la gouvernance « collaborative », ou « réflexive », basée sur une conception souple de la régulation. Les ambivalences de cette conception souple, par rapport au capitalisme, sont l'objet de critiques⁵¹⁴. Mais ces critiques dépassent le cadre de notre réflexion. Ce qui nous intéresse ici est la proposition que fait Archon Fung de fonder l'extension démocratique sur le principe des intérêts affectés. Cette proposition nous paraît pertinente pour justifier la participation des parties prenantes aux décisions qui les affectent et pour traiter la question de l'extension de la relation normative constituée par la promesse.

Dans son texte « *The Principle of Affected Interest : An Interpretation and Defense* », Archon Fung parle de « l'extension du *demos* ». Le terme grec *demos* se traduit « peuple » en français. Il compose le mot démocratie avec le suffixe « cratie », emprunté à *kratos* qui signifie « puissance, autorité ». La démocratie est le régime politique dans lequel le peuple est souverain. Le peuple désigne l'ensemble des citoyens. Dans le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Federico Tarragoni donne cette définition du terme peuple : au premier sens, le peuple « désigne un collectif abstrait d'appartenance, dont les limites épousent une communauté culturelle et juridique inscrite sur un territoire, et que l'on

⁵¹¹ BERGSON H., « Société naturelle et démocratie », *Les Deux Sources de la morale et de la religion Op. cit.*, p.351-354

⁵¹² *Ibid.*, p.353

⁵¹³ FUNG A., « Chapter 11. The Principle of Affected Interests: An Interpretation and Defense », *Representation: Elections and Beyond*, (ed. J.H. Nagel, R. M. Smith), Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2013, p.236-268

⁵¹⁴ LE GOFF A., *Pragmatisme et démocratie radicale*, CNRS Editions, Paris 2019

considère porteur des qualités politiques de légitimité et de souveraineté »⁵¹⁵. Ce sens du terme peuple le caractérise par l'inscription territoriale de la communauté culturelle et juridique à laquelle il correspond : le peuple est rapporté à un espace politique délimité. Ce *demos* est celui qui constitue l'Etat dont les lois s'appliquent sur un territoire déterminé (le sien). Le *demos* est auto-législateur et chaque citoyen dispose, à égalité avec les autres, du droit d'influencer les décisions de l'Etat (la théorie démocratique contractualiste transpose en effet l'égalité morale des individus en égalité politique des citoyens). L'organisation politique de la société est ainsi pensée sur la base de la relation des individus à l'Etat et de sa délimitation dans l'espace.

L'extension du *demos* dont traite Archon Fung dans le chapitre auquel nous faisons référence se comprend dans la perspective pragmatiste de Dewey où ce *demos* laisse place à des publics en formation autour de situations problématiques. Ces situations problématiques naissent des conséquences de décisions (ou de transactions, selon le vocabulaire de Dewey) qui affectent ces publics et ne sont pas réglées par l'Etat. Ce sont des « conséquences indirectes » dans la définition que donne Dewey d'un public :

« Le public consiste en l'ensemble de tous ceux qui sont tellement affectés par les conséquences indirectes de transactions qu'il est jugé nécessaire de veiller systématiquement à ces conséquences »⁵¹⁶.

L'enjeu démocratique de la formation d'un public est de participer à la transformation de cette situation problématique. La mondialisation est un exemple de situation problématique dans laquelle les conséquences sur les individus des activités de nombreuses organisations sociales débordent assez largement la portée limitée des lois de l'Etat qui ne suffit donc plus à les régler. Pour Archon Fung, c'est l'un des développements contemporains qui justifient de penser les extensions de la démocratie au-delà de l'Etat territorial.

Sa proposition est donc de poser le principe des intérêts affectés comme fondement normatif pour guider cette extension. C'est l'un des deux principes, rappelle-t-il, à partir duquel la théorie démocratique pense l'Etat, l'autre principe étant celui de la souveraineté du peuple qui est à la base de la conception de l'Etat territorial. Archon Fung défend la formulation suivante du principe :

⁵¹⁵ TARRAGONI F., « Peuple », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, (dir. I. Casillo et al.) Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL : <https://www.dicopart.fr/fr/dico/peuple>

⁵¹⁶ John DEWEY, *Le public et ses problèmes*, *Op. cit.*, p.95

« Un individu devrait pouvoir influencer une organisation si et seulement si cette organisation prend des décisions qui affectent de manière régulière ou profonde les intérêts importants de cet individu »⁵¹⁷.

Archon Fung propose d'élargir cette interprétation à d'autres organisations que celle de l'Etat. L'idée est d'étendre la conception de « l'inclusion » démocratique pour penser la participation des individus aux décisions des organisations qui les affectent (et non seulement aux décisions de l'Etat dont ils relèvent). La régularité des conséquences des décisions qui affectent les individus attire l'attention sur le caractère organisationnel de décisions qui s'enchaînent et/ou se répètent parce qu'elles participent de processus et/ou de routines institutionnels.

Le politologue américain propose d'appliquer ce principe selon un mode continu de régulation, en sorte qu'il guide l'ajustement dynamique des frontières d'inclusion dans le processus de décision. Cette approche entre en résonance avec le mode « ouvert » de régulation qu'implique l'extension à de nouvelles parties prenantes de la relation normative constituée par la promesse. La dynamique d'ajustement des limites d'inclusion suppose, comme le remarque Archon Fung, une capacité d'adaptation institutionnelle. Or la promesse sociale de l'entreprise joue un rôle moteur dans l'adaptation du périmètre d'inclusion.

L'inclusion démocratique défendue par Archon Fung comprend aussi un élargissement de la notion d'influence. L'influence peut s'exercer selon quatre modalités :

- deux modalités actives : une modalité directe d'influence du genre de la participation démocratique et une modalité indirecte à l'instar de la représentation politique ;
- deux modalités passives : une modalité directe d'influence liée à une position sociale bénéficiant d'un « pouvoir structurel », comme celle des actionnaires qui sont avantagés par des lois et des normes qui ne nécessitent pas qu'ils s'organisent et qui conduisent les dirigeants d'entreprises à prendre des décisions qui promeuvent leurs intérêts ; une modalité indirecte d'influence à travers des normes de bonne conduite, des standards éthiques, des perspectives culturelles, des habitudes de pensée qui façonnent les décisions.

Il faut noter avec Archon Fung que le contrôle démocratique d'une organisation dépend généralement d'un mixte des quatre modes d'influence. L'étude du système normatif de la RSE

⁵¹⁷ C'est ainsi que nous traduisons "An individual should be able to influence an organization if and only if that organization makes decisions that regularly or deeply affect that individual's important interests." (FUNG A., "Chapter 11. The Principle of Affected Interests: An Interpretation and Defense», Representation: *Elections and Beyond*, Op. cit., p.247)

réalisée dans notre deuxième chapitre, nous a conduit à remarquer que la co-élaboration des normes impliquant les pouvoirs publics, les entreprises, les parties prenantes, et le public plus largement, est déterminante pour orienter l'action collective de manière efficace et légitime pour atteindre des biens communs.

L'émission d'une promesse enclenche un processus de redevabilité à travers lequel les parties prenantes, dont les intérêts sont affectés par les activités de l'entreprise, doivent pouvoir participer à la construction du compromis qui détermine ses finalités et lignes d'action. C'est un processus de légitimation qui doit avoir un caractère démocratique et extensif. Examinons sous ce rapport les normes RSE qui le définissent

b. La redevabilité comme processus participatif et inclusif, ouvert au public

L'étude menée dans le chapitre 2 de cette thèse a montré différentes dimensions du processus de redevabilité tel qu'il devrait selon des Principes directeurs de l'OCDE. Ce processus peut-il être considéré comme un vecteur de légitimation démocratique de l'action de l'entreprise redevable ?

La fonction de légitimation démocratique d'un processus tient à son double caractère participatif et inclusif. Dans l'entrée « démocratie » du *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Luigi Bobbio écrit que la participation des citoyens est une bonne pratique démocratique⁵¹⁸. Deux conceptions de la participation, « démocratique » et « cognitive » sont présentées dans cette entrée.

Selon la conception « démocratique », la participation doit être guidée par le dialogue entre les points de vue exprimés, pluriels voire opposés, pour être vraiment utile à la délibération. Nous avons vu que cette dimension dialogique sous-tend le processus de redevabilité tel que les Principes directeurs le recommandent.

Selon l'approche « cognitive », la participation permet de résoudre les problèmes d'une manière qui ne pourrait être envisagée autrement. Cette approche correspond à la perspective pragmatiste de Dewey sur la participation comme dimension du processus d'enquête sociale. En effet, comme l'explique Joëlle Zask, « la participation est le terme éthique et politique qui correspond à l'expérimentation »⁵¹⁹, laquelle se comprend comme dimension d'enquête et

⁵¹⁸ BOBBIO L., « Démocratie », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, *Op. cit.*

⁵¹⁹ ZASK J., « La politique comme expérimentation », Présentation de l'édition française de DEWEY J., *Le public et ses problèmes*, *Op. cit.*, p.13-61

désigne le pouvoir des individus de contribuer à la transformation des conditions qui les affectent. La perspective pragmatiste intègre la dimension critique de l'autonomie des individus affectés qui confère à leur participation une valeur forte de légitimation.

Si maintenant nous cherchons l'aspect participatif du processus de redevabilité suivant les Principes directeurs de l'OCDE, nous nous rappelons qu'il est recommandé qu'il se traduise par des « échanges constructifs avec les parties prenantes »⁵²⁰. De manière implicite, les Principes directeurs semblent ainsi promouvoir des pratiques participatives.

Quant au caractère inclusif du processus de redevabilité, il est important car il assure l'accès des parties prenantes destinataires de la promesse de l'entreprise au processus délibératif. Il suppose une ouverture, même momentanée. Il nous semble que l'ouverture du processus de redevabilité tient à son lien au public. Stéphane Tonnelat et Cedric Terzi rappellent que la notion de public désigne « la qualité de ce qui est ouvert tant dans les débats que dans les espaces urbains »⁵²¹. Dans une veine pragmatiste, ils soulignent l'écart qui existe entre la publication et la publicisation : la publication consiste à rendre publiquement disponible, elle est relative en particulier à ce qui est publié par les médias et qui se déroule dans l'espace urbain ; la publicisation, notion empruntée à Dewey, désigne quant à elle le processus de problématisation nécessitant une enquête sociale au cours duquel émerge un public.

Le processus de redevabilité peut se comprendre comme encadrement de la contribution de l'entreprise à un processus de publicisation, c'est-à-dire à une enquête sociale qui permet de découvrir et d'inclure de nouvelles parties prenantes concernées par la promesse sociale. Il va nous falloir examiner le processus de redevabilité tel qu'il devrait être d'après les conditions méthodologiques de l'enquête sociale pragmatiste. Nous réservons cet examen à un chapitre ultérieur. L'ouverture du cercle délibératif que doit ainsi permettre le processus de redevabilité est en effet indispensable à la légitimation du compromis sur les finalités sociales de l'entreprise.

Ceci étant dit, la publicisation et la publication ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Comme le rappellent Stéphane Tonnelat et Cedric Terzi, la publication est un moment du processus de

⁵²⁰ OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, Op. cit., p.54

⁵²¹ TONNELAT S., TERZI C., « Espace public », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Op. cit.

publicisation. Dans le champ de la RSE, la publication des informations extra-financières est un outil incontournable de redevabilité de l'entreprise.

Enfin, un processus de redevabilité inclusif doit pouvoir être déclenché par les parties prenantes. A cet égard, la procédure dite des « circonstances spécifiques » proposée par le dispositif des Points de contacts nationaux (PCN) qui étayent les Principes directeurs de l'OCDE est exemplaire. Par cette procédure, une partie prenante qui dénonce un manquement présumé de l'entreprise aux Principes directeurs peut accéder à une enceinte de dialogue qui lui fournit ainsi une opportunité de participer au développement du compromis sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Grâce à ce dispositif la légitimité d'une partie prenante peut ne pas être seulement déterminée par les dirigeants de l'entreprise. C'est une source de légitimation du compromis qui peut en résulter. Mais si les « circonstances spécifiques » sont un vecteur de légitimation du développement d'un compromis sur la responsabilité sociale de l'entreprise, précisément parce qu'il permet à une partie prenante de déclencher le processus de redevabilité, il convient aussi de tenir compte des principes qui sont invoqués.

3.2. La légitimité fondée sur les principes exprimés par la promesse sociale de l'entreprise

a. La légitimité tirée des principes du développement durable, reconnus collectivement

En effet, les principes sont une source de légitimité substantielle de l'accord qu'ils fondent. D'après le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, le sens traditionnel du terme légitimité est « qualité d'un pouvoir fondé sur des principes reconnus comme valables et assurant son droit à la domination »⁵²².

Sur le fond, le déclenchement de la procédure des « circonstances spécifiques », à laquelle nous réfléchissons à l'instant, est motivé par des allégations de manquement aux Principes directeurs de l'OCDE. La médiation proposée par les PCN consiste à offrir une plateforme de dialogue structuré autour des Principes, qu'ils expliquent et dont ils guident l'interprétation. Un accord entre les parties en conflit suppose donc leur adhésion à une interprétation commune des Principes. Au-delà des Principes directeurs de l'OCDE, les principes du développement durable

⁵²² HATZFELD H., « Légitimité », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, *Op. cit.*

enveloppés par le *corpus* de l'ONU, sont reconnus collectivement comme valables. Ils justifient l'essor contemporain de la RSE.

Dans ce contexte institutionnel, l'émission d'une promesse sociale exprime l'adhésion de l'entreprise aux principes du développement durable. Son contenu interne (agir en vue d'un bien commun) est donc adossé à ces principes. Or c'est précisément en vue de la réalisation de ce contenu qu'un compromis entre les parties prenantes doit être construit. L'entreprise elle-même, institution sociale, avec ses pratiques et son histoire, offre des repères collectifs pour le dialogue et la négociation de compromis. Ces références constituent des ressources axiologiques et normatives qui soutiennent l'argumentation des parties prenantes. Certaines traditions comme celle du dialogue social⁵²³ constituent aussi des références collectives.

Mais il convient de s'y rapporter de manière critique. Les institutions tendent en effet à influencer les attitudes des individus et des groupes, et à concrétiser dans les habitudes certaines valeurs et principes qui peuvent être discutables. Nous pensons, par exemple, à l'habitude prise par les managers de parler de la RSE en termes de modèle d'affaires (le « *business case* » qui rentabilise la RSE). Cette habitude est une façon d'institutionnaliser un modèle qui, comme nous l'avons dit, est discutable et discuté parce qu'il place le profit comme seule finalité. Or, justement, la fonction dialogique de la promesse, à l'œuvre à travers le processus normé de redevabilité, permet la discussion critique.

Compte tenu de son inscription institutionnelle, la promesse sociale de l'entreprise pourrait être compatible avec une méthodologie de morale de cadrage par des principes, dans l'hypothèse où celle-ci serait pertinente pour la formation de compromis entre les parties prenantes. Le terreau du principisme est l'éthique biomédicale. La doctrine à laquelle il est souvent fait référence est celle établie en 1979 par les américains Tom Beauchamp et James Childress⁵²⁴. Ces derniers ont proposé une liste de quatre principes-repères destinés à guider le raisonnement éthique dans les relations de soin et le monde de la santé : l'autonomie, la non-malfaisance, la bienfaisance et la justice. Cette liste est contestée par Eric Delassus qui fait une analyse critique

⁵²³ L'OIT définit le *dialogue social* ainsi : « Le dialogue social désigne la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux décisions relatives à l'emploi et à toute question afférente au lieu de travail. Il englobe toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des trois groupes susmentionnés qui portent sur les politiques économiques et sociales et les politiques du travail. Le dialogue social est à la fois un moyen de réaliser des progrès sociaux et économiques et un objectif en soi puisqu'il donne à la population l'occasion de se faire entendre et d'exercer une influence sur la société et le lieu de travail. » (BIT, « Rapport IV. Dialogue social. Discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable », *Conférence internationale du travail* 102^{ème} session, Genève, 2013, p.5)

⁵²⁴ BEAUCHAMP T., & CHILDRESS J, *Les principes de l'éthique biomédicale*, Paris, Les Belles Lettres, 2007

du principisme et de cette liste en particulier⁵²⁵. D'autres proposent des listes concurrentes. Par exemple, Peter Kemp et Jacob Dahl Rendtorff ont proposé en 2000 une liste composée des principes d'autonomie, de dignité, d'intégrité et de vulnérabilité, certainement mieux adaptée au contexte européen⁵²⁶. Ce dernier pense par ailleurs que cette liste est applicable dans l'éthique des affaires⁵²⁷. Emmanuel Picavet suggère qu'une manière d'arbitrer entre les différentes listes, souvent connotées culturellement, est de tenir compte du caractère institutionnel du processus et de chercher dans la vie des institutions des références éthiques qui permettent de choisir⁵²⁸.

Une promesse émise dans le contexte institutionnel de la RSE détermine ainsi un ensemble de repères qui constituent des ressources normatives et axiologiques collectives pour justifier l'action de l'entreprise et les raisons avancées par les parties dans la construction d'un compromis légitime. La justification, qui recourt à des repères communs et implique une évaluation collective, porte sur une action située dans des circonstances particulières. Ces circonstances peuvent être sources de tensions entre principes, normes ou valeurs du développement durable qui ne sont pas facilement compatibles. D'où l'exigence éthique de trouver un juste milieu.

b. Le principe éthique du raisonnable et la recherche d'un juste milieu

Notre hypothèse est, rappelons-le, que la promesse sociale de l'entreprise permet de trouver la juste mesure de sa responsabilité en extension. Cela revient à déterminer un juste milieu qui, selon Aristote, caractérise l'action vertueuse⁵²⁹. Or l'action vertueuse est légitime, au sens général du terme légitime où l'agent peut être considéré dans son bon droit⁵³⁰. Comme l'a montré Pierre Aubenque, le critère du juste milieu est la droite règle, la droite règle est l'homme prudent (le *phronimos*) lui-même, et l'homme prudent sert de critère parce qu'il est doué d'une intelligence critique qui lui permet de juger⁵³¹. C'est ainsi qu'il peut déterminer le juste milieu

⁵²⁵ DELASSUS E., « Analyse critique du principisme en éthique biomédicale », 2017, fihal-01486803

⁵²⁶ RENDTORFF J. D., « Basic ethical principles in European bioethics and biolaw: autonomy, dignity, integrity and vulnerability-towards a foundation of bioethics and biolaw », *Med Health Care Philos.* 2002;5(3):235-44

⁵²⁷ RENDTORFF J. D., « 3. Des principes de justice pour les parties prenantes », *Décider avec les parties prenantes*, (dir. M. Bonnafous-Boucher *et al.*), Paris, La Découverte (Recherches), 2006, p.66-76

⁵²⁸ PICAVET E., *Pandémie et responsabilité sociétale des entreprises et des organisations*, 1er juillet 2020, podcast accessible en ligne : <https://mediatheque.univ-paris1.fr/video/2528>

⁵²⁹ ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, *Op. cit.*, II, 5

⁵³⁰ Le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* de Lalande, donne ce sens général du terme légitime : « se dit de tout acte, de toute attitude, de tout sentiment, de toute parole dont le sujet est considéré comme étant à cet égard dans son bon droit ».

⁵³¹ AUBENQUE P., « Chapitre Premier - L'homme de la prudence », *La prudence chez Aristote*, *Op. cit.*

où situer l'action bonne. La capacité de délibérer et de choisir conditionne l'action vertueuse. En effet, bien agir consiste à agir « au moment opportun, dans les cas et à l'égard des personnes qui conviennent, pour les raisons et de la façon qu'il faut »⁵³², selon la célèbre formule du stagirite. Il faut pour cela, avoir du jugement, c'est-à-dire « pénétrer d'une raison plus « raisonnable » que « rationnelle » le sensible et le singulier »⁵³³. La raison « raisonnable », explique Pierre Aubenque, privilégie le jugement équitable qui prend en compte le particulier tandis que la raison « rationnelle » voudrait imposer au monde imparfait des affaires humaines la rigueur de la démonstration scientifique. Le jugement droit dans les circonstances toujours singulières de l'action est équitable. Dans la pensée d'Aristote, le raisonnable caractérise donc le juste milieu que l'homme prudent est capable de déterminer.

Un compromis social dans le champ de la RSE doit traduire un équilibre entre des principes d'efficacité économique, de respect des valeurs sociales et de souci environnemental. Le juste milieu qui correspond à cet équilibre doit se trouver entre des parties prenantes données à un moment donné et s'ajuster en fonction de l'évolution de la situation. Il correspond à la « compatibilité locale » organisée par le compromis entre une pluralité de justifications dont parle Laurent Thévenot dans une étude de la notion de justification en lien avec celle de compromis⁵³⁴. Il paraît clair que des opérations de justification participent de la recherche d'équité dans la distribution des droits entre les parties prenantes : raisonnable, un compromis équitable se justifie.

L'intelligence critique du *phronimos* est en jeu dans l'opération de justification pour mettre en valeur des raisons qu'il s'agit de considérer comme de bonnes raisons. Laurent Thévenot précise que « face à une critique qui est dévaluation, la justification participe d'une mise en valeur et ne se limite pas à une explication causale ». Il propose de réserver le terme de justification « à une évaluation [...] qui renvoie à 'des fins ou des valeurs méritant sacrifice et réclamées pour la justification d'actes (Nagel, *Moral Questions*, 1979, 129) »⁵³⁵. L'opération de justification porte sur une situation à laquelle se rattachent les arguments, outre le fait qu'elle implique une évaluation collective et le recours à des repères partagés comme nous l'avons déjà

⁵³² ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, *Op. cit.*, II, 5, 1106b, 21-23

⁵³³ AUBENQUE P., « Chapitre III - Anthropologie de la prudence », *La prudence chez Aristote*, *Op. cit.*, p. 106-152.

⁵³⁴ THEVENOT L., « Justification », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. t.1*, Paris, PUF (Quadrige), 2004

⁵³⁵ *Ibid.*, p.1015

dit. Dans la mesure où il se justifie par son caractère équitable, un compromis raisonnable est donc un compromis à la fois praticable et légitime.

Les travaux développés par Commons au tout début du XX^e siècle sur la manière dont peuvent émerger les arrangements institutionnels qui mettent fin aux conflits, dont la source réside dans une répartition inéquitable des droits entre propriétaires du capital et travailleurs, ont débouché sur ce qu'il a appelé le « capitalisme raisonnable ». Commons attribue un rôle déterminant à la négociation collective pour former des compromis. La pratique réformiste de Commons suppose que l'établissement de règles résulte d'une « sélection artificielle »⁵³⁶ parmi celles existantes, d'où la dimension conflictuelle inhérente au changement institutionnel et la nécessité de former des compromis. Cette sélection s'opère à travers un processus social d'évaluation des règles qui est guidée par le principe éthique du raisonnable. Commons s'est appuyé sur une étude du processus jurisprudentiel en ce qui concerne la construction juridique des règles économiques du capitalisme⁵³⁷. Son étude des décisions judiciaires montre que les juges fondent leurs décisions sur ce qu'ils pensent être une pratique ou une règle raisonnable et que la valeur de raisonabilité qui guide les choix s'exprime en regard d'un double but d'efficacité (économique) et d'équité (délimitation équitable de l'usage du pouvoir économique). D'après l'analyse de Commons, l'évolution institutionnelle du marché est guidée par « une recherche continue par les autorités de degrés raisonnables d'efficacité et d'équité »⁵³⁸.

Le raisonnable rend compte de compromis formés dans des situations spécifiques. Comme l'a écrit Philip Mirowski, historien et philosophe de la pensée économique, « ce concept de valeur [raisonnable] ne peut qu'être historique et contingent à l'évolution de la communauté interprétante »⁵³⁹. Ainsi, guidée par le principe éthique du raisonnable, la recherche de compromis conduit à la sélection de règles collectives qui ne peuvent établir que des droits raisonnables à un moment donné et pour un temps donné.

⁵³⁶ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*, p.118

⁵³⁷ Certes dans un pays de droit commun (*common law*) où la plupart des règles dérivent de la jurisprudence, mais cela n'empêche pas la généralisation au niveau d'une théorie des institutions comme le rappelle Laure Bazzoli dans *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales* (p.121-122).

⁵³⁸ *Ibid.*, p.123

⁵³⁹ Notre traduction de "This concept of value can only be historical and contingent upon the evolution of the interpretative community" (p.1027), dans MIROWSKI P., « The Philosophical Basis of Institutionalist Economics », *Journal of economics issues*, Vol. 21, N°3, sept 1987, pp.1001-1038

Si l'on se réfère à la notion de standard éthique⁵⁴⁰, le raisonnable est un standard qui, dans le contexte spécifique de pratiques du capitalisme étudié par Commons, équilibre les valeurs d'efficacité et d'équité. Dans le contexte de la RSE la conciliation des valeurs d'efficacité et d'équité demeure l'enjeu d'un compromis à former, étant entendu que l'équité est la répartition juste des droits, non pas seulement entre salariés et actionnaires, mais entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, ce qui implique aussi son extension à l'équité environnementale et l'équité intergénérationnelle.

La pratique réformiste de Commons s'ancre ainsi dans les meilleures règles et pratiques existantes en regard des valeurs jugées raisonnables par la communauté. Parce qu'elles sont des théories expérimentées, testées, elles constituent le but le plus élevé que la communauté puisse atteindre : « [...] cela peut être appelé un idéalisme pragmatique [...] la raisonnable est la limite praticable la plus élevée de l'idéalisme » (Commons, cité par Laure Bazzoli)⁵⁴¹. L'ancrage pragmatiste du réformisme de Commons permet d'établir un lien entre les caractères raisonnable et praticable d'un compromis.

Le processus normé de redevabilité enclenché par la promesse sociale de l'entreprise encadre la construction continue d'un compromis raisonnable et constitue un processus de légitimation qui comprend une dimension procédurale.

3.3. La légitimité procédurale : la concertation et la fonction dialogique de la promesse sociale de l'entreprise

Le compromis social entre les parties prenantes de l'entreprise équilibre différentes raisons et suppose des concessions acceptables : cette forme d'accord se construit à travers la concertation. Dans son approche de la notion de concertation comme démarche⁵⁴², Jean-Eudes Beuret dégage une convergence autour de points de références : un processus dans lequel prédomine la volonté de coopérer et qui implique des parties prenantes dans une construction collective. La volonté de coopérer ne signifie pas absence de conflit, car des intérêts divergents s'affrontent, mais elle conduit les parties prenantes à chercher à surmonter leurs désaccords. A travers la concertation, il s'agit de construire des coordinations. Dans le même sens, Emmanuel

⁵⁴⁰ Notion abordée dans le chapitre 2 de cette thèse.

⁵⁴¹ BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, *Op. cit.*, p.126

⁵⁴² BEURET J.-E., « Concertation (démarche de) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, *Op. cit.*

Picavet inscrit la concertation dans une perspective d'action commune⁵⁴³. Jean-Eudes Beuret souligne la dimension processuelle de la concertation qui évite de la réduire à une procédure faite d'instances, d'étapes, de formalités à respecter, alors qu'elle comprend toujours des imprévus et des temps d'informalité. Un tel processus de concertation entre les parties prenantes peut être abrité par l'extensivité de la promesse sociale de l'entreprise.

La concertation se rapproche tour à tour de la négociation et du dialogue⁵⁴⁴. Bâtir un compromis qui fasse autorité de manière durable exige que les concessions négociées puissent être jugées acceptables par les parties prenantes qui y consentent. Un bien commun est en vue qui doit les justifier. Aussi, le dialogue joue un rôle éminent dans la concertation pour permettre l'expression des différents points de vue et l'échange des raisons. En comparaison, la négociation entre intérêts déjà constitués qui menacent toujours d'entrer dans un simple rapport de force pour s'imposer s'inscrit moins dans l'horizon de l'action en commun. A cet égard, la fonction dialogique de la promesse protège le processus de concertation. Cette fonction dialogique est encadrée par un processus normé de redevabilité. L'examen des principales normes dans le champ de la RSE, en particulier des Principes directeurs de l'OCDE, a montré l'importance accordée au dialogue dans le processus de redevabilité de l'entreprise.

– *Transition* –

Dans cette première partie de la thèse, nous avons développé une série d'arguments.

- L'extension de la responsabilité de l'entreprise à l'avenir de multiples parties prenantes prend forme à travers une promesse institutionnelle qui constitue une relation normative extensive.
- La promesse sociale de l'entreprise ouvre un horizon institutionnel pour le développement d'un compromis raisonnable entre les parties prenantes concernées par le bien commun visé. Les droits et devoirs constitués par cette promesse impliquent une conception élargie de la gouvernance de l'action de l'entreprise, au-delà du modèle actionnarial. Sur ce point, nous suggérons, comme une possible ligne de recherche, que cette conception peut être

⁵⁴³ PICAVET E., « Concertation », version académique, *l'Encyclopédie philosophique*, *Op. cit.*

⁵⁴⁴ *Ibid.*

étayée par une conception institutionnaliste du droit de propriété : la propriété de l'entreprise s'envisage comme un « faisceau de droit ».

- La participation des parties prenantes destinataires au processus de redevabilité enclenché par la promesse institutionnelle est à considérer comme une modalité légitime d'exercice de leur droit de gouvernance de l'entreprise. Elle est aussi un facteur d'efficacité de l'action en vue du bien commun recherché. La normativité de la promesse sociale de l'entreprise devrait donc conduire à privilégier la délibération collective sur les finalités et les plans d'action de l'entreprise. Elle façonne ainsi dans la durée les plans d'action et leur adaptation finalisée et coordonnée entre les parties prenantes.

De cette manière, le juste milieu de la responsabilité de l'entreprise peut bien être déterminé dans la sphère d'interaction sociale, comme nous en avons fait l'hypothèse.

Or, avec la notion d'interaction sociale revient celle de réciprocité que l'ancrage ontologique du principe responsabilité nous avait fait perdre de vue. En effet, l'exercice par les parties prenantes de leur droit de gouverner l'action sociale promise dépend du respect par l'entreprise de son obligation de redevabilité. Quel est le rapport de l'entreprise à la règle de redevabilité qu'elle devrait appliquer ? Comment se conçoit la réciprocité de la relation constituée par sa promesse sociale ? Comment établir la réciprocité avec les parties prenantes dont l'identification pose un problème ? Enfin, quelle est la crédibilité d'un engagement qui ne peut être vérifié ? La première question dirigera la réflexion du chapitre 4 qui vient, la seconde dirigera celle du chapitre 5, la troisième celle du chapitre 6, enfin la quatrième celle du chapitre 7.

DEUXIEME PARTIE

DU PLAN D'ACTION A L'INSCRIPTION DE LA

CONFIANCE DANS LA DUREE

Chapitre 4

Normativité de la redevabilité

Introduction

Normativité de la réciprocité et rationalité de la redevabilité de l'entreprise

Comme le note Marcel Hénaff dans son analyse du concept de réciprocité, le « chacun son tour », l'alternance qui en est un des composants, contient l'idée d'une assignation juste⁵⁴⁵. Quand elle est pacifique, la réciprocité paraît être un principe d'organisation sociale juste parce-que elle implique l'égalité politique, morale, juridique des citoyens : les droits des uns impliquent les devoirs des autres et, réciproquement, les devoirs des uns impliquent les droits des autres. La tradition de pensée démocratique suggère, en effet, qu'il n'y a pas de justice sans égalité⁵⁴⁶. C'est à l'idée de justice à laquelle elle renvoie que tient le caractère normatif de la réciprocité : un ordre social juste doit reposer sur la réciprocité. Par ailleurs, et comme le rappelle Alain Boyer, « le juste apparaît comme le paradigme de ce dont on peut délibérer »⁵⁴⁷. Si la réciprocité est une forme d'organisation juste, est-elle donc rationnelle ?

⁵⁴⁵ HENAFF M., « Propositions II : Approches de la réciprocité », *Le don des philosophes. Repenser la réciprocité*, Le Seuil (L'Ordre philosophique), 2012, p.141

⁵⁴⁶ BOYER A., « Justice et égalité », *Notions de philosophie III*, (dir. D. Kambouchner), p.27

⁵⁴⁷ *Ibid.*, p.13

Dans le champ de la RSE, la réciprocité n'est effective que si l'entreprise respecte son devoir de redevabilité vis-à-vis de la (ou des) partie(s) prenante(s) destinataire(s) de sa promesse. La redevabilité est une obligation morale déterminée par une règle que l'on peut ainsi formuler : si l'entreprise a promis, alors elle est redevable. Le respect d'une promesse sociale implique le respect du devoir de redevabilité. Quel est donc le rapport de l'entreprise engagée par sa promesse à la règle de redevabilité qu'elle *devrait* appliquer ?

L'application de cette règle est volontaire, elle doit donc s'expliquer si elle est rationnelle. De manière générale, est rationnel en pratique ce qui procède des meilleures raisons perçues par l'agent, c'est-à-dire de la meilleure adéquation avec ses buts ou ses valeurs. Ainsi, l'application de la règle de redevabilité vis-à-vis des destinataires d'une promesse sociale est rationnelle si elle est considérée par l'entreprise émettrice comme étant la décision la plus adéquate par rapport à ses buts ou ses valeurs.

Le devoir de redevabilité de l'entreprise est-il compatible avec ses buts ou ses valeurs ? Ceux-ci, comme nous l'avons vu, sont l'objet de la recherche d'un compromis entre ses parties prenantes, et ce compromis implique la persistance de conflits, temporairement suspendus, qui peuvent toujours être réactivés. En effet, les difficultés à affronter les tensions causées par les interdépendances entre les finalités économiques et sociales de l'entreprise sont largement liées à l'existence d'interprétations stratégiques antagonistes de la RSE.

L'analyse de la rationalité du respect par l'entreprise de son devoir de redevabilité doit tenir compte de la répartition du pouvoir de gouverner son action. Dans un contexte où le modèle actionnarial de gouvernance prévaut, la question de savoir si le respect de sa promesse sociale est rationnel se ramène donc à celle de savoir si ce respect est rationnel du point de vue des actionnaires.

Le modèle actionnarial de gouvernance privilégie une interprétation de la RSE suivant laquelle le but financier de l'entreprise prévaut sur son but social. Or, cette interprétation stratégique est susceptible de remettre en cause le respect par l'entreprise de son devoir de redevabilité qui consiste à prendre en compte le point de vue des parties prenantes destinataires de sa promesse sociale. Les intérêts des actionnaires (maximisation du profit de l'entreprise) peuvent, par exemple, être minimisés (au-moins à court terme) par les investissements requis par une promesse climatique faite en référence aux Accords de Paris et au Pacte vert européen. Cela

peut conduire à la décision de limiter les investissements et à un manque de transparence sur le retard de l'entreprise par rapport à la trajectoire qu'elle devrait suivre.

Rationalité pratique et anticipations normatives

Un défaut volontaire de transparence sur les pratiques de l'entreprise est révélateur du fait qu'existe un devoir qui lui incombe : les actionnaires qui gouvernent l'action de l'entreprise veulent éviter que le non-respect de sa promesse entraîne un blâme. Comme nous l'avons expliqué, les règles fixées par la promesse fondent des anticipations normatives. Et l'anticipation d'un jugement négatif exigeant la correction de son action peut très bien conduire à tromper les parties prenantes destinataires de sa promesse. Dans ce cas, est-il rationnel d'escompter que celles-ci pourraient ne jamais se rendre compte de la duperie ? Et, en définitive, est-il rationnel de tenir sa promesse ? Tel est le type de questions que nous nous proposons d'aborder dans ce chapitre.

Quoi qu'il en soit, nous pouvons déjà affirmer une chose assez intuitive : ne pas tenir promesse (ou, ce qui revient au même, ne pas avoir de bonnes pratiques de redevabilité) suscite du ressentiment et de l'impatience. Cela annule l'effet coordonnateur de la promesse : l'entreprise ne peut plus compter sur l'attente patiente des parties prenantes. Et les relations deviennent conflictuelles. L'accroissement de l'incertitude qui en résulte est de nature à nuire au développement des activités de l'entreprise. Or, d'un point de vue actionnarial, la sécurisation du développement des activités est indispensable à la sécurisation du profit et de la valeur des actions de l'entreprise. La recherche du profit, comme toute conduite rationnelle, nécessite la réduction de l'incertitude. Or, nous y avons réfléchi dans le chapitre précédent, la principale source de l'incertitude est autrui, à savoir principalement les parties prenantes concernées par la promesse sociale.

D'un point de vue pragmatiste, la réduction de l'incertitude est nécessaire pour former une action rationnelle : c'est en se fondant sur une croyance que l'individu agit. En effet, selon Pierce, une croyance, qui tend par définition à être stable, se définit comme une disposition à agir d'une certaine manière dans certaines circonstances⁵⁴⁸. L'institutionnalisme de Commons repose sur cette conception pragmatiste du comportement individuel : « la loi fondamentale de

⁵⁴⁸ Voir la comparaison faite par Christiane Chauviré entre la notion de capacité chez Wittgenstein et celle de disposition chez Pierce dans : CHAUVIRE C., « Chapitre I. Dispositions ou capacités ? La philosophie sociale de Wittgenstein », *Le moment anthropologique de Wittgenstein, Op. cit.*

la nature humaine » n'est pas en premier lieu la recherche de l'intérêt mais la recherche d'une « sécurité des anticipations » sans laquelle l'homme ne peut ni former d'action rationnelle ni vivre en société [...] »⁵⁴⁹. L'institutionnalisme, ancré dans le pragmatisme, ouvre ainsi une perspective sur la rationalité de l'application de règles. Nous avons par ailleurs expliqué que la promesse, en fixant la règle de redevabilité, permet de fonder des anticipations normatives⁵⁵⁰.

Méthode et plan

La formation d'anticipations normatives par l'entreprise et par ses parties prenantes suppose que la règle de redevabilité est connue de tous et que tous savent que tous la connaissent. Cela veut dire qu'elle a une objectivité, au sens où elle peut être observée par tous. Et ce, qu'elle soit ou non respectée : comme nous venons de le dire, l'entreprise qui masque le fait qu'elle ne tient pas sa promesse climatique prouve qu'elle connaît l'existence de la règle de redevabilité qu'elle devrait respecter (sinon, pourquoi mentir ?). Qu'implique cette objectivité de la règle de redevabilité en ce qui concerne la rationalité de son application ? Son objectivité implique son accessibilité par la réflexion dont est capable un agent rationnel (individuel ou collectif). Pour cet agent, la règle est susceptible de constituer une raison d'agir⁵⁵¹.

Cela s'accorde avec une conception axiologique et cognitiviste de la rationalité telle que celle qui est développée par Emmanuel Picavet et Nicolas Gravel⁵⁵². Cette conception rend compte de la connaissance que peut acquérir un individu de règles partagées avec les autres et de sa reconnaissance de l'interdépendance qui existe entre ses actions et celle de ceux avec lesquels il interagit. Nous proposons de nous placer dans cette perspective théorique pour formuler cette hypothèse de travail : la redevabilité s'analyse comme une norme sociale rationnelle de comportement individuel.

Par ailleurs, l'objectivité de la règle implique son extériorité par rapport aux sujets. Précisons que les sujets en rapport avec ces objets institutionnels sont, dans notre champ d'application, les parties prenantes et l'entreprise, c'est-à-dire des collectifs qui s'envisagent comme ce que

⁵⁴⁹ BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie*, *Op. cit.*, p.74

⁵⁵⁰ Nous renvoyons au chapitre 3 de cette thèse, sous-section 1.3 « La promesse fixe des règles qui permettent de fonder des anticipations ».

⁵⁵¹ C'est la conception wittgensteinienne de la règle comme le rappelle par exemple Christiane Chauviré dans CHAUVIRE C., « Chapitre I. Dispositions ou capacités ? La philosophie sociale de Wittgenstein », *Le moment anthropologique de Wittgenstein*, *Op. cit.*

⁵⁵² GRAVEL N., PICALET E., « Une théorie cognitiviste de la rationalité axiologique », *L'Année sociologique*, Vol.50 (n°1), 2000, p.85-118

Margaret Gilbert appelle le « sujet pluriel » ou ce que Raimo Tuomela appelle le « mode du nous »⁵⁵³. Cela étant précisé, une question se pose : comment rendre compte de cette extériorité étant donné que, à la différence de la règle juridique, la règle de redevabilité n'existe pas (ou n'a pas de validité) en dehors de la pratique (de son application) ? Nous proposons de prendre appui sur l'analyse de Vincent Descombes selon lequel le mode d'existence institutionnel de la règle lui confère un « esprit objectif »⁵⁵⁴. Cette approche nous place dans la perspective d'un holisme structural, celui que défend Vincent Descombes à travers son interprétation de « l'esprit de la chose donnée » de Mauss : le tout est donné avant les parties à la façon d'une règle plutôt que d'un fait ; il existe une institution, un usage préétabli et transmis de génération en génération⁵⁵⁵. Ce holisme structural « choisit de comprendre la réalité du tout sur le mode d'une présupposition de la règle pour tout acte intentionnel ou signifiant »⁵⁵⁶.

Cette perspective holiste sur l'institution est, nous semble-t-il, compatible avec l'individualisme méthodologique de la théorie cognitive de la rationalité sur laquelle nous avons proposé de prendre également appui. Ces deux optiques sont complémentaires pour tenter de saisir la manière dont les agents se coordonnent à l'intérieur d'un système institutionnel. En effet, et comme l'écrit par ailleurs Emmanuel Picavet, si les institutions permettent à l'action collective d'advenir, il n'est pas indispensable de passer à une ontologie non individualiste⁵⁵⁷.

Nous proposons de dérouler la réflexion en deux temps. Dans un premier temps, nous tenterons de répondre à la question de savoir si l'application de la règle de redevabilité (ou le respect de la parole donnée, ce qui revient au même) est rationnelle. Nous examinerons plusieurs approches de la rationalité pratique. Une approche calculatoire comme celle de la théorie des jeux avec le modèle du dilemme du prisonnier ; l'approche hobbesienne de la promesse ; et l'approche cognitive de la rationalité axiologique développée par Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet et Nicolas. Cette dernière devrait nous permettre d'argumenter en faveur de l'hypothèse suivante : la redevabilité est une norme sociale rationnelle. Au préalable, nous devons nous assurer de la pertinence pour notre analyse de l'interaction des parties prenantes du postulat d'égalité des agents qu'admettent ces différentes approches de la rationalité.

⁵⁵³ Notre traduction de « *the we-mode* »

⁵⁵⁴ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.*

⁵⁵⁵ *Ibid.*, p.253-257

⁵⁵⁶ *Ibid.*, p.257

⁵⁵⁷ PICAVET E., « II. L'action collective entre rationalité individuelle et institutions », *Leçons de philosophie économique. Tome I*, (dir. A. Leroux, P. Livet), Economica, Paris, 2005, p.144-164

Dans un second temps, nous réfléchissons au mode d'existence institutionnel de la règle de redevabilité et, par suite, à ses dimensions normatives. Si, comme nous en faisons l'hypothèse, la promesse sociale de l'entreprise, à laquelle est attachée la redevabilité, manifeste « l'esprit objectif » des institutions de la RSE, nous devrions mieux saisir la manière dont elle favorise dans la durée la coordination des parties prenantes.

1. La rationalité de la redevabilité

1.1. Symétrie des positions des parties prenantes en interaction stratégique

Les modèles de la théorie des jeux stratégiques, en particulier le dilemme du prisonnier, postulent une position identique des joueurs qui se trouvent ainsi dans un rapport de symétrie. La position des agents est symétrique au sens précis où, selon la formulation d'Emmanuel Picavet, « il peut arriver que deux individus aient le même ensemble d'actions disponibles et que, à une permutation de point de vue près, leurs préférences pour l'ensemble des conséquences de l'interaction soient les mêmes »⁵⁵⁸. Les parties prenantes de l'entreprise ont-elles des positions identiques dans l'interaction ? L'hypothèse de symétrie est à justifier à partir des données et paramètres de notre problème.

Notre analyse du caractère stratégique de l'interaction entre les parties prenantes nous fournit des éléments de réponse⁵⁵⁹. Voyons d'abord ce que sont leurs préférences respectives pour l'ensemble des conséquences de l'interaction. Nous avons vu qu'elles ont un même but politique : obtenir l'adhésion de la partie adverse sur un équilibre dans la répartition des droits qui protègent leurs intérêts respectifs (équilibre que doit traduire le compromis). Nous pouvons donc dire que, « à une permutation de point de vue près », leurs préférences pour les conséquences de l'interaction sont identiques.

Voyons maintenant si elles ont le même ensemble d'actions disponibles. Notre examen des spécificités de l'interaction stratégique entre les parties prenantes a relevé que les principaux moyens employés étaient les suivants :

⁵⁵⁸ GRAVEL N., PICAVET E., « Une théorie cognitiviste de la rationalité axiologique », *L'Année sociologique*, *Op. cit.*, p.100

⁵⁵⁹ Nous faisons référence au chapitre 3 « Promesse institutionnelle et rationalité pratique », sous-section 2.3.a. « Caractère stratégique des interactions entre les parties prenantes ».

- Des capacités d'organisation de l'action collective :

Pour s'organiser, les actionnaires s'appuient en particulier sur l'organisation juridique des sociétés de capitaux qui prévoit les modalités de résolution des actionnaires et du conseil d'administration. Parallèlement, les autres parties prenantes engagées dans l'interaction stratégique parviennent aussi à s'organiser collectivement : tel est le cas des syndicats de salariés ou de nombreuses ONG qui reposent sur des fédérations qui s'étendent à l'échelle internationale.

- Des expertises et des connaissances scientifiques :

Qu'il s'agisse de l'expertise des actionnaires sur le fonctionnement du marché et la valorisation de l'entreprise, ou de celle des ONG sur leurs sujets de prédilection respectifs (droits de l'homme, climat, biodiversité, etc.), les uns et les autres disposent également des connaissances techniques et scientifiques indispensables pour défendre leurs intérêts.

- Des techniques de communication :

Les techniques de communication institutionnelle employées en entreprise peuvent être mises au service des actionnaires. Mais les syndicats de salariés et les ONG disposent de techniques identiques pour mener leurs campagnes. Ils ont, notamment, un égal accès aux médias et aux réseaux sociaux, ainsi qu'à un savoir-faire en matière d'éléments de langage.

- Des capacités d'argumentation :

En matière d'argumentation, les actionnaires, les syndicats ou les ONG disposent de capacités comparables à recourir aux normes et aux principes comme ressources pour justifier leurs revendications respectives.

Les actionnaires, dirigeants, salariés sont rompus aux négociations collectives. Par ailleurs, les ONG ont développé des compétences en « plaidoyer », terme qui désigne l'ensemble des activités par lesquelles elles dénoncent des situations jugées inacceptables et argumentent en invoquant les droits fondamentaux. Elles sont aussi compétentes que les actionnaires, dirigeants, et salariés qui, eux, sont rompus aux négociations collectives.

- Des réseaux d'influence des politiques publiques :

Le terme anglo-saxon « *lobbying* » désigne les activités d'influence ou de pression sur les pouvoirs publics au service d'intérêts particuliers. Le relais des réseaux d'influence pour promouvoir ses intérêts auprès des pouvoirs publics est bien établi dans le monde des affaires. Ces pratiques se développent par exemple dans les clubs d'affaires dans lesquels sont souvent

conviés des hommes politiques. Il faut également mentionner les « *think-tanks* », anglicisme qui désigne des cercles de réflexion privés qui produisent des écrits sur des questions politiques, économiques ou sociales dans le but de faire des recommandations de politiques publiques. Ceux qui sont favorables aux thèses néolibérales seraient prédominants⁵⁶⁰. Le plaidoyer des ONG alimente aussi des activités de « *lobbying* » qui ne sont donc pas l'apanage des actionnaires (via les dirigeants d'entreprises).

Par ailleurs, si les syndicats de salariés ou de patrons sont traditionnellement conviés à s'exprimer auprès des pouvoirs publics dans le cadre de l'organisation tripartite des négociations sociales, le rôle et les moyens d'influence dont disposent quant à elles les ONG auprès des pouvoirs publics tendent à se renforcer comme c'est, de manière exemplaire, le cas auprès du Conseil de l'Europe⁵⁶¹. Il faut aussi tenir compte de la capacité qu'ont les ONG à donner une résonance publique aux causes qu'elles défendent en sorte que leur influence s'en trouve renforcée.

Ces exemples de modalités d'influence des politiques publiques suffisent à montrer la variété des canaux qui peuvent être empruntés par les différentes parties prenantes engagées dans l'interaction stratégique.

Peut-on dire que leurs capacités d'influence respectives sont équivalentes ? Pour répondre à cette question, nous proposons de prendre appui sur la notion d'influence élargie prise en compte dans l'inclusion démocratique défendue par le politologue Archon Fung⁵⁶². L'influence élargie englobe quatre modalités :

- Deux modalités actives : une modalité directe d'influence du genre de la participation démocratique et une modalité indirecte à l'instar de la représentation politique.
- Deux modalités passives : une modalité directe d'influence liée à une position sociale bénéficiant d'un « pouvoir structurel », comme celle des actionnaires qui sont avantagés par des lois (organisation juridique de l'entreprise, droit de propriété) et des normes (comptables, financières, etc.) ; une modalité indirecte d'influence à travers des normes de bonne conduite, des standards éthiques, des perspectives culturelles, des habitudes de pensée qui façonnent les

⁵⁶⁰ DESMOULINS L., « Les *think tanks* : des stratégies d'influence politique entravées par une raison d'être ambiguë et contestée », *Hermès, La Revue*, 2022/1 (n° 89), p.72-75

⁵⁶¹ WASSENBERG B., « La place des ONG au Conseil de l'Europe de 1952 à nos jours », *Relations internationales*, 2012/4 (n° 152), p. 77-92

⁵⁶² FUNG A., "Chapter 11. The Principle of Affected Interests: An Interpretation and Defense", *Representation: Elections and Beyond*, *Op. cit.*

décisions, qui est aussi accessible aux autres parties prenantes dans la mesure où elles ont une capacité à faire entendre publiquement leur voix et où elles participent à l'élaboration des normes.

Le contrôle démocratique d'une organisation dépend généralement d'un mixte des quatre modes d'influence. Les mixtes sont différents selon les types de parties prenantes. Peut-on donc admettre une égalité approximative des modes d'influence dont elles disposent ? A première vue, cela ne paraît pas évident dans un contexte de prédominance d'un modèle de gouvernance qui privilégie les actionnaires dont le pouvoir s'impose dans les processus décisionnels de l'entreprise. Mais, comme nous venons de le dire, le « pouvoir structurel » des actionnaires n'est que l'un des modes d'influence possible. Les autres modes d'influence sont justement employés pour remettre en cause ce pouvoir. En outre, la répartition du pouvoir dans la gouvernance de l'entreprise constitue précisément l'enjeu ou la finalité politique de l'interaction stratégique : cette différence avec les autres parties prenantes n'influe donc pas sur les données de la situation.

Si nous considérons (i) les ressources normatives, telles que les droits fondamentaux reconnus internationalement, dont disposent les autres parties prenantes pour justifier leurs revendications, et (ii) la capacité de celles-ci à se faire entendre publiquement, c'est-à-dire si nous considérons la force de leurs arguments qui est telle qu'elle impose le débat pour construire un compromis social, alors l'égalité des modes d'influence devient plus évidente.

Mais c'est égalité *en droit*, non le « droit du plus fort »⁵⁶³. Elle s'impose à la raison comme légitime dans le contexte d'une société où les aspirations démocratiques sont largement partagées. En effet, le privilège des actionnaires est contestable au motif que les hommes sont égaux *en termes de droits fondamentaux*, et cette capacité d'argumentation est un moyen d'action stratégique crucial dans le processus de construction d'un compromis social.

Nous proposons maintenant d'examiner les approches de la rationalité postulant l'égalité des agents en situation d'interaction stratégique pour tenter d'expliquer la rationalité de l'application de la règle de redevabilité par l'entreprise dans un schéma de gouvernance actionnariale.

⁵⁶³ ROUSSEAU J.-J., *Du contrat social*, *Op. cit.*, Livre I, Chapitre III « Du droit du plus fort », p.45-46

1.2. La redevabilité, une norme sociale rationnelle

a. *Le dilemme du prisonnier itératif : une rationalité instrumentale trop étroite*

Une approche calculatoire de la rationalité comme celle de Robert Axelrod a mis au jour les conditions d'émergence de la coopération entre individus égoïstes en l'absence de pouvoir central⁵⁶⁴. Sa théorie du comportement coopératif est fondée sur l'extension d'un modèle de jeu à somme non nulle : le *dilemme du prisonnier* itératif. Alors que la coopération est très difficile dans le jeu classique ne comprenant qu'une seule interaction entre les deux joueurs, elle s'avère être la stratégie optimale la plus stable dans le modèle répété d'après lequel le nombre d'interactions entre les deux joueurs est indéfini.

Dans ce modèle de jeu stratégique, le problème que doit résoudre chaque agent est dépendant du choix que fera son adversaire pour résoudre son propre problème. Cette interdépendance est caractéristique de la situation dans laquelle se trouvent les parties prenantes de l'entreprise. En outre, le dilemme du prisonnier est un jeu parfaitement symétrique, chaque joueur ayant à sa disposition le même ensemble d'actions possibles et de résultats possibles (schématisé par la matrice des gains). La position des parties prenantes est, elle aussi, symétrique : cette symétrie correspond à (i) l'égalité des moyens stratégiques dont elles disposent, comme nous venons de le voir, et (ii) leur même préférence pour l'obtention de l'adhésion de la (ou des) partie(s) prenante(s) adverse(s).

En revanche, la théorie des jeux postule une conception instrumentale étroite de la rationalité, – celle d'un individu qui n'agit que dans le but de préserver ses propres intérêts – qui ne peut pas expliquer l'application par l'entreprise de la règle de redevabilité. En effet, l'intérêt des actionnaires est la maximisation du profit de l'entreprise, donc le contrôle de l'entreprise dans ce but. Or, l'application de la règle de redevabilité exige de soumettre l'action de l'entreprise à l'évaluation des parties prenantes destinataires de sa promesse sociale et, par définition, cela suppose une disposition à concilier les intérêts des actionnaires avec ceux des autres parties prenantes : la prise en compte des finalités sociales de l'entreprise a toutes les chances de conduire les actionnaires à revoir leurs prétentions en matière de profit.

⁵⁶⁴ AXELROD R., [The evolution of cooperation (1984), trad. fr. M. Garène], *Donnant donnant*, Paris, Editions Odile Jacob, 1992

b. La rationalité de l'individu hobbesien articule égoïsme et moralité

L'approche hobbesienne de la promesse peut-elle nous éclairer ? Par la réfutation du raisonnement de l'« insensé », soutient Alain Boyer, Hobbes montre qu'il est rationnel d'observer les « conventions » une fois passées pour préserver ses intérêts⁵⁶⁵. Les « conventions » dont parle Hobbes sont des « promesses conditionnelles » : l'individu hobbesien se trouve dans une situation d'interaction encadrée par des promesses mutuelles dont le contenu est identique : se dessaisir du droit que chacun a sur toute chose⁵⁶⁶. A première vue, cette situation ne semble pas correspondre à celle que nous étudions : la promesse sociale de l'entreprise n'est pas conditionnée par des promesses identiques que les parties prenantes auraient émises. Toutefois, c'est l'interaction des parties prenantes de l'entreprise qu'il convient d'analyser : précisément, quelles raisons les actionnaires auraient-ils de coopérer avec les autres parties prenantes, c'est-à-dire d'accepter un arrangement institutionnel (la recherche d'un compromis social) et de renforcer les pratiques de redevabilité de l'entreprise vis-à-vis des destinataires de sa promesse sociale ?

Emmanuel Picavet souligne la symétrie de la situation de l'insensé avec ses confédérés qui ont donc des raisons analogues aux siennes – poursuite par chacun de ses intérêts propres⁵⁶⁷. Or cette symétrie caractérise la situation des parties prenantes en interaction. Emmanuel Picavet procède à une reconstruction de l'argument hobbesien et donne raison à l'auteur du *Léviathan* : compter sur la loyauté des autres en étant soi-même déloyal n'est pas rationnel car cela revient à compter sur une différence purement arbitraire des motifs. La prise en compte « multilatérale » des raisons des uns et des autres conduit ainsi à réfuter l'insensé sur la base de l'intérêt égoïste invoqué. Il y a coïncidence, explique Emmanuel Picavet, entre la conduite morale (ou socialement appropriée) et la poursuite de l'intérêt personnel parce-que ce dernier est précisément celui de chacun⁵⁶⁸.

Suivant cette analyse, il y aurait donc une coïncidence entre l'intérêt propre des actionnaires de l'entreprise et la prise en compte d'intérêts semblables des autres parties prenantes. Mais sont-ils semblables ? Nous avons rappelé plus haut, dans la section 1.1 de ce chapitre, que les parties

⁵⁶⁵ BOYER A., *Chose promise. Eude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres*, Op. cit., p.31-35

⁵⁶⁶ HOBBS T., *Léviathan. Traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la république ecclésiastique et civile*, [*Léviathan or the Matter, Forme and Power of A Common-wealth Ecclesiastical and Civil* (1651), trad. F. Tricaud, Sirey, 1971], Dalloz, Paris, 1999, Ch. XIV, p.129

⁵⁶⁷ PICALET E., « Moralité et maximisation de l'avantage : l'« Insensé » de Hobbes décrit-il des agents rationnels ? », *Les Études philosophiques*, vol. 79, N°4, 2006, p. 427-438.

⁵⁶⁸ *Ibid.*, p.431

prenantes en interaction ont le même but politique à savoir obtenir l'adhésion de la partie adverse sur un certain équilibre dans la répartition des droits (qui protègent leurs intérêts respectifs). Ce ne sont donc pas exactement leurs intérêts qui sont semblables (au contraire, ils peuvent être contradictoires : le profit pour les actionnaires, le salaire et les conditions de travail pour les salariés, les ressources en eau pour telle communauté locale, etc.), ce sont leurs droits dans la gouvernance de l'action de l'entreprise (dont l'exercice permet de protéger leurs intérêts).

Dans l'article cité, Emmanuel Picavet fait observer que les lois de nature hobbesiennes, sur lesquelles tous les individus égoïstes peuvent se mettre d'accord car elles prescrivent les conduites qui permettent la conservation de chacun sous réserve de leur adoption par tous, renseignent chacun sur ce qui est correct de faire à condition que chacun les observe. « En termes contemporains, elles contribuent ainsi à l'élaboration de stratégies conditionnelles »⁵⁶⁹. En conclusion de son étude, l'auteur fait observer que le modèle hobbesien des lois de nature apparaît rétrospectivement comme une double analyse exemplaire de la rationalité conséquentialiste et instrumentale : il rend compte d'une dimension cognitiviste liée à l'analyse des caractéristiques de l'interaction, et d'une dimension axiologique liée à la présence dans les motivations individuelles d'un « modèle correct » de conduite ne coïncidant pas en toutes circonstances avec ce que dicte la recherche unilatérale du plus grand avantage.

Cette analyse défend une conception de la rationalité qui articule égoïsme et moralité (ou conduite socialement appropriée). Elle nous paraît être une piste pertinente pour expliquer le rapport à la règle de redevabilité des actionnaires de l'entreprise (ou de toute partie prenante exerçant une influence sur les processus décisionnels de l'entreprise). Aussi nous proposons d'approfondir l'analyse à l'appui de la théorie cognitiviste de la rationalité axiologique développée par Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet⁵⁷⁰.

⁵⁶⁹ *Ibid.*, p.437

⁵⁷⁰ GRAVEL N., PICAVET E., « Une théorie cognitiviste de la rationalité axiologique », *L'Année sociologique*, *Op. Cit.*

c. *La perspective d'une rationalité cognitive-axiologique multilatérale*

Pour expliquer la rationalité de l'application de la règle de redevabilité par les actionnaires de l'entreprise émettrice d'une promesse sociale, il est nécessaire de recourir à une conception de la rationalité qui rende compte de l'endossement de principes et de règles.

- *L'analogie des principes d'action postulée par la théorie cognitive-axiologique de la rationalité :*

Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet proposent une conception de la rationalité axiologique comme cas particulier de rationalité cognitive. Cette théorie décrit des situations d'interaction sociale ou de jeux dits *contre des personnes*, à la différence de la conception classique de la rationalité cognitive qui décrit des situations dites de jeux *contre la nature*. Dans les situations d'interaction sociale, les conséquences qui peuvent résulter d'une action individuelle dépendent des actions des autres participants. Les auteurs posent une hypothèse purement cognitive : la réflexion rationnelle de chacun prend en compte la conduite des autres participants et il n'y a aucune raison de supposer que ceux-ci ont des principes d'action différents des siens. Cette hypothèse est-elle valable pour notre étude de l'interaction entre les parties prenantes ? Du point de vue de l'actionnaire, il est dans son intérêt que l'entreprise (via ses dirigeants) lui soit redevable, ce qui signifie qu'il a pour principe d'exercer son droit de contrôle sur l'action de l'entreprise. Il ne peut pas ne pas supposer que chacune des autres parties prenantes veulent également exercer leur droit de contrôle sur l'action sociale promise par l'entreprise et dont elles sont bénéficiaires. L'hypothèse d'analogie des principes d'action est tout à fait valable.

L'hypothèse étant posée, les auteurs avancent alors la thèse suivante :

« Si l'on impose cette contrainte d'analogie des principes d'action, la rationalité cesse d'être une propriété de la seule action individuelle : elle devient la propriété d'une *norme sociale de comportements individuels*. Dans ces conditions, le choix rationnel de l'individu devient indissociable de l'adoption raisonnée d'une telle norme »⁵⁷¹.

⁵⁷¹ *Ibid.* p.96

Sur cette base, nous émettons l'hypothèse selon laquelle la règle de redevabilité est une norme sociale de comportements individuels rationnelle. L'application par les actionnaires d'une telle règle est donc un choix rationnel.

- *Description de l'interaction entre les parties prenantes selon les critères définis par la théorie :*

Cette théorie formalise une notion de « rationalité cognitive-axiologique multilatérale » à la manière de la théorie des jeux pour une interaction dont la description doit comporter cinq éléments. Nous proposons de passer ces éléments en revue pour vérifier que l'interaction des parties prenantes que nous analysons peut être ainsi décrite :

- 1) L'ensemble des individus impliqués dans l'interaction :

Dans notre cas, cet ensemble contient les parties prenantes identifiées, les actionnaires et celles qui sont destinataires de promesses sociales de l'entreprise (éventuellement représentées comme dans le cas des ONG environnementales, pour ne citer qu'un exemple).

- 2) Pour chaque individu, l'ensemble des actions disponibles :

Les actions que chaque partie prenante impliquée peut effectivement choisir sont nombreuses et il paraît difficile d'en dresser une liste exhaustive. Toutefois, nous avons mentionné plus haut différentes modalités d'influence des parties prenantes qui constituent une approche des actions qui leur sont disponibles.

Une autre approche consiste à partir des actions qui sont leurs sont permises par leurs droits (légaux ou légitimes) dans le cadre du processus de redevabilité tel qu'il est organisé selon les normes RSE⁵⁷² :

- Demander à l'entreprise de publier les informations qui rendent compte de son action.
- Evaluer la qualité des informations publiées par l'entreprise.
- Evaluer l'action de l'entreprise et les progrès réalisés par rapport à ses engagements (tient-elle sa promesse ? Les justifications fournies en cas de non-respect des engagements sont-elles acceptables ?)

⁵⁷² Nous avons étudié la manière dont les Principes directeurs de l'OCDE (2011) organisent le processus de redevabilité de l'entreprise dans le chapitre 2 (sous-section 2.3) de cette thèse auquel nous nous permettons de renvoyer.

- Appliquer une sanction « incitative » de manière à infléchir le cours de l'action et les décisions. La pression peut être plus ou moins forte : pression réputationnelle liée à l'exposition publique ; pression soutenue par l'implication d'un tiers facilitant le dialogue, à l'instar du PCN de l'OCDE ; pression exercée par la partie prenante concernée dans le cadre du dialogue avec l'entreprise. Outre le dialogue, les actionnaires, de même que les salariés, disposent d'autres moyens de pression, en particulier : pour les actionnaires on ne peut pas ne pas mentionner leur droit de révocation des dirigeants qui influe directement sur les décisions de l'entreprise ; pour les salariés on citera le droit de grève.

Bien sûr, les parties prenantes peuvent être de mauvaise foi et enfreindre ce qui leur est permis. L'exemple le plus évident est celui des actionnaires, dont le pouvoir de nuire à la transparence de l'entreprise est le plus important.

- 3) L'ensemble des états sociaux qui peuvent être atteints par les individus comme conséquences du choix simultané de leurs actions :

Il s'agit pour les parties prenantes de l'effectivité du respect par l'entreprise de leurs droits fondamentaux. Cela implique, du point de vue de leur interaction stratégique, une certaine répartition de leurs droits de contrôle sur l'action de l'entreprise.

- 4) Une fonction de résultats qui associe, à chaque configuration d'actions individuelles, un état social particulier :

Il s'agit ici de la prévisibilité des conséquences de l'adoption simultanée d'actions. La règle de redevabilité est déterminante puisqu'elle permet, comme nous l'avons expliqué, de fixer des anticipations normatives. Les conséquences normatives associées à chaque action qui en relève sont prévisibles : chaque action peut être évaluée par rapport à la règle et ainsi jugée correcte ou incorrecte.

- 5) Un objectif individuel : des préférences qui ne sont pas données

Chaque partie prenante impliquée dans l'interaction a pour but l'atteinte d'une certaine répartition des droits de contrôle dans la gouvernance de l'entreprise, celle qui lui permet de préserver ses intérêts (ses droits fondamentaux). Toutefois, dans le contexte de la construction d'un compromis social, il n'est pas évident de définir précisément la situation et les préférences de chaque partie prenante qui permette d'établir a priori un classement

des états sociaux possibles. En effet, si le respect de ses droits fondamentaux est la préférence de chacune des parties prenantes, la construction d'un compromis social implique des concessions (raisonnables) qu'il n'est pas évident de fixer par avance. Entre la préservation de l'emploi et la mise en place d'un plan de licenciement, dans une situation où l'entreprise devrait faire le choix de cesser une activité d'extraction minière dont l'impact environnemental est nuisible aux populations locales, quelle sera la préférence des salariés ? Admettre le bien-fondé de la fermeture du site et accepter la mise en place d'un plan de licenciement ou contester la fermeture de la mine pour défendre le maintien de l'emploi ? Difficile de le dire, même si l'alternative ici prise pour exemple est assez simpliste. En réalité, il est possible et souhaitable que des solutions plus spécifiques, adaptées au contexte particulier, soient coconstruites avec les salariés (et les populations locales).

En fait, dans le cas de l'interaction des parties prenantes de l'entreprise, les préférences qui guideront leurs choix ne sont pas données a priori. Et ce, d'autant moins, que de nouvelles parties prenantes sont susceptibles d'apparaître dans la durée.

- *La redevabilité comme procédure rationnelle de revendications :*

Aussi, nous suivons la piste envisagée par Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet pour les cas tels que les normes constitutionnelles ou des règles morales absolues : il s'agit de faire le choix d'une procédure, assimilable à une forme de jeu, par des individus qui ne connaissent pas les préférences qui seront les leurs lorsque cette procédure encadrera leur interaction. Une telle procédure doit privilégier des critères de rationalité procédurale fondés sur la flexibilité et la liberté laissée aux individus.

La règle de redevabilité fixée par la promesse sociale de l'entreprise nous paraît être un exemple d'une telle procédure qui encadre dans la durée l'interaction des parties prenantes impliquées dans la construction d'un compromis. Pour chaque partie prenante, actionnaires compris, le cadre du processus de redevabilité est rationnel parce qu'il joue le rôle de ce que Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet appellent « une *norme sociale de revendications individuelles* qui borne les prétentions individuelles en les limitant à ce qui est compatible avec l'existence de « bonnes raisons » d'acceptation identiques pour tous »⁵⁷³.

⁵⁷³ *Ibid.*, p.113

Nous ajoutons, dans une perspective pragmatiste qui est complémentaire, qu'il est également rationnel parce qu'il leur permet de fonder des anticipations normatives, donc de réduire l'incertitude, tout en leur laissant une flexibilité et une liberté.

Nous pouvons donc considérer que l'interaction stratégique entre les parties prenantes destinataires d'une promesse sociale de l'entreprise s'analyse à l'appui de la notion de rationalité cognitive-axiologique multilatérale et dire que la règle de redevabilité qui l'encadre est une norme sociale rationnelle.

Le caractère multilatéral de la rationalité de la règle (ou de la procédure) de redevabilité (indissociable de la rationalité de son endossement par chaque agent) tient à la reconnaissance par les parties prenantes concernées de la symétrie de leurs positions respectives. Or nous voyons un lien entre cette multilatéralité de la rationalité et l'objectivité de la règle qu'elle caractérise. Nous proposons d'approfondir cet aspect lié à son mode d'existence institutionnelle.

2. Les dimensions normatives de la redevabilité

2.1. L'objectivité de la norme rationnelle de redevabilité

La multilatéralité de la rationalité consiste à prendre en compte les raisons des uns et des autres, d'une manière morale ou socialement appropriée qui coïncide avec la recherche par chacun de son intérêt propre⁵⁷⁴. La norme sociale rationnelle revêt ainsi une sorte d'extériorité par rapport aux individus. Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet écrivent d'ailleurs que « la résolution de suivre la conduite correcte peut contraindre, *comme de l'extérieur* [nous soulignons], un agent qui peut être par ailleurs tenté de servir son propre intérêt d'une autre manière »⁵⁷⁵. Or l'extériorité est une caractéristique de l'objectivité propre à ce qui est observable par tous, comme de l'extérieur. L'observation de la règle peut s'entendre ici en deux sens : au sens de la considération avec une attention soutenue afin de la connaître ; et au sens d'une mise en conformité avec ce qu'elle prescrit⁵⁷⁶. Chaque agent peut y accéder par la réflexion rationnelle

⁵⁷⁴ *Ibid.*

⁵⁷⁵ PICAVET E., « Moralité et maximisation de l'avantage : l'« Insensé » de Hobbes décrit-il des agents rationnels ? », *Op. cit.*, p.431

⁵⁷⁶ Selon *Le Petit Robert*, le verbe observer a deux sens principaux : « se conformer de façon régulière à (une prescription), en ce sens, obéir (à) et respecter sont des synonymes ; et « considérer avec une attention soutenue, afin de connaître, d'étudier », sens dont contempler, étudier, examiner, regarder sont des synonymes.

et faire le choix rationnel de l'adopter. Nous considérons donc que la norme rationnelle de redevabilité a une objectivité.

Cela nous conduit à proposer une articulation avec la notion d'esprit objectif (des institutions) que mobilise Vincent Descombes dans son ouvrage *Les institutions du sens*⁵⁷⁷. Il adopte la perspective d'un holisme structural. Au plan méthodologique, cette articulation avec l'individualisme méthodologique sur lequel repose la théorie cognitive de la rationalité axiologique sur laquelle nous avons pris appui nous paraît justifiée. En effet, Vincent Descombes appelle « « sujet des institutions » l'agent dont l'action trouve dans l'institution son modèle et sa règle »⁵⁷⁸. Il s'agit, précise-t-il, des institutions sociales, c'est-à-dire celles qui sont destinées à ordonner la vie sociale. Il écrit également, à propos de l'action sociale ce qui suit :

« Quiconque accomplit une action sociale manifeste à la fois un esprit subjectif (une capacité à l'action individuelle, une visée relevant du quant-à-soi) et un esprit objectif (une capacité, définie dans le système, à coordonner son action à celle d'un partenaire) »⁵⁷⁹.

L'auteur résume ici les deux aspects d'une action sociale : elle manifeste à la fois un esprit subjectif et un esprit objectif. L'esprit subjectif est défini comme « une capacité à l'action individuelle », il suppose donc, de manière implicite, un agent rationnel. L'esprit objectif est défini comme « une capacité définie dans le système à coordonner son action à celle d'un partenaire ». Le système que désigne par la notion d'esprit objectif est « le système des idées sur lesquelles reposent les institutions d'une société, ce qu'on pourrait appeler, à la manière de Montesquieu, l'esprit des institutions »⁵⁸⁰. Il conçoit ces idées collectives comme des « significations communes », notion qu'il emprunte à Charles Taylor. Celles-ci sont instituées et inculquées aux individus de manière à permettre leur coordination et à rendre possible l'action collective. Les significations communes mettent en rapport, non pas deux individus, mais deux partenaires dont les rôles sont complémentaires et les statuts fixés par une règle établie – c'est là l'aspect structural de l'holisme de Vincent Descombes.

La fonction épistémologique de la notion d'esprit objectif est de concevoir le caractère normatif des faits. Nous pouvons dire que la promesse sociale émise par l'entreprise et le processus de redevabilité qu'elle enclenche manifestent l'esprit objectif de l'ensemble institutionnel de la

⁵⁷⁷ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, Op. cit.

⁵⁷⁸ *Ibid.* p.307

⁵⁷⁹ *Ibid.* p.308

⁵⁸⁰ *Ibid.*, p.291

RSE. Nous pouvons envisager au-moins deux aspects de l'esprit objectif de la redevabilité dans ce contexte.

2.2. Deux aspects normatifs de la procédure de redevabilité

a. *La référence aux principes fondamentaux du développement durable*

Le premier aspect est lié à la procédure rationnelle de redevabilité telle que nous l'avons envisagée dans la perspective de la théorie cognitiviste de la rationalité axiologique⁵⁸¹. En effet, les préférences des parties prenantes dont l'interaction est encadrée par cette procédure ne sont pas déterminées par avance. Or le contenu de la promesse sociale contribue à définir le cadre de la procédure de redevabilité. Suivant Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet que nous citons à nouveau, la norme sociale rationnelle joue le rôle d'« une *norme sociale de revendications individuelles* qui borne les prétentions individuelles en les limitant à ce qui est compatible avec l'existence de « bonnes raisons » d'acceptation identiques pour tous »⁵⁸². Tel est le cas de la procédure de redevabilité. En effet, le contenu interne de la promesse sociale, dont l'énoncé-type est « agir en vue d'un bien commun », fait référence à l'ensemble normatif du développement durable englobé par les principes fondamentaux édictés par les Nations Unies. Ceux-ci sont une référence admise collectivement qui permet de limiter les prétentions de chaque partie prenante concernée et qui fournit de « bonnes raisons » d'acceptation par toutes.

Ainsi, en raison de la référence constante aux principes du développement durable, la procédure rationnelle de redevabilité permet d'inscrire les interactions entre les parties prenantes dans la continuité. Cette inscription dans la durée est, en outre, adaptée à l'extension de la promesse à de nouvelles parties prenantes. Elle est nécessaire à la cohérence de la construction d'un compromis social.

⁵⁸¹ GRAVEL N., PICAUVET E., « Une théorie cognitiviste de la rationalité axiologique », *L'Année sociologique*, *Op. Cit.*

⁵⁸² *Ibid.*,
p.113

b. La signification commune aux parties prenantes des pratiques de redevabilité

Le second aspect normatif de la procédure de redevabilité se reflète dans les statuts respectifs des parties prenantes qui ont été définis par la promesse sociale de l'entreprise. A ce statut est attaché en particulier un droit de gouverner l'action sociale promise par l'entreprise. Mais il faut aussi tenir compte de la gouvernance juridiquement organisée de l'entreprise qui confère aux actionnaires un statut spécifique. De même, la législation sociale définit le statut des salariés. Il y a une complexité institutionnelle. Mais cela n'empêche pas les parties prenantes concernées par le processus de redevabilité d'avoir une représentation commune de ce qu'ils sont en train de faire : déterminer la responsabilité sociale de l'entreprise et concourir à la maîtrise du cours de son action (ce qui implique la construction d'un compromis social). C'est le « sens institué »⁵⁸³ des pratiques qui relèvent de la redevabilité.

– Transition –

La norme sociale rationnelle de redevabilité encadre dans la durée les interactions stratégiques entre les parties prenantes qui construisent ainsi un compromis social sur les finalités de l'entreprise. L'atteinte d'un accord sur les finalités sociales de l'entreprise est indispensable à la poursuite de ses activités, dans la mesure où il contribue à réduire l'incertitude et il permet de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'actions. Si, dans un schéma de gouvernance actionnariale de l'entreprise, la reconnaissance de cette norme par les actionnaires ne garantit pas qu'ils décideront de renforcer les pratiques de redevabilité de l'entreprise vis-à-vis des autres parties prenantes, il est du-moins pleinement rationnel qu'ils le fassent.

L'application de la norme (ou règle) de redevabilité conditionne l'effectivité de la réciprocité entre l'entreprise et les parties prenantes destinataires de sa promesse sociale. Telle est la piste de réflexion que nous proposons de suivre dans le chapitre qui vient.

⁵⁸³ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, Op. cit.

Chapitre 5

Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité

Introduction

Confiance et réciprocité

Comment la confiance visée par la promesse sociale de l'entreprise s'inscrit-elle dans la durée ? Si cette question se pose c'est avant tout parce que la confiance implique un transfert de pouvoir à celui à qui elle est accordée⁵⁸⁴, en l'occurrence à l'entreprise qui a émis une promesse sociale, et ce pouvoir peut toujours être employé au détriment de celui qui a fait confiance :

« Faire confiance à une personne, écrit Annette Baier, [...] c'est accepter d'être vulnérable et admettre que le dépositaire de sa confiance exerce un pouvoir sur soi, ou sur quelque chose d'important pour soi »⁵⁸⁵.

La confiance suppose donc d'accepter de s'inscrire (durablement) dans une relation qui paraît déséquilibrée : d'un côté la vulnérabilité de celui qui fait confiance et, de l'autre, le pouvoir de celui qui en est dépositaire (ou qui a promis).

⁵⁸⁴ Annette C. Baier le rappelle dans l'entrée « confiance » du *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (BAIER A., « Confiance », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, tome 1, Paris, PUF (Quadrige), 2004). Gloria Orrigi écrit aussi dans son étude de la confiance que celle-ci se manifeste par le fait de donner à autrui un certain pouvoir sur soi (ORRIGI G., *Qu'est-ce que la confiance ?*, Paris, Vrin (Chemins philosophiques), 2008)

⁵⁸⁵ BAIER A. C., « Confiance », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, *Op. cit.* p.354

Dans la mesure où la réciprocité suggère un certain équilibre, à première vue, l'absence de réciprocité caractériserait la relation instaurée par la promesse. Or la réciprocité renvoie à l'idée de justice qui est un facteur de confiance.

Comme le note Marcel Hénaff dans son approche du concept de réciprocité, l'alternance qui en est un des composants, le « chacun son tour », contient l'idée d'une assignation juste⁵⁸⁶. Comme règle d'organisation sociale, la réciprocité paraît constitutive d'un ordre social que l'on puisse considérer comme juste : les droits des uns impliquent les devoirs des autres et, réciproquement, les devoirs des uns impliquent les droits des autres. Si bien que, logiquement, les statuts respectifs des uns et des autres sont équivalents⁵⁸⁷. La maxime « fais à autrui ce que tu souhaites qui te soit fait à toi-même », appelée Règle d'or, énonce cette exigence de réciprocité.

D'après le *Grand dictionnaire de la philosophie* la notion de justice en philosophie moderne est ainsi appréhendée :

« La justice [comme vertu personnelle] est [...] la volonté libre du bien d'autrui (de ce qui lui est dû), c'est pourquoi elle est aussi une institution et peut se définir comme le pouvoir de faire ce qui est juste (et non seulement ce pouvoir qu'autorise la maîtrise des lois). Ce pouvoir appartient au juste et au juge, et il n'est pas « privé », il est le principe d'un ordre social où la liberté de tous (le droit) est réalisée »⁵⁸⁸.

Suivant cette définition, « la volonté libre du bien d'autrui » détermine l'action juste, et un ordre social juste, ou une institution juste, vise le bien de tous (si l'on considère que la réalisation de la liberté de tous est un bien). C'est pourquoi le sentiment de justice est un facteur de confiance. En effet, nous sommes enclins à nous fier à autrui si nous pensons qu'il agira de façon à préserver notre bien (que nous lui avons en partie confié), c'est-à-dire de façon juste, et si l'ordre social dans lequel notre interaction s'inscrit nous permet d'anticiper qu'il devrait agir de façon juste, en particulier si nous ne le connaissons pas personnellement. Le « bien d'autrui » est entendu dans cette définition de la justice comme « ce qui lui est dû ». En ce sens, il est le produit de la réciprocité qui implique l'altérité, étant entendu que, s'agissant de bien et de justice, ce n'est pas une réciprocité conflictuelle mais pacifique.

⁵⁸⁶ HENAFF M., « Propositions II : Approches de la réciprocité », *Le don des philosophes. Repenser la réciprocité*, *Op. cit.*, p.141

⁵⁸⁷ En logique la réciprocité de deux propositions A et B (l'implication de A vers B et, réciproquement l'implication de B vers A) permet d'établir leur équivalence (voir l'entrée « réciproque » du *Grand dictionnaire de la philosophie* de Larousse).

⁵⁸⁸ *Grand dictionnaire de la Philosophie*, Larousse

Nous proposons donc de prendre le concept de réciprocité comme fil conducteur de la réflexion et de tenter de répondre à cette question plus précise : comment concevoir l'inscription dans la durée de la réciprocité instaurée par la promesse sociale de l'entreprise avec les parties prenantes concernées ?

Réciprocité et promesse sociale de l'entreprise

Il va nous falloir aborder les deux volets de cette question. Pour commencer, nous allons tâcher de montrer que la réciprocité caractérise la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise. De prime abord, cela n'est pas évident car cette promesse est, par définition, unilatérale. C'est une hypothèse de travail. Puis, nous examinerons l'inscription dans la durée de la réciprocité, seconde hypothèse de travail.

Il convient au préalable de disposer d'une définition de la notion de réciprocité.

La réciprocité est le caractère réciproque d'une relation. Le Lalande en donne cette définition générale et formelle : réciproque « se dit de toute action ou de toute relation qui, étant donnés les deux termes A et B, s'exerce ou subsiste à la fois dans le sens de A à B et dans celui de B à A ».

Dans une relation normative réciproque, le statut de celui qui promet (A) est impliqué par celui du destinataire de la promesse (B) et réciproquement. La réciprocité suppose la complémentarité des statuts, produit d'une dialectique illustrée par la figure hégélienne du maître (M) et de l'esclave (E) : la supériorité de M sur E ayant pour condition l'infériorité de E sur M, il s'ensuit que M entre dans une dépendance (logique) de E. L'un et l'autre sont alors pourvus d'un même statut (au sens où ils ont des relations qui font que chacun dépend de l'autre) : l'esclave devient le maître du maître.

Marcel Hénaff a fait un travail de distinction conceptuelle des composants de la réciprocité⁵⁸⁹. D'après celui-ci, La *complémentarité* et la *réactivité* sont les « deux niveaux fondamentaux et emboîtés »⁵⁹⁰ de la réciprocité, chacun présentant un aspect analytique et un aspect pragmatique (ou faible et fort, ou encore statique et dynamique) :

⁵⁸⁹ HENAFF, M. « 4. Propositions II. Approches de la réciprocité », *Le Don des philosophes. Repenser la réciprocité*, Op. cit., p. 127-152

⁵⁹⁰ *Ibid.* p.138

- La complémentarité dans la réciprocité :

La complémentarité des droits et des devoirs s'analyse comme un rapport *symétrique* qui est un rapport d'implication inverse qui est aussi un sens que l'on trouve en logique. Pertinente en soi, cette analyse n'éclaire en rien des rapports intentionnels entre agents.

D'un point de vue pragmatique, l'*interdépendance* situe la complémentarité dans le domaine social (de manière exemplaire) : elle est liée à la spécialisation des tâches et la distribution des fonctions. L'interdépendance des fonctions n'explique pas comment elles se répondent. Or il existe un autre niveau où la réciprocité suppose l'intentionnalité et engage l'action humaine.

- La réactivité dans la réciprocité :

L'aspect faible de la réactivité est l'*alternance* dans laquelle « il y a deux lieux, deux mobiles, deux agents, deux trajectoires : on quitte le domaine de l'implication analytique. Cette séparation reste toutefois d'abord temporelle et se produit dans un espace déjà constitué : le mouvement de retour est attendu mais il suppose un délai »⁵⁹¹. L'alternance contient l'idée d'une rotation des positions et, dans le « chacun son tour », deux éléments importants apparaissent : i) une action répond à une autre : il y a une successivité et un ordre du temps ; ii) c'est une assignation juste liée à notre finitude. Mais il s'agit là encore d'un processus objectif qui s'impose, non d'une action qui se décide.

La *réplique* qui fait de l'action d'un agent la réponse à l'action d'un autre correspond à l'aspect fort de la réactivité. Sur ce point, Marcel Hénaff retient des analyses du don de l'anthropologue Sahlins la notion de réciprocité dissymétrique qui implique que le contre-don ne doit pas viser à éteindre la relation en jouant la pure équivalence, mais à relancer l'échange en surenchérisant. En différant le retour, cette dissymétrie maintient actif le désir du partenariat. C'est la réplique dans le concept de réciprocité qui éclaire l'intentionnalité dans la relation réciproque.

Dans son ouvrage *Les Institutions du sens*⁵⁹², Vincent Descombes montre que la description de Pierce rend compte du rapport d'intention établi dans l'acte de donner. Nous avons déjà eu recours à cette analyse dans le chapitre précédent, notamment pour expliquer que le droit reçu par la partie prenante destinataire de la promesse sociale de l'entreprise était un droit de

⁵⁹¹ *Op. Cit.* p.140-141

⁵⁹² DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.*

gouverner l'action sociale promise⁵⁹³. La logique des relations de Pierce permet de rendre compte du rapport intentionnel posé par l'acte de A entre la chose B et C. De même, l'analyse appliquée à la promesse sociale de l'entreprise nous a conduit à dire qu'il y a un rapport d'intention posé entre la chose promise (agir en vue d'un bien commun) et la partie prenante destinataire.

La logique piercienne rend compte de l'unité insécable de la triade composée par A, B et C dans l'acte A donne B à C : un donateur suppose un donataire et une chose donnée. Comme le souligne Marcel Hénaff, cette unité est concevable parce que l'analyse de Pierce prend en charge la dimension institutionnelle des interactions⁵⁹⁴. C'est le sens de sa référence à « la loi » comme lorsqu'il écrit à Lady Welby : « Donner consiste en ceci que A fait de C le possesseur de B selon la Loi. (*Collected Papers*, t.VIII, §321, cité par V. Descombes, *Les institutions du sens*, *Op. cit.* p.237-245). Cela renvoie à l'argument décisif de Pierce selon lequel la triade ne naît pas de la dyade, il y a un changement d'ordre⁵⁹⁵. Marcel Hénaff nous fait encore remarquer que la triade accorde aux trois termes un statut comparable : chaque terme est en position de tiers pour les deux autres⁵⁹⁶.

La triade piercienne et les commentaires de Hénaff et de Descombes nous montrent, notamment, que la réciprocité, dans le domaine social, implique toujours un tiers. C'est une réciprocité indirecte.

L'analyse de la triade constituée par la promesse sociale de l'entreprise peut prendre appui sur cette observation de Ricoeur selon laquelle la promesse n'a pas seulement un destinataire, elle a aussi un bénéficiaire : le destinataire de la promesse est l'allocataire envers lequel le locuteur s'engage « à « faire » ou à « donner » quelque chose tenu bon pour lui »⁵⁹⁷ ; le bénéficiaire est celui pour lequel la réalisation de la promesse est une bonne chose. Selon la description de Reinach par ailleurs, le destinataire du contenu de l'obligation (qui correspond au bénéficiaire) peut être « un tiers »⁵⁹⁸.

⁵⁹³ Chapitre 2 « Promesse institutionnelle et rationalité pratique », section 1 « La normativité de la promesse sociale de l'entreprise », sous-section b « Définition des droits relatifs au contenu de la promesse sociale de l'entreprise ».

⁵⁹⁴ HENAFF M., « Mauss et l'invention de la réciprocité », *Revue du Mauss* 2010/2 (n°36), p.71-86

⁵⁹⁵ Marcel Hénaff rappelle cet argument décisif en note de bas de page 47 de la page 306 chapitre « 8. Propositions III. La relation duelle et la question du tiers », *Le Don des philosophes. Repenser la réciprocité*, *Op. cit.*

⁵⁹⁶ *Ibid.*, p.294

⁵⁹⁷ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, *Op. cit.*, p.207

⁵⁹⁸ REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil*, *Op. cit.*, p.52

La réflexion que nous proposons de mener dans ce chapitre porte spécifiquement sur cette triade, composée de l'entreprise émettrice de la promesse sociale, de la partie prenante destinataire et de la partie prenante bénéficiaire. Destinataire et bénéficiaire peuvent être une seule et même partie prenante mais, dans la mesure où le contenu de la promesse vise un bien commun et concerne plusieurs parties prenantes, il existe aussi par définition un (ou des) bénéficiaire(s) distinct(s) du destinataire. Le fait que le contenu de la promesse corresponde à une partie prenante bénéficiaire implique, selon notre hypothèse de réciprocité, que cet élément de la triade ait un statut équivalent à celui des deux autres, c'est-à-dire des droits et des devoirs réciproques. Afin de vérifier que la réciprocité caractérise leur relation normative, nous proposons d'étudier les statuts de chaque élément de cette triade. Ces statuts (auxquels sont attachés des droits et devoirs) doivent être définis par des règles qui organisent leur réciprocité

Méthode et plan

Ces règles de réciprocité qui naissent de la promesse sociale de l'entreprise ne sont pas juridiques. Le caractère insolite du rapport à ces règles justifie une déconstruction anthropologique. C'est pourquoi nous proposons d'étudier le modèle du don maussien en prenant appui sur le fameux *Essai sur le don*⁵⁹⁹ du sociologue. Nous nous intéresserons en particulier à l'institution appelée *Kula*. Mauss s'appuie sur la description ethnographique de la *Kula*⁶⁰⁰ donnée par l'anthropologue Bronislaw Malinowski dans *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Ce système d'échange cérémoniel pacifique et réglé se déroule dans les Iles Trobriand en Mélanésie. L'absence de rivalité distingue la *Kula* d'une autre institution étudiée par Mauss dans son *Essai*, présente dans des sociétés du nord-ouest américain, appelée *potlatch* qui, elle, est de type agonistique. La *Kula*, présentée par Mauss comme « un cas suprême de l'échange de dons »⁶⁰¹, est un système à travers lequel des collectivités établissent des relations statutaires stables.

La pertinence de la comparaison entre les promesses sociales dans le champ de la RSE et le don maussien tient au fait que dans le cas de la RSE comme dans celui des sociétés étudiées par Mauss, les relations sociales ne sont pas organisées selon le modèle politique contactualiste dans lequel l'Etat engendre les lois civiles : la réciprocité qui structure leurs interactions n'est

⁵⁹⁹ MAUSS M., *Essai sur le don*, *Op. cit.*

⁶⁰⁰ Nous conservons l'emploi au féminin du terme *Kula* qui est issu de la première traduction française de Bronislaw Malinowski (MALINOWSKI B., *Les Argonautes du Pacifique occidental* [*Argonauts of the Western Pacific* (1922), trad. fr. A. et S. Devyver], Paris, Gallimard (Tel), 1989).

⁶⁰¹ MAUSS M., *Essai sur le don*, *Op. cit.*, p.152

pas organisée par des règles juridiques mais par des règles morales ou éthiques . De plus, dans les deux cas, ces relations sociales impliquent des entités collectives, et non seulement des individus.

Nous proposons de mener la réflexion dans ce chapitre en trois temps. D’abord, nous ferons une analyse comparée de l’organisation de la réciprocité dans le schéma contractualiste et dans celui de la promesse dans le contexte de la RSE pour mettre en évidence ce qui les différencie. Nous nous intéressons ici à l’organisation de la réciprocité des droits et devoirs sur la base de la structure normative de la promesse. Puis nous nous efforcerons de définir les droits et devoirs réciproques constitués par la promesse sociale de l’entreprise. Enfin, nous analyserons le système d’échange de dons abrité par l’institution *Kula*, ses principales caractéristiques et les règles d’action qui organisent la réciprocité. Nous tâcherons d’en tirer les conditions de la réciprocité à appliquer dans les relations normatives constituées par la promesse sociale de l’entreprise.

1. La réciprocité dans le schéma contractualiste et dans le champ de la RSE

1.1. Promesses mutuelles et réciprocité dans le modèle contractualiste

a. Les promesses mutuelles entre les individus

La promesse constitue le socle de l’édifice politique de Hobbes. Nous proposons de prendre appui sur son *Léviathan*⁶⁰² et sur ce que nous avons appris de la structure normative de la promesse au chapitre précédent, notamment grâce à Reinach et à Pierce, pour examiner la manière dont la théorie contractualiste organise la réciprocité entre les individus qui forment une société civile.

La seconde des deux premières lois naturelles (de la raison) qui, comme le précise Hobbes, obligent les hommes, nous informe sur le contenu de chaque promesse individuelle⁶⁰³:

⁶⁰² HOBBS T., *Léviathan. Op. cit.*

⁶⁰³ Hobbes consacre l’ouverture du Chapitre XIV intitulé « Des deux premières lois naturelles et des contrats » à la différence entre le *droit* de nature, qui consiste dans la liberté de faire quelque chose ou de s’en abstenir, et la *loi* de nature, qui lie les hommes les uns aux autres, les oblige. (*Ibid.*, p.130)

« que l'on consente, *quand les autres y consentent aussi* [nous soulignons], à se dessaisir, dans toute la mesure où l'on pensera que cela est nécessaire à la paix et à sa propre défense, du droit qu'on a sur toute chose ; et qu'on se contente d'autant de liberté à l'égard des autres qu'on en concèderait aux autres à l'égard de soi-même »⁶⁰⁴.

Pour reprendre le vocabulaire de Reinach, nous pouvons ici distinguer contenu interne et contenu intentionnel de la promesse. La seconde proposition, selon laquelle chacun promet de se contenter d'autant de liberté à l'égard des autres qu'il en concèderait aux autres à l'égard de lui-même, correspond à son contenu interne (qui est relatif au comportement futur de chacun, ce à quoi chacun s'oblige). La première proposition, selon laquelle chacun consent à se dessaisir du droit qu'il a sur toute chose, lequel présuppose le droit de se gouverner soi-même, correspond au contenu intentionnel qui est communiqué dans l'accomplissement de la promesse, à savoir l'attribution (ou la transmission) au destinataire (qui n'est pas ici désigné) du droit de gouverner son action relativement au contenu interne de la promesse.

En outre, le dessaisissement du droit de se gouverner soi-même (ou de souveraineté) est conditionné par le dessaisissement par les autres de ce même droit. Chaque promesse individuelle, unilatérale, est conditionnée par l'émission de la même promesse par chacun des autres individus. Cela est explicite dans la citation ci-dessus (« que l'on consente, quand les autres y consentent aussi »). La réciprocité des droits (liberté respective) et devoirs (obligation respective) suppose donc des promesses mutuelles des individus qui réalisent ainsi un pacte ou une convention.

b. Le rôle de tiers de l'Etat pour organiser la réciprocité entre les individus

Mais dans l'état de nature hobbesien (qui est l'état de guerre de chacun contre chacun) aucun homme ne peut être assuré que les autres tiendront leur promesse, d'où la nullité d'une telle convention (qui implique la confiance mutuelle)⁶⁰⁵. Cela est logique car il faut que le droit de se gouverner soi-même dont chacun s'est dessaisi soit transmis à un destinataire autre que chacun des individus, c'est-à-dire un tiers. Il faut donc qu'« existe un pouvoir établi [dans la condition civile] pour contraindre ceux qui, autrement, violeraient leur foi [...] »⁶⁰⁶. Ce pouvoir est érigé en commun au moyen d'une convention :

⁶⁰⁴ *Ibid.*, p.129

⁶⁰⁵ *Ibid.*, p.136

⁶⁰⁶ *Ibid.*, p.137

« il s'agit d'une unité réelle de tous en une seule et même personne, unité réalisée par une convention de chacun avec chacun passée de telle sorte que c'est comme si chacun disait à chacun : *j'autorise cet homme ou cette assemblée, et je lui abandonne mon droit de me gouverner moi-même, à cette condition que tu lui abandonnes ton droit et que tu autorises toutes ses actions de la même manière*»⁶⁰⁷.

Si cette convention est possible dans la conception hobbesienne, c'est que l'essence de la promesse réside dans la transmission au destinataire d'un droit de souveraineté sur son action (relativement à ladite promesse). Nous l'avons déjà vu précédemment avec Alain Boyer⁶⁰⁸. Ici, le destinataire de la multitude de promesses individuelles, auquel chacun abandonne (ou transmet) ainsi son droit de souveraineté, est l'Etat.

Hobbes écrit dans les lignes qui suivent que le souverain ainsi institué dispose du pouvoir « [d'user] de la force et des ressources de tous [...] en vue de leur paix et de leur commune défense »⁶⁰⁹. Puisque c'est « en vue de leur paix et de leur défense commune » que chaque individu a transmis au Souverain son droit de se gouverner lui-même, nous pouvons dire que les individus (ou les citoyens) sont les bénéficiaires de la promesse.

Dans le contrat social hobbesien, l'énoncé de la promesse faite par chaque individu pourrait être celui-ci : « Je promets à l'Etat de me contenter d'autant de liberté à l'égard des autres que j'en concèderais aux autres à l'égard de moi-même car je pense que cela est nécessaire à la paix et à ma propre défense », pour paraphraser la formulation hobbesienne de la seconde loi de nature citée plus haut.

Le contrat social est ainsi fondé sur ces promesses dont les émetteurs sont les individus, le destinataire est l'Etat et les bénéficiaires sont les citoyens. Nous retrouvons la triade piercienne⁶¹⁰. La triade implique trois sujets logiques (dans l'énoncé « A donne un livre B à C ») et rend compte d'un rapport intentionnel entre le livre B et C à qui A le donne : A fait de C le possesseur de B (selon la règle du don). C, le donataire, est indispensable à l'acte de don. De même, une analyse piercienne de la promesse qui constitue le socle du contrat social permet

⁶⁰⁷ *Ibid.*, p.177

⁶⁰⁸ Nous nous permettons de renvoyer le lecteur à la sous-section 1.2 « Définition des droits relatifs au contenu de la promesse sociale de l'entreprise », paragraphe b « La partie prenante destinataire reçoit un droit de gouverner l'action sociale promise » du Chapitre 2 de cette thèse.

⁶⁰⁹ *Ibid.*, p.178

⁶¹⁰ Nous avons évoqué le concept piercien de triade lorsque nous avons défini le contenu intentionnel de la promesse sociale de l'entreprise au chapitre 2 de cette thèse, sous-section 1.2 « Définition des droits relatifs au contenu de la promesse sociale de l'entreprise », paragraphe b « La partie prenante destinataire reçoit un droit de gouverner l'action sociale promise ».

de décrire un rapport intentionnel entre *le contenu* de chaque promesse (accéder à la condition civile en se contentant d'autant de liberté que l'on en concéderait aux autres dans le but de maintenir la paix) et *son destinataire* (l'Etat) que l'ensemble des promesses *individuelles* dotent du pouvoir (absolu chez Hobbes) de garantir la paix. En outre, l'Etat est indispensable à la validité des promesses mutuelles émises par les individus. En effet, dans l'état de nature hobbesien, les promesses mutuelles sont nulles : « Les liens constitués par les paroles sont en effet trop fragiles pour tenir en lisière l'ambition, la cupidité et la colère des hommes [...]. Par suite, celui qui s'exécute le premier ne fait que se livrer à son ennemi, contrairement au droit, qu'il ne peut jamais abandonner, de défendre sa vie et ce qui est nécessaire à celle-ci »⁶¹¹. C'est par la médiation de l'Etat que la réciprocité des droits et des devoirs entre tous les citoyens est organisée.

L'Etat est le tiers qui permet de dépasser l'état de nature dans lequel les individus seuls ne peuvent organiser la réciprocité de leurs obligations. Soulignons ici ceci : il ne faut pas confondre réciprocité (des droits et des devoirs des individus), qui est une *fonction* de l'Etat, et nature (coercitive) des sanctions des promesses non tenues, qui est un attribut de l'Etat. La réciprocité élaborée par la théorie hobbesienne requiert, certes, le pouvoir de coercition de l'Etat qui garantit l'exécution des promesses individuelles, mais elle réside dans la mutualité des promesses individuelles unilatérales, en sorte que chaque individu a, d'une part, le devoir de (tenir sa promesse de) contribuer au maintien de la paix en consentant à restreindre sa liberté d'action et, d'autre part, le droit de vivre en paix. Cela se conçoit parce que tous sont dessaisis du pouvoir de se gouverner soi-même et qu'aucun ne dispose du pouvoir de gouverner autrui, ce qui, précisément, suppose l'existence d'un tiers.

Dans une étude sur *le tiers*, Marcel Hénaff écrit que le tiers a pour *fonction* d'apporter une objectivité (celle du monde, de la loi, ou d'un acteur extérieur) par rapport à la dualité, selon plusieurs instances. L'une de ces instances apporte « l'objectivité dans la distribution sociale des droits et des devoirs qui permet d'établir l'équilibre entre tous et chacun »⁶¹². Dans la théorie du contrat, l'Etat remplit cette fonction. Selon Marcel Hénaff, « le tiers est à la fois *tous* et *chacun* », deux pronoms pour désigner une « double appartenance qui en signale

⁶¹¹ *Ibid.*, p.136

⁶¹² HENAFF, M. « 8. Propositions III. La relation duelle et la question du tiers », *Le Don des philosophes. Repenser la réciprocité*, *Op. cit.*, p.303

parfaitement le statut comme tiers distribué [et qui] indiquent le tiers arbitre dans sa neutralité de *ne-uter* (ni l'un ni l'autre), de juge itinérant »⁶¹³.

1.2. La logique triadique de la promesse dans le champ de la RSE et la réciprocité

Dans le contexte de la RSE, la promesse sociale de l'entreprise n'est pas conditionnée par l'émission d'autres promesses et n'est pas adressée à l'Etat. Une logique triadique, impliquant par définition un tiers, doit structurer la réciprocité dans la relation normative constituée par la promesse sociale de l'entreprise. La triade impliquée par ladite promesse se compose de l'entreprise émettrice, la (ou les) partie(s) prenante(s) destinataire(s) et les (ou les) partie(s) prenante(s) bénéficiaire(s).

En outre, dans le champ de la RSE, destinataire et bénéficiaire sont souvent distincts, par construction, puisque le contenu de la promesse porte sur un bien commun. Dans cette configuration, une troisième partie prenante apparaît, le bénéficiaire qui pourrait être porteur de droits relatifs à cette promesse s'il est bien un élément de la triade au sein de laquelle la réciprocité s'organise. Comme Marcel Hénaff l'explique, « la position tierce est une virtualité au sein de tout collectif, de toute pluralité, parce que toute pluralité articule des antagonismes, des dualités qui elles-mêmes supposent des tiers »⁶¹⁴. Là encore, dans la triade constituée par la promesse sociale de l'entreprise, le tiers a pour fonction d'apporter une objectivité, celle, en l'occurrence, d'un acteur extérieur à la relation duelle entre l'entreprise et le destinataire ou le bénéficiaire, un acteur qui serait donc, comme nous le supposons, lui-même porteurs de droits et qui, de ce fait, permettrait d'établir un équilibre en toutes les parties - émetteur, destinataire(s), bénéficiaire(s) - et chacune d'entre elles.

Pour progresser dans la réflexion, tâchons de définir les droits et devoirs réciproques au sein de cette triade.

⁶¹³ *Ibid.*, p.307

⁶¹⁴ *Ibid.*, p.307-306

2. Droits et devoirs réciproques constitués par la promesse sociale

2.1. La réciprocité entre émetteur et destinataire

a. Le droit d'agir de l'émetteur dans le cadre d'une délégation de pouvoir du destinataire

Suivant l'analyse de la théorie des actes sociaux de Reinach proposée par Emmanuel Picavet⁶¹⁵, l'acte « A promet aujourd'hui à B de faire X demain » constitue un rapport social normé dont le philosophe allemand a donné une description précise : A est porteur d'une obligation relative à B de faire X demain et, inversement, B est porteur d'une prétention corrélatrice dont le contenu (le comportement futur de A) est identique à savoir que A fasse X demain. Par ailleurs, Alain Boyer, suivant Rousseau, souligne que la promesse de A est essentiellement un transfert d'un droit de souveraineté sur le destinataire B qui reçoit ainsi « le droit de gouverner ou de contrôler [son] action sur un point, le contenu de ladite promesse »⁶¹⁶. En fait, ce droit de contrôle détenu par B est une modalité d'exercice de son droit relatif au contenu de ladite promesse (sa prétention).

A ce droit de contrôle correspond nécessairement un droit d'agir détenu par A. Or ce droit d'agir, A l'a reçu de B qui lui fait confiance – faire confiance c'est, très souvent, comme dans le cas de la promesse, conférer des pouvoirs discrétionnaires au dépositaire de cette promesse⁶¹⁷. Ce transfert implique que B détient un droit d'attribution de pouvoir à A. La promesse constitue ainsi une délégation de pouvoir de B (le destinataire) à A (l'émetteur). Et ce mécanisme de délégation prévoit que A se soumette au contrôle de l'autorité de B (d'où l'action de A tire sa légitimité) dans la cadre d'un processus de redevabilité. De plus, le droit de contrôle détenu par B sur l'action de A est assorti d'un droit de sanction, positive ou négative, et suppose corrélativement que le devoir de subir la sanction incombe à B.

⁶¹⁵ PICAVET E., « Formes sociales et actes sociaux. L'originalité du point de vue de Reinach », *Op. cit.*, p.191-192

⁶¹⁶ BOYER A., *Chose promise. Eude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres. Op.cit.*, p.21

⁶¹⁷ Voir, par exemple, la partie consacrée à l'histoire du concept en philosophie politique dans l'article : BAIER A. C., « Confiance », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, Op. cit*

Récapitulons dans un premier tableau ces droits et devoirs :

	Droits	Devoirs
(A) Emetteur de la promesse	Droit d’agir selon le contenu de la promesse en vertu du pouvoir attribué par B.	Devoir de subir la sanction en raison du droit de contrôle de B.
(B) Destinataire de la promesse	Droit de contrôle sur l’action de A en vertu du droit de souveraineté que constitue la promesse. <i>Mode d’exercice</i> : notamment, participation au processus normé de redevabilité	-

b. Le devoir de patience du destinataire

Pour que la relation entre l’émetteur (A) de la promesse et le destinataire (B) soit réciproque, il faut donc que B ait lui aussi un devoir. Or ce devoir nous l’avons aperçu grâce à la mise en évidence par Emmanuel Picavet d’un acquis de la théorie de Reinach qui concerne l’effet de coordination, en tant que telle, des actes sociaux⁶¹⁸. Cette analyse nous a suggéré qu’un effet de l’acte de promettre est de faire naître une attente chez le destinataire, une attente *patiente* dans laquelle ce dernier *doit* demeurer jusqu’à l’extinction de l’obligation de l’émetteur de la promesse.

Cette hypothèse peut par ailleurs être rapprochée de l’analyse pragmatique de Ricoeur à propos des énonciateurs d’actes de discours : la réciprocité est une relation qui se caractérise par la permutation des rôles (les pronoms personnels) entre deux personnes « insubstituables »⁶¹⁹. La réflexion de Ricoeur dans *Soi-même comme un autre* l’avait aussi conduit à rappeler que, dans la théorie narrative, la première grande dichotomie des rôles est celle d’agent et de patient⁶²⁰. Ce rapprochement nous paraît être un indice supplémentaire de ce que le devoir de B est un

⁶¹⁸ Nous nous permettons de renvoyer à la sous-section « 1.3. La promesse fixe des règles qui permettent de fonder des anticipations » du chapitre 3 de cette recherche.

⁶¹⁹ RICOEUR P., « Entretien avec Paul Ricoeur. Paul Ricoeur et l’acheminement vers le soi. », *Philopsis*, 1 mai 2019, En ligne : <https://philopsis.fr/archives-themes/la-morale/entretien-avec-ricoeur/>

⁶²⁰ RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, *Op. cit.* p.172

devoir de patience. Ce devoir consiste à subir l'attente qui donne à A le temps de réaliser le contenu de la promesse.

Le tableau suivant récapitule les droits et devoirs réciproques qui naissent de la promesse :

	Droits	Devoirs
(A) Emetteur de la promesse	<p>Droit d'agir</p> <p>suivant le contenu de la promesse en vertu de l'autorisation déléguée par B.</p> <p><i>Agent</i></p>	<p>Devoir de subir la sanction</p> <p>en raison du droit de contrôle de B.</p> <p><i>Patient</i></p>
(B) Destinataire de la promesse	<p>Droit de contrôle</p> <p>sur l'action de A en vertu du droit de souveraineté que constitue la promesse.</p> <p><i>Mode d'exercice</i> : notamment, participation au processus normé de redevabilité</p> <p><i>Agent</i></p>	<p>Devoir de patience</p> <p>devoir de subir l'attente, de laisser agir suivant le contenu de la promesse en vertu de l'autorisation donnée à A.</p> <p><i>Patient</i></p>

Le fait que la patience (dont il ne faut pas abuser) soit un devoir n'apparaît pas de manière évidente dans les approches classiques de la promesse en philosophie politique. Dans un article qui résume les principaux arguments de son étude de référence sur les problèmes philosophiques de la promesse, *Chose promise*, Alain Boyer consacre un paragraphe à l'attente suscitée par la promesse dont voici l'extrait qui nous intéresse particulièrement :

« Seule la promesse en bonne et due forme crée en cette personne [à qui je parlais] des attentes légitimes, et même des droits. S'il y a des promesses dans une communauté, alors il y a des devoirs (faire ce que j'ai promis) et des droits : s'attendre légitimement à ce que je fasse ce que j'ai promis de faire, et me « punir », ne serait-ce que par une remontrance, si je ne le fais pas ; je me suis en quelque sorte engagé à avoir honte si je ne respecte pas ma parole. »⁶²¹

Selon l'auteur, il y a « des droits » qui naissent des promesses en faveur des destinataires : un droit d'attendre légitimement la réalisation de la promesse auquel est lié (par la conjonction « et ») un droit de « punir » le promettant qui ne respecte pas sa parole. Le droit d'attente

⁶²¹ BOYER A., « Promesse oblige », *Revue du MAUSS*, 2017/2 (n° 50), p. 236.

légitime est le droit induit par le droit de souveraineté reçu par le destinataire (qui suppose un droit de contrôle). La suite du texte le confirme :

« L'espérance induite par la promesse doit être comblée. J'ai transféré sur la ou les personnes à qui j'ai fait la promesse, la « souveraineté », le droit de gouverner ou de contrôler mon action sur un point, le contenu de ladite promesse. [...] »⁶²².

Le second droit qui est lié à ce droit d'attente légitime est le droit de « punir » qui est également impliqué par le droit de souveraineté. Le droit d'attente légitime se comprend donc ici comme droit d'exiger la réalisation de la promesse. Il n'est pas ici question de devoir d'attendre.

2.2. La réciprocité indirecte entre entreprise émettrice et partie prenante bénéficiaire : le rôle de tiers du destinataire

a. La distinction entre destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale de l'entreprise

Le destinataire et le bénéficiaire d'une promesse sociale de l'entreprise peuvent être une seule et même partie prenante. Ils peuvent aussi être des parties prenantes distinctes en raison du contenu de ladite promesse dont l'énoncé type du contenu est « agir en vue d'un bien commun », et en raison même de ce contenu c'est souvent le cas. Comme nous venons de l'expliquer, le destinataire est porteur d'un droit de contrôle et d'un devoir de patience (devoir de laisser agir celui qui a promis) ; l'émetteur est porteur d'un droit d'agir selon le contenu de la promesse et d'un devoir de rendre compte et subir la sanction. Tout acte social de promettre valable constitue ces droits et devoirs là, quel que soit l'objet de la promesse. Il ne s'agit pas ici des droits fondamentaux relatifs au contenu de la promesse (un bien commun) et dont le bénéficiaire devrait logiquement être porteur.

Prenons l'exemple de la promesse adressée par les grandes enseignes de distribution du secteur textile à leurs clients de veiller au respect des droits fondamentaux des travailleurs employés par les sous-traitants des pays en développement appartenant aux chaînes mondiales d'approvisionnement. Dans ce cas, le bénéficiaire de la promesse est l'ensemble des travailleurs employés par les sous-traitants. Le devoir de l'entreprise, que les Principes directeurs de

⁶²² *Ibid.*, p. 236.

l'OCDE ont contribué à définir, est de prendre les mesures de diligence raisonnable qui favorisent le respect des droits desdits travailleurs.

b. L'opposabilité des droits fondamentaux du bénéficiaire par la médiation du destinataire de la promesse sociale de l'entreprise

Le bénéficiaire est-il fondé à exiger de l'entreprise émettrice qu'elle accomplisse ce qu'elle a promis à un autre (le destinataire) le concernant ? Cette exigence paraît légitime mais nous avons vu avec Reinach que c'est au destinataire que sont attribués les droits constitués par la promesse⁶²³. La médiation d'un destinataire – qui a entendu la promesse – est donc nécessaire pour invoquer la responsabilité de l'entreprise en faveur du bénéficiaire et, ainsi, établir la réciprocité avec ce dernier.

Nous pouvons distinguer plusieurs cas :

- Le cas où le bénéficiaire entend (ou prend connaissance de) la promesse sociale de l'entreprise et acquiert ainsi le statut de destinataire : un droit de contrôle relatif au contenu de la promesse lui est alors assigné. C'est le cas où une même partie prenante est à la fois destinataire et bénéficiaire.

- Le cas des objets de responsabilité comme les générations futures, l'environnement ou la biodiversité qui ne sont pas des sujets moraux porteurs de droits et qui n'ont pas la faculté de langage leur permettant d'entendre une promesse. En ce qui les concerne, il est donc difficile de parler de réciprocité, à moins de prendre en considération les destinataires de promesses sociales qui peuvent se sentir concernés par leur situation et y trouver une raison d'opposer à l'entreprise leur droit de contrôle. Les consommateurs, par exemple, peuvent choisir de ne plus acheter des produits ayant une forte empreinte environnementale. Le destinataire de la promesse a ici un rôle de tiers médiateur entre les intérêts affectés des bénéficiaires qu'il représente (car il les tient pour des droits légitimes au regard du contenu de la promesse) et le devoir de l'entreprise de respecter sa promesse.

- Il existe aussi un grand nombre de situations dans lesquelles des parties prenantes bénéficiaires sont des sujets moraux porteurs de droits. Nous pouvons prendre l'exemple des fonds de gestion d'actifs spécialisés dans la collecte de l'épargne des particuliers qui, pour répondre aux attentes

⁶²³ Nous nous permettons de renvoyer au chapitre 2 de cette thèse.

de leurs clients, utilisent des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) pour sélectionner les entreprises dans lesquels ils prennent des participations : leur promesse aux épargnants pour le compte desquels ils investissent bénéficie aux salariés (concernés par les critères sociaux de sélection). En principe, les épargnants destinataires d'une promesse de respect de critères sociaux émise par un fonds de gestion sont concernés par le respect des droits des travailleurs des entreprises dans lesquelles le fonds a investi. Ici encore le destinataire joue un rôle de tiers médiateur qui peut assurer la réciprocité des droits du bénéficiaire et des devoirs de l'entreprise émettrice de la promesse.

Reprenons aussi l'exemple de l'ouvrier employé par le sous-traitant d'une enseigne de distribution du secteur textile-habillement. Il est détenteur des droits fondamentaux du travail. Si ses droits sont bafoués alors que la société donneuse d'ordre est susceptible d'agir ou d'influencer le fournisseur qui l'emploie, il paraît légitime d'invoquer la responsabilité de l'entreprise dans la mesure où, par sa promesse, elle a par avance pris ses responsabilités concernant ce travailleur. Mais pour invoquer cette responsabilité, il faut en avoir le droit, donc avoir entendu cette promesse sociale. Les clients de l'enseigne soucieux du respect des droits fondamentaux du travail, par exemple, peuvent agir en modifiant leur comportement d'achat pour obtenir de l'enseigne de distribution qu'elle remplisse ses obligations au titre de sa promesse sociale et/ou la sanctionner.

Prenons encore un exemple historique et emblématique dans le secteur textile : l'entreprise américaine de fabrication et de distribution d'articles sportifs Nike fût régulièrement attaquée publiquement à partir du début des années 1990 par les médias et les activistes qui dénonçaient les mauvaises conditions de travail chez ses sous-traitants, les ventes et la réputation de la marque commencèrent à décliner ; en 2003, c'est un citoyen californien qui poursuivit Nike en justice au motif que ses déclarations publiques sur le fait qu'elle avait pris en considération les allégations relatives aux mauvais traitements chez ses sous-traitants était de la publicité mensongère, et il obtint gain de cause : l'entreprise dû verser des dommages et intérêts⁶²⁴. Cet exemple illustre le fait que c'est l'exercice du droit de contrôle et de sanction reçu par le destinataire de la promesse sociale de l'entreprise qui assure l'opposabilité (que nous entendons en un sens qui n'est pas strictement juridique) des droits du bénéficiaire.

⁶²⁴ On trouve une description ce cas emblématique et historique de l'entreprise Nike dans : VOGEL D., *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité de l'entreprise* [The market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (2006), trad. fr. J.-G. Terny], Economica, 2008, p.108-115.

Mais comment, pratiquement, se constitue le lien entre destinataire et bénéficiaire distincts de la promesse ? Pour approfondir la réflexion, nous proposons une mise en parallèle avec le don maussien qui a donné lieu à une théorisation de la réciprocité dans le domaine de la vie sociale.

3. Le modèle anthropologique du don maussien

3.1. Méthode

a. *Pertinence de la comparaison avec le don maussien*

Si, en effet, notre hypothèse de réciprocité des droits et devoirs constitués par la promesse sociale de l'entreprise est plausible, alors ladite promesse doit être un cas particulier de réciprocité dont l'anthropologie sociale a montré l'universalité à partir de la description de l'échange de dons (ou du don-contre don) donnée dans le célèbre *Essai sur le don* du sociologue français Mauss⁶²⁵. D'où l'intérêt pour nous d'une comparaison entre le don maussien et la promesse sociale de l'entreprise. Comme Vincent Descombes le rappelle par ailleurs, la relation du don « est un paradigme, au sens platonicien d'un modèle qui permet de comprendre par analogie d'autres relations du même type »⁶²⁶.

Mauss, neveu de Durkheim, s'inscrit dans le courant de l'école de sociologie française. Son *Essai sur le don* est un essai de sociologie comparée de différentes pratiques de don dans les sociétés archaïques à partir de descriptions ethnographiques. Parmi ces pratiques, la *Kula*, est le système d'échange le plus équilibré, non agonistique, qui est à la base du concept de réciprocité. Mauss s'appuie sur les travaux de l'anthropologue Malinowski, *Les Argonautes du Pacifique occidental* paru en 1922⁶²⁷, ouvrage modèle de l'ethnologie, dont le thème unique est le grand système d'échanges intertribaux connu sous le nom de Kula. Ce système, ou cette institution, a, depuis, donné lieu à beaucoup d'autres enquêtes de terrain et travaux anthropologiques qui ont complété, parfois corrigé, le plus souvent confirmé les descriptions faites par Malinowski⁶²⁸.

Dans le cas de l'échange de dons Kula comme dans celui de la promesse sociale dans le champ de la RSE, les relations sociales ne sont pas organisées selon le schéma contractualiste, lequel

⁶²⁵ MAUSS M., *Essai sur le don*. *Op. cit.*

⁶²⁶ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.* p.237

⁶²⁷ MALINOWSKI B., *Les Argonautes du Pacifique occidental*, *Op. cit.*

⁶²⁸ LEACH J. W., LEACH E. (eds.), *The Kula. New perspectives on Massim exchange*, Cambridge Press University, Cambridge, 1983

conçoit la formation de la société civile à travers un pacte entre individus et la garantie des droits individuels par l'Etat. La réciprocité qui structure les interactions en question n'est pas organisée suivant des règles juridiques engendrées et garanties par l'Etat. En outre, dans les deux cas, les interactions sociales engagent des entités collectives et non seulement des individus : entreprises et parties prenantes dans le cas de la RSE ; tribus dans le cas de la Kula.

b. Perspective épistémologique

Avec son *Essai sur le don* Mauss, disciple et neveu de Durkheim, construit un nouvel objet sociologique. Le don et le contre-don maussien sont une forme d'échange, apparemment volontaire et paradoxalement obligatoire, de choses qui ne sont pas d'utilité économique. Ce « système de prestations totales »⁶²⁹ engage des collectivités toutes entières. Mauss inscrit son étude dans une recherche proprement sociologique : il rapporte ce groupe de faits à la catégorie objective du droit dont relève le contrat⁶³⁰.

Mais, à la différence du contrat, le don est un fait social qui résiste aux trois critères d'objectivation de la théorie pure sociologique, à savoir : la coercition, la consistance collective et la localisation dans l'espace social. Le don transgresse le critère de la coercition externe exercée sur l'individu car il s'agit précisément d'un acte volontaire par lequel l'individu s'engage ; le don se manifeste comme un acte individuel dont la dimension collective ne va pas de soi ; enfin, le don n'est pas partie d'une instance sociale externe à l'individu clairement instituée comme celle du juridique à laquelle appartient le contrat⁶³¹.

Mais, si le don maussien transgresse les critères d'objectivation de la méthode sociologique pour traiter le don comme un fait social, il respecte la règle cardinale d'objectivité. Cette règle fondamentale exige de « considérer les faits sociaux comme des choses »⁶³². Car tout l'effort de Mauss consiste précisément à inscrire le don dans une catégorie sociologique. Critère de la science, l'objectivité est la conquête épistémologique des *Règles de la méthode sociologique* qui libère la sociologie des « prénotions » qui masquent la réalité. Les choses doivent être considérées telles qu'elles sont, indépendamment des idées que le sujet peut s'en faire et qui se dressent comme des obstacles entre lui et la réalité. Chose donnée à l'observation, le fait social

⁶²⁹ MAUSS M., *Essai sur le don*, *Op. cit.*, p. 69

⁶³⁰ DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique* (1894), PUF (Quadrige), Paris, 2013

⁶³¹ KARSENTI B., *L'homme total. Sociologie, anthropologie et philosophie chez Marcel Mauss* (1997), Paris, PUF (Quadrige), 2011

⁶³² DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, *Op. cit.*, p.9-10

ne peut être atteint que par ses caractères extérieurs et visibles⁶³³. La sociologie ne conçoit ainsi le social que comme réalité *sui generis*⁶³⁴, nécessairement localisée dans l'espace pour être perceptible de l'extérieur.

La sociologie durkheimienne est un holisme. Selon Durkheim en effet, la réalité sociale est un tout irréductible qui existe indépendamment des individus et qui détermine leurs conduites⁶³⁵. Méthodologiquement le holisme sociologique implique que le social s'explique par le social, non par les individus.

La perspective de Mauss est elle-même holiste. En témoigne dès le début de l'ouvrage la double question qui fixe le programme de *l'Essai sur le don* :

« Quelle est la règle de droit et d'intérêt qui, dans les sociétés de type arriéré ou archaïque, fait que le présent reçu est obligatoirement rendu ? Quelle force y-a-t-il dans la chose qu'on donne qui fait que le donataire la rend ? »⁶³⁶

La « règle de droit et d'intérêt » peut se comprendre comme la forme du « tout » que Mauss s'efforce de décrire. Quant à la force (qui fait que le donataire rend la chose reçue), il nous semble qu'elle renvoie au critère holiste de contrainte exercée par le social sur les conduites individuelles, c'est la force comme modalité de déploiement de la puissance du social à travers les conduites individuelles.

Le système de prestations et de contre-prestations (ou de don contre-don) est analysé par Mauss comme une « institution de prestation totale qui comprend trois moments : obligation de faire des dons, obligation de les recevoir, obligation de les rendre »⁶³⁷. Comme le souligne Vincent Descombes, dans le texte qui conclut le chapitre premier de *l'Essai sur le don*, Mauss insiste notamment sur la complémentarité des statuts, droits et devoirs correspondant à chacune de ces trois obligations⁶³⁸.

Ce commentaire fait partie de l'argumentation développée par Vincent Descombes contre la critique structuraliste de Lévi-Strauss selon laquelle les trois obligations, donner, rendre et recevoir, ne sont que des fragments de la réalité, à savoir l'échange, qui n'est accessible que

⁶³³ *Ibid.*, p. 35

⁶³⁴ *Ibid.*, p.9

⁶³⁵ Voir le chapitre premier « Qu'est-ce qu'un fait social ? » par lequel Durkheim ouvre *Les règles de la méthode sociologique*.

⁶³⁶ MAUSS M., *Essai sur le don*, *Op. cit.*, p. 64-65

⁶³⁷ MAUSS M., *Essai sur le don*, *Op. cit.*, p. 83

⁶³⁸ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.*, p.248-250

par reconstruction⁶³⁹. Vincent Descombes fait observer que la critique apparemment holiste de Lévi-Strauss reflète en vérité un point de divergence méthodologique. Ce dernier voudrait non pas simplement décrire, mais expliquer. Mauss, quant à lui, cherche seulement à décrire de manière adéquate les faits sociaux en question, c'est-à-dire à expliciter la règle suivie par les indigènes, d'où la mention du *hau*, « l'esprit de la chose donnée », et à nous la rendre intelligible en comparant cette forme d'échange avec la nôtre pour mettre en évidence, au moins à un certain degré, un statut d'universalité anthropologique⁶⁴⁰. Comme y insiste Descombes, « la notion du *hau* est la notion d'un lien juridique entre les personnes créé par a transmission des choses »⁶⁴¹. En termes pierciens, le don est une relation triadique.

La perspective de Vincent Descombes sur la description donnée par Mauss nous paraît pertinente : « un holisme structural qui choisit de comprendre la réalité du tout [de l'échange] sur le mode de la présupposition d'une règle par tout acte intentionnel ou signifiant : sans la règle, il n'y a pas de don, donc pas non plus d'obligation de recevoir et de rendre ». Et cette approche s'accorde avec la philosophie de Wittgenstein selon laquelle la règle comme « norme que les gens suivent parce qu'ils *veulent* s'en servir pour se diriger dans la vie »⁶⁴².

Selon Descombes, les règles ne sont pas seulement prescriptives, avec pour conséquence de diriger l'activité individuelle, elles sont aussi définitoires, avec pour conséquence de rendre possible l'activité individuelle, en lui donnant un sens⁶⁴³. Il n'y a donc pas lieu d'opposer holisme et individualisme.

Les règles ont aussi une objectivité. Elles existent en dehors des sujets et peuvent être observées par tous sans, pour autant, présenter de caractères extérieurs et visibles.

⁶³⁹ Pour Lévi-Strauss, l'échange est le niveau de réalité que Mauss ne parvient pas à voir et qu'il s'agit de construire. Citons Lévi-Strauss : « L'observation empirique ne lui fournit pas l'échange, mais seulement – comme [Mauss] le dit lui-même – « trois obligations : donner, recevoir, rendre ». Toute la théorie réclame ainsi l'existence d'une structure, dont l'expérience n'offre que les fragments, les membres épars, ou plutôt les éléments. Si l'échange est nécessaire et s'il n'est pas donné, il faut donc le construire » (LEVI-STRAUSS, C., « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », *MAUSS M., Sociologie et anthropologie* (1950), PUF (Quadrige), 2010, p. XXXVII-XXXVIII)

⁶⁴⁰ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, *Op. cit.*, p.250-251

⁶⁴¹ *Ibid.*, p.255

⁶⁴² *Ibid.*, p.257

⁶⁴³ *Ibid.*

3.2. Les règles d'action qui organisent la réciprocité dans la Kula

a. Rappel des traits caractéristiques de l'organisation sociale Kula

Mauss appuie son analyse sur la description donnée par l'anthropologue Malinowski dans *Les Argonautes du Pacifique Occidental* paru en 1922. Nous n'en rappelons ici que les grandes lignes :

- La Kula est le nom d'un système d'échanges intertribaux de grande envergure entre les archipels à la pointe Est de la Papouasie-Nouvelle Guinée (les îles Trobriand).
- La Kula organise l'échange cérémoniel d'objets de prestige, des colliers de coquillage rouge finement ouvrés contre de beaux bracelets polis de coquillage blanc: les articles échangés entre partenaires sont différents. Si le don est un collier, le contre-don est un bracelet, et vice versa. Le contre-don est toujours différé dans le temps.
- Les don contre-don ont lieu entre individus (le plus souvent les chefs) et leurs tribus se trouvent engagées par ces échanges.
- Nul article ne doit être conservé longtemps : il n'est donné que pour être donné à nouveau.
- Les deux sortes d'articles circulent ainsi dans deux sens contraires : les colliers, d'ouest en est, et les bracelets, d'est en ouest.
- Deux partenaires Kula sont partenaires à vie. L'échange de dons instaure des relations statutaires durables.
- La circulation continue de ces objets crée un état d'interdépendance entre les tribus. En marge des échanges cérémoniels Kula, ont lieu les activités commerciales. L'institution Kula abrite toute la vie sociale et culturelle des trobriandais (d'où la notion de don comme *fait social total* imposée par Marcel Mauss).

Nous pouvons repérer trois traits d'organisation sociale identiques entre l'échange de dons dans le système Kula et la promesse sociale dans le champ de la RSE :

- Ce sont des collectivités qui sont impliquées par les interactions sociales en question : l'échange de dons Kula entre les chefs engage leurs tribus ; la promesse institutionnelle dans le champ de la RSE engage l'entreprise et intéresse ses parties prenantes.
- Les règles présumées par le caractère obligatoire du don contre-don (la réciprocité) ne sont pas engendrées (et pas garanties) par un Etat.

– Ce sont des transactions qui se déroulent en public.

b. *Deux conditions de la réciprocité du don maussien dans la durée :
une tierce personne, un don fait en public*

Les règles d'action de l'institution Kula impliquent une tierce personne : cette tierce personne est absente aux deux moments de l'échange (moment du don et moment du contre-don) mais la chose donnée témoigne de son existence. C'est un premier point commun avec la promesse sociale de l'entreprise qui implique elle-même trois acteurs et trois statuts : l'entreprise émettrice, la partie prenante destinataire, la partie prenante bénéficiaire, celles-ci étant potentiellement distinctes en raison de l'objet de la promesse (un bien commun).

La logique triadique de Pierce rend compte du rapport intentionnel posé par l'acte du donateur A entre la chose donnée B et le donataire C, nous l'avons déjà dit. Le rapport intentionnel présuppose une règle, nous l'avons dit aussi. Mais ce que nous confirment les données ethnographiques c'est que la nécessité de l'existence concrète d'une troisième personne (l'agent tiers duquel provient la chose B donnée par A à C) est fixée par le système des règles qui organisent la réciprocité.

Puisque cette tierce personne, absente au moment de chaque transaction, ne peut être observée d'un point de vue extérieur, la prise en compte de sa réalité *dans la durée* implique une conversion bergsonienne du regard. Nous pourrions dire que si, d'un point de vue extérieur, la tierce personne est absente, d'un point de vue intérieur, elle est présente dans la mémoire de chacun, du moins à travers l'endossement des règles de la Kula. De ce point de vue, le don est un passage de témoin au sens où chaque participant témoigne *continuellement* de l'existence du tiers (par l'application des règles).

Le tiers est ici une tierce personne concrète, un acteur avec un statut de donateur ou de donataire (en réalité, il y a de multiples personnes tierces). En outre, il est, comme les deux personnes qui forment un binôme transactionnel, identifié *publiquement*. En effet, les transactions Kula s'accompagnent de cérémonies rituelles publiques. La caractérisation du don cérémoniel (catégorie à laquelle appartient le don maussien) donnée par Michel Hénaff dans sa distinction avec deux autres formes de dons, le don gracieux et le don de solidarité, nous le confirme :

« Les *dons cérémoniels* des sociétés traditionnelles qui sont en effet toujours *réiproques* parce que leur but est de s'accepter les uns les autres, de *se reconnaître publiquement entre groupes*, de

faire alliance et ainsi d'assurer la paix, non d'échanger ou de fournir des ressources ; les biens choisis sont d'abord des choses précieuses et non utilitaires ; ce sont d'abord des *symboles de la relation*, des témoignages du lien *public* établi entre groupes ; l'échange exogamique en est la forme la plus fondamentale et la plus complète. Ici, la réciprocité est indispensable puisqu'elle est le rapport entre une offre et une réponse ; elle suppose une alliance à instituer ou à renforcer entre deux partenaires. »⁶⁴⁴

Marcel Hénaff insiste, c'est l'objet de son article, sur la réciprocité du don cérémoniel, caractère qui le distingue des deux autres formes de dons. Ce qui nous intéresse ici en particulier c'est le caractère public du don réciproque que souligne Marcel Hénaff dans cette citation. C'est un second point commun avec la promesse sociale de l'entreprise.

Nous pouvons ici adopter la perspective de la théorie des actes de langage d'Austin. En effet, d'une part, le verbe donner rentre dans la catégorie d'énonciation dite des exercitifs⁶⁴⁵ ; d'autre part, si nous ne savons pas si ce verbe lui-même (sa traduction) est employé par les trobriandais, nous savons qu'il y a un vocabulaire propre à la Kula, notamment que les dons ont des appellations spécifiques⁶⁴⁶. Ainsi dans cette perspective théorique, l'aspect public de la transaction s'envisage comme une condition conventionnelle d'accomplissement du don maussien, une condition nécessaire à sa performativité, par conséquent, à la constitution des statuts de donateur et de donataire Kula du binôme transactionnel.

Par ailleurs, la Kula illustre de manière exemplaire ceci : c'est par la médiation de la règle (ou du système de règles) observée(s) par tous les participants que l'intégration sociale organisée par la Kula s'inscrit dans la durée. Cela implique une ouverture qui admet bien entendu l'intégration de nouveaux participants, mais qui, surtout, admet le caractère volontaire du don qui soulève pour Mauss, le sociologue, le problème d'une liberté paradoxalement obligée. Pour Bergson, penseur de la durée, point de paradoxe : l'obligation implique la liberté, elle est une nécessité de la vie quand celle-ci exige la liberté ; il n'y a qu'une conscience libre qui se sente obligée⁶⁴⁷. Nous rejoignons ici la conception wittgensteinienne de la règle, à laquelle Vincent Descombes souscrit (contre Lévi-Strauss) : « la règle n'est pas une cause efficiente de la

⁶⁴⁴ HENAFF M., "Mauss et l'invention de la réciprocité", *Revue du Mauss*, *Op. cit.*

⁶⁴⁵ AUSTIN J. L., *Quand dire c'est faire*, *Op. cit.*

⁶⁴⁶ Dans le chapitre XIV de son ouvrage *Les Argonautes du Pacifique Occidental*, Malinowski décrit les modalités de l'échange Kula. On peut y lire que le don et le contre-don se distinguent (notamment) par leur appellation : le premier étant désigné par le terme *Vaga*, le second par le terme *Yotile* (MALINOWSKI B., *Les Argonautes du Pacifique Occidental*, *Op. cit.*, p.415-416)

⁶⁴⁷ BERGSON H., *Les Deux Sources de la morale et de la religion*, *Op. cit.*, p.107

conduite (un mécanisme psychologique ou autre), mais [...] elle est une norme que les gens suivent parce qu'ils *veulent* s'en servir pour se diriger dans la vie »⁶⁴⁸.

Et en ce qui concerne l'idée de durée sociale, nous sommes en accord, par là aussi, avec le point de vue bergsonien développé par l'économiste Michel Vate selon lequel la durée est consubstantielle à la vie sociale et aux institutions. Nous l'avons déjà cité dans le chapitre précédent : « Par opposition aux individus, les institutions ont une existence dérivée. Elles sont créées pour contenir la durée du temps vécu par les individus conscients de leur appartenance à un groupe »⁶⁴⁹.

- *Transition* -

L'interaction sociale encadrée par promesse sociale de l'entreprise répond à une logique piercienne de *relation triadique* entre émetteur, destinataire et bénéficiaire. Suivant cette logique, la *réciprocité* des droits et des devoirs entre émetteur et bénéficiaire de la promesse nécessite la *médiation* du destinataire (le tiers) qui dispose d'un droit de contrôle sur l'action de l'entreprise en vue de réaliser les droits du bénéficiaire.

Mais, dans la mesure où le destinataire et le bénéficiaire sont des parties prenantes distinctes, comment cette médiation est-elle possible ? Une analyse du *modèle de l'échange de don maussien* permet de dégager deux implications de la réciprocité dans une organisation sociale qui ne correspond pas au modèle politique contractualiste et juridique positiviste : (i) la nécessité de l'existence de la tierce personne est impliquée par les règles qui, pour qu'un don soit régulier et qualifié valablement de don ou de contre-don, doivent être observées par les participants. (ii) chaque membre de la triade est identifié publiquement. La première implication correspond à la description des droits et des devoirs de l'entreprise et des parties prenantes que nous avons faite. La seconde nous suggère de poursuivre la recherche sur le processus d'identification publique des parties prenantes destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale de l'entreprise

⁶⁴⁸ DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, Op. cit., p.257

⁶⁴⁹ VATE M., *Le temps de la décision*, Op. cit., p.58

Chapitre 6

Identification des parties prenantes et inscription de la réciprocité dans la durée

Introduction

Le caractère public de la promesse sociale et l'identification de ses bénéficiaires

Nous nous interrogeons ici sur la manière dont se constitue le lien entre destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale pour établir la réciprocité avec l'entreprise émettrice. A première vue, il semble que cette interrogation vaille dans le cas où bénéficiaire et destinataire sont des parties prenantes distinctes, qu'il s'agirait précisément de relier, mais cela demande à être confirmé. En effet, une seule et même partie prenante peut être à la fois bénéficiaire et destinataire. Mais, dans les deux cas, la question est la suivante : comment un bénéficiaire accède-t-il au droit de contrôle sur l'action de l'entreprise ?

Pour traiter cette question, nous proposons de nous intéresser au caractère public de la promesse sociale de l'entreprise : comment cette publicité permet-elle l'accès des bénéficiaires au statut de destinataire (qu'il s'agisse ou non de parties prenantes distinctes, comme nous venons de le dire) ? Rappelons en effet que l'émission publique est une condition d'accomplissement de la

promesse dans le champ de la RSE⁶⁵⁰. L'espace public, tel qu'il est défini par Ilaria Casillo pour le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, « désigne tout espace, au sens physique mais aussi virtuel du terme, accessible à tous et ayant la capacité de refléter la diversité des populations et des fonctionnements d'une société urbaine »⁶⁵¹. L'accessibilité à tous qui caractérise l'espace public suppose donc qu'une promesse sociale émise par une entreprise puisse être entendue par tout bénéficiaire. Evidemment, il faut pour cela que ladite promesse respecte des critères d'accessibilité, ce qu'il nous faudra vérifier dans le corpus normatif de la RSE.

Mais il faut encore qu'une partie prenante bénéficiaire se sente concernée par le contenu de cette promesse, qu'elle s'identifie comme bénéficiaire, nous l'avons dit, et qu'elle accède à une existence politique à travers laquelle invoquer son droit légitime de contrôle de l'action sociale de l'entreprise que ladite promesse justifie par construction. Or, suivant Dewey, acquérir une existence et des droits politiques est précisément la tâche du public⁶⁵². Le public se distingue du privé par le critère des conséquences indirectes des transactions dans lesquels les individus affectés qui le composent ne sont pas directement engagés. D'après le fondateur du pragmatisme social, les publics se forment au cours d'un processus d'enquête sociale qui permet aux individus affectés de repérer une préoccupation commune et de s'engager dans une action de politisation de leurs intérêts. Définie techniquement, « l'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié »⁶⁵³. L'enquête a pour fonction de remédier à des dysfonctionnements sociaux majeurs : elle a pour fonction de transformer une « situation problématique » spécifique dans laquelle l'individu fait l'expérience d'une discontinuité avec son environnement social, autrement dit dans laquelle il y a un enjeu transactionnel lié à des conditions sociales qui ne lui permettent plus de se développer.

Cette perspective nous ouvre une piste pour tenter d'expliquer comment destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale de l'entreprise sont susceptibles de se connecter (cette connexion étant la condition à l'exercice du droit de contrôle qui est détenu par le destinataire).

⁶⁵⁰ Nous nous permettons de renvoyer aux paragraphes traitant de l'efficacité normative de la promesse dans le champ de la RSE au début du chapitre 2 de cette thèse.

⁶⁵¹ CASILLO I., « Espace public (1) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, *Op. cit.*

⁶⁵² DEWEY J., *Le public et ses problèmes*, *Op. cit.*

⁶⁵³ DEWEY J., *Logique. La théorie de l'enquête*, *Op. cit.*, p.169

Cette existence politique se manifeste par la participation à la délibération collective, aux débats, discussions, controverses, etc. autour du problème qui, précisément, constitue le public. Or tous ces échanges sont des composantes de l'enquête sociale qui, suivant Dewey, doit permettre au public de se découvrir. Où et selon quelles modalités tous ces échanges ont-ils lieu ? D'après le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, les termes sphère publique désignent « l'espace matériel et immatériel des relations dialogiques entre les individus et les groupes au sein d'une société »⁶⁵⁴. Mais la sphère publique, suivant cette conception forgée par Jurgen Habermas et fondée sur sa théorie de l'agir communicationnel, n'est accessible qu'à ceux qui ont les capacités de délibérer et de participer à un débat public. Il ne reflète pas la complexité de la société et la diversité des lieux et des modalités des échanges de points de vue et des débats qui nourrissent une enquête sociale.

Depuis plus de vingt ans, en France, le pragmatisme fournit un ancrage au développement de travaux à la croisée de la sociologie et de philosophie politique. Un des représentants de ce courant, le sociologue Daniel Cefaï, reconstitue le concept pragmatiste de sphère publique : le processus d'émergence d'un public et de son problème, au cours d'une enquête sociale, est constitutif d'une « arène publique ». Dans cette perspective, les arènes publiques sont des « milieux », au sens écologique du terme, où des collectifs, tels les parties prenantes, se forment autour d'attentes mutuelles, parviennent parfois à se constituer en publics. Ces milieux sont maillés de dispositifs institutionnels à travers lesquels une « intelligence publique » est susceptible de s'organiser.

La réciprocité et le devoir de l'entreprise

Quels sont les dispositifs institutionnels qui facilitent l'émergence des publics dans le champ de la RSE ? L'émergence des parties prenantes comme publics suppose deux choses comme nous venons de le dire : d'une part, l'identification des conséquences indirectes de l'activité de l'entreprise sur les droits fondamentaux des bénéficiaires de sa promesse sociale, qui correspondent à ses impacts négatifs dans le vocabulaire de la RSE ; d'autre part, l'acquisition de droits politiques qui permettent d'éviter ces conséquences néfastes, qui correspondent à l'acquisition du statut de destinataire de la promesse de l'entreprise en vue d'exercer le droit de contrôle de l'action sociale promise.

⁶⁵⁴ CASILLO I., « Espace public (1) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, *Op. cit.*

En ce qui concerne d'une part l'identification des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise, notre étude des principales normes de la RSE a souligné que la norme de diligence raisonnable et la norme de redevabilité constituent des cadres pour l'identification de ces impacts (et la maîtrise des risques d'impacts) et pour l'adaptation des lignes d'action de l'entreprise. Il semble donc que ces normes fassent partie des dispositifs qui facilitent l'émergence des publics, et favorisent la conduite d'enquête(s) sociale(s), pour le dire en termes deweyens. Dans la mesure où elles s'adressent aux entreprises, nous serions tentés de dire qu'elles recommandent la contribution de l'entreprise aux enquêtes sociales qui doivent permettre la formation de publics concernés par ses impacts sociaux et environnementaux. Deux questions surgissent ici. Le processus de redevabilité fournirait-il un cadre normatif pour la contribution de l'entreprise à l'enquête sociale qui doit aboutir à la découverte des publics bénéficiaires de sa promesse ? Et la théorie de l'enquête fournirait-elle un cadre méthodologique au processus de redevabilité ? La méthode expérimentale de l'enquête défendue par Dewey suppose que l'un et l'autre s'influencent. En tout cas, si le processus de redevabilité doit permettre de découvrir les publics bénéficiaires de la promesse de l'entreprise, comme nous le pensons, alors il doit satisfaire les conditions méthodologiques de l'enquête sociale. Est-ce le cas ? C'est une question à laquelle nous tenterons de répondre.

D'autre part, que peut-on dire du rôle de l'entreprise en ce qui concerne l'acquisition par les parties prenantes des droits politiques, c'est-à-dire du statut de destinataire de la promesse sociale qui leur permet d'exercer un droit de contrôle sur son action sociale ? Si le processus de redevabilité permet d'appliquer la méthode de l'enquête sociale pour identifier les parties prenantes bénéficiaires de sa promesse, alors l'acquisition des droits des destinataires par ces derniers en est le prolongement politique. Rappelons-nous que la redevabilité de l'entreprise est un devoir constitué par sa promesse. Si par ce processus elle contribue à l'acquisition par les bénéficiaires de sa promesse des droits de contrôle sur son action, alors elle joue rôle déterminant pour établir la réciprocité avec eux. La réflexion que nous proposons de mener dans ce chapitre devrait nous permettre de préciser le mode d'exercice du devoir réciproque de l'entreprise constitué par sa promesse sociale.

Méthode et plan

Comme indiqué dans les paragraphes qui précèdent, nous adopterons une perspective pragmatiste. Nous proposons d'organiser la réflexion en deux temps. D'abord, une analyse de

la notion de parties prenantes qui doit montrer que son extensivité est pertinente d'un point de vue méthodologique et normatif. Elle reflète la part d'indétermination des impacts sociaux et environnementaux futurs de l'entreprise (qui tient précisément à l'avenir) et qu'il s'agit précisément de maîtriser dans la durée. Les parties prenantes se caractérisent par leur multiplicité. Nous aurons aussi recours à la multiplicité qui structure le concept bergsonien de durée. Cela nous permettra d'aborder la configuration temporelle des arènes publiques, pour reprendre ce concept proposé par Daniel Cefaï, dans laquelle évolue l'entreprise.

Ensuite, nous vérifierons que les parties prenantes peuvent s'envisager comme des publics. Puis nous nous attacherons à l'étude du processus de redevabilité tel que le corpus normatif de la RSE le façonne : permet-il à l'entreprise une mise en œuvre qui respecte les conditions méthodologiques de l'enquête sociale afin d'identifier les publics de parties prenantes bénéficiaires de sa promesse sociale ? Cela devrait nous apporter un éclairage pragmatiste sur le mode d'exercice du devoir de redevabilité de l'entreprise et, par suite, sur la réciprocité.

1. La notion extensive de parties prenantes

1.1. Une conception pragmatiste de la notion de parties prenantes

a. La notion désigne les effets de l'action de l'entreprise

L'extension de la relation d'obligation constituée par la promesse sociale de l'entreprise coïncide avec l'acte de perception de ladite promesse par une nouvelle partie prenante, nous l'avons expliqué dans le chapitre 2 de cette thèse⁶⁵⁵. L'extensivité de la promesse a une portée méthodologique et épistémologique sur la notion de parties prenantes. Comment l'entreprise peut-elle connaître ce nouvel attributaire d'un droit sur le contenu de sa promesse, pour se coordonner avec lui et adapter sa conduite, puisque celui-ci n'est pas tenu d'exprimer son acceptation ? L'entreprise aurait-elle pu le prévoir ? Sans doute a-t-elle dû, pour justifier son choix d'émettre la promesse, identifier un certain nombre de parties prenantes destinataires distinctes (pour le dire avec un vocabulaire bergsonien). Mais est-il concevable qu'elle ait alors distingué l'ensemble des parties prenantes qui entendront sa promesse ? C'est pratiquement inconcevable. La seule conception envisageable est pragmatiste : l'idée que l'entreprise se fait

⁶⁵⁵ Voir la sous-section 1.5. « Extensivité du lien d'obligation constitué par la promesse » du chapitre 2 « Promesse institutionnelle et rationalité pratique ».

des parties prenantes destinataires de sa promesse est susceptible de s'étendre pour embrasser de nouvelles réalités.

L'extensivité des idées est une conception pragmatiste dont Pierce est l'inventeur. Le logicien a énoncé les principes épistémologiques du pragmatisme dans deux exposés : « Comment se fixe la croyance »⁶⁵⁶ et « Comment rendre nos idées claires »⁶⁵⁷. L'idée fondamentale est qu'une croyance détermine à agir : c'est une règle d'action (une habitude) qui permet de conduire au but recherché. Atteindre un état de croyance « apaise l'irritation du doute » qui empêche d'agir. Une croyance a le statut épistémologique d'une hypothèse : sa validité se vérifie par son application, à l'épreuve des effets des actions qu'elle détermine. Les effets des actions sont des réalités qui répondent au postulat de la « méthode scientifique » suivant lequel « il existe des réalités dont les caractères sont absolument indépendants de l'idée que l'on peut en avoir »⁶⁵⁸. Ainsi, une croyance est une vérité assurée par les effets connus et attendus de son application. D'où la méthode scientifique posée par Pierce pour construire les définitions adéquates et effectives :

« Considérer quels sont les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception. La conception de tous ces effets est la conception complète de l'objet »⁶⁵⁹

Ceci est l'énoncé du principe à l'origine du pragmatisme. Si les effets de l'application de la règle diffèrent en pratique, alors surgit le doute auquel la recherche d'un état de croyance vise à mettre fin : soit l'état de croyance atteint produit le même mode d'action, alors elle n'est pas une croyance différente, soit elle produit un mode d'action différent, alors c'est une nouvelle croyance. Dewey souligne « l'importance attachée par Pierce à l'application la plus large possible de la règle ou de l'habitude de conduite - son extension en universalité »⁶⁶⁰, ce qui est une autre manière de dire :

⁶⁵⁶ PIERCE, C. S. « La logique de la science. Première partie : Comment se fixe la croyance. » *Revue Philosophique de La France et de l'Étranger*, *Op. cit.*

⁶⁵⁷ PIERCE, C. S. « La logique de la science : Deuxième Partie : Comment rendre nos idées claires. », *Revue Philosophique de La France et de l'Étranger*, vol. 7, PUF, 1879, p. 39-57

⁶⁵⁸ PIERCE, C. S., « La logique de la science. Première partie : Comment se fixe la croyance. » *Revue Philosophique de La France et de l'Étranger*, *Op. cit.*

⁶⁵⁹ PIERCE, C. S. « La logique de la science. Deuxième partie : Comment rendre nos idées claires. » *Revue Philosophique de La France et de l'Étranger*, *Op. cit.*

⁶⁶⁰ DEWEY J., « Le développement du pragmatisme américain », *Revue de métaphysique et de morale*, *Op. cit.*, p.415

« Plus grande est l'extension de ces concepts, plus ils sont libres de ces restrictions qui les limitent à des cas particuliers, plus il nous est possible d'attribuer la signification la plus générale à un terme. »⁶⁶¹

La méthode pragmatiste nous permet de concevoir que l'indétermination de la notion de parties prenantes soit impliquée par son caractère extensif.

La distinction (l'identification) d'une partie prenante correspond en réalité aux *effets pratiques connus* de l'action de l'entreprise. Dans le vocabulaire des normes RSE, ces effets correspondent aux *impacts* (ou incidences) *réels ou potentiels* (risques) *identifiés* de ses activités. A titre d'exemple, la catégorie des salariés désigne des effets tels que la santé et la sécurité au travail, ou la rémunération ; celle des actionnaires désigne des effets tels que les dividendes et la valorisation du cours de l'action ; celle des « communautés locales » désigne des effets tels que l'emploi ou les ressources naturelles sur un territoire local dans lequel l'entreprise est implantée, etc.

La notion de parties prenantes s'étend à de nouveaux effets de l'action de l'entreprise : une fois connus, ils sont, soit désignés par les catégories existantes (par exemple, pour les salariés, sont apparus au début des années 2000 des atteintes et dégradations de la santé mentale, psychique et physiques englobés par la notion réglementaire de risques psychosociaux), soit par la construction d'une nouvelle catégorie (par exemple, l'environnement pour désigner les impacts de l'entreprise sur la biodiversité, sur le climat, etc.).

La définition la plus souvent reprise d'une partie prenante est celle donnée par Freeman :

« tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation »⁶⁶² .

Une partie prenante peut « être affectée », c'est-à-dire subir les effets de l'action de l'entreprise, ou « affecter », c'est-à-dire agir sur l'entreprise. Cette définition symétrique rend compte de l'interdépendance de l'entreprise et de ses parties prenantes. Mais le critère légitime, éthiquement et politiquement parlant, est celui des effets de l'action de l'entreprise. Comme Freeman le précise lui-même, qu'une partie prenante puisse aussi se définir par sa capacité à affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise correspond à une perspective managériale

⁶⁶¹ *Ibid.*, p.413

⁶⁶² Notre traduction de l'anglais « A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives » dans: FREEMAN R.E., *Strategic management. A stakeholder approach* (1984), Cambridge University Press, 2010, p.46

(c'est une capacité qui justifie la prise en compte des parties prenantes par les managers). La définition d'une partie prenante comme individu ou groupe qui peut être affecté par une organisation est cohérente avec une approche pragmatiste selon laquelle le critère de définition adéquat d'une partie prenante est celui des effets de l'action de l'entreprise.

Pour Bergson, le pragmatisme était « le programme, admirablement tracé, de la philosophie de l'avenir »⁶⁶³. D'un point de vue bergsonien, l'aspect confus ou indistinct de la notion de parties prenantes revêt une signification purement temporelle : il désigne une multiplicité virtuelle de parties prenantes dont l'indétermination tient à l'avenir.

b. Critique de la critique méthodologique de l'indétermination de la notion

Dans les perspectives bergsonienne et pragmatiste, la critique méthodologique suivant laquelle il serait plus pratique que la notion permette d'inventorier les parties prenantes, une fois pour toutes, occulte donc une réalité et évite d'affronter le vrai problème (philosophique) qui est celui du rapport à l'avenir. La critique en question porte principalement sur l'absence d'identification précise des parties prenantes parce qu'elle ne permet pas de délimiter la gouvernance⁶⁶⁴. Nul doute que l'approche par les parties prenantes entraîne des conséquences sur la conception de la gouvernance. Mais ce n'est pas, selon nous, une raison pour remettre en cause la pertinence épistémologique et méthodologique de la notion. Au contraire, il convient de repenser la gouvernance de l'entreprise en tenant compte du caractère changeant de la réalité des effets de son action, c'est-à-dire en tenant compte du caractère extensif de ses parties prenantes.

A cet égard, remarquons que c'est en lien avec une réflexion sur la gouvernance de l'entreprise que la qualification de « parties constituantes » a été récemment proposée pour distinguer les salariés et les actionnaires des autres parties prenantes : le rapport Notat-Senard s'appuie sur cette distinction pour justifier le renforcement du nombre de représentants des salariés dans les conseils d'administration⁶⁶⁵. Théoriquement, suivant le juriste Christophe Clerc, la notion de « parties constituantes » désigne les parties qui « investissent » dans l'entreprise et qui « subissent le risque » : les actionnaires, les dirigeants et les salariés sont, à ce titre, légitimes à

⁶⁶³ BERGSON H, *Lettre de Bergson à James*. 27 juin 1907 recueillie dans les « Lectures » de l'édition critique dirigée par F. Worms de *L'évolution créatrice*, *Op. cit.*, p.588

⁶⁶⁴ BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J. D., *La théorie des parties prenantes*, *Op. cit.*, p.28

⁶⁶⁵ NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, *Op. cit.*, p.54-60

siéger au conseil d'administration. Les parties constituantes sont ainsi distinguées des parties prenantes qui subissent le risque de l'entreprise mais n'y investissent pas⁶⁶⁶. Quel que soit son intérêt dans une réflexion sur la gouvernance de l'entreprise, la distinction des parties constituantes ne remet pas en cause, selon nous, la pertinence épistémologique et méthodologique de la notion extensive de parties prenantes.

Par ailleurs, dans la conclusion d'une synthèse de la littérature faite en 2006 sur la théorie des parties prenantes, le gestionnaire Samuel Mercier note que subsiste un problème irrésolu : le fait que la notion de parties prenantes entretienne « une certaine confusion entre les individus et les groupes, voire une certaine redondance : un même individu peut très bien appartenir à plusieurs groupes en étant à la fois actionnaire, salarié, membre de la communauté et consommateur »⁶⁶⁷. La redondance évoquée renvoie implicitement à l'ubiquité des parties prenantes décrite par Alain-Charles Martinet en management stratégique comme la situation dans laquelle un même individu peut appartenir à la fois à plusieurs groupes⁶⁶⁸. Dans une perspective pragmatiste, ladite ubiquité des parties prenantes signifie en réalité que des types d'effets qui correspondent à des catégories distinctes peuvent affecter un même individu ou un même groupe. Ce serait sans doute plus commode intellectuellement de construire une notion qui évacue ce problème réel, mais évacuer un problème ce n'est pas le résoudre. Il convient, en outre, de préciser que l'ubiquité présuppose que plusieurs parties prenantes soient associées par un individu (ou un groupe) qui se reconnaît en chacune d'elles, donc que par ce truchement elles se connaissent mutuellement. Mais il existe aussi de nombreuses parties prenantes d'une même entreprise qui ne se connaissent pas.

1.2. L'entreprise évolue dans des arènes publiques

a. *La multiplicité des parties prenantes*

C'est dans son *Essai sur les données immédiates de la conscience* que Bergson opère la distinction entre deux types de multiplicité⁶⁶⁹ : l'une, distincte, numérique, s'étend dans l'espace pur ; l'autre, à l'inverse, confuse, indistincte lira-t-on dans *La Pensée et le Mouvant*, qualitative, est la structure même, inextensive, de la durée pure. L'une et l'autre permettent à

⁶⁶⁶ CLERC C., *Structure et diversité des modèles actuels de gouvernement d'entreprise. Rapport pour l'OIT*, août 2019

⁶⁶⁷ MERCIER S., « 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », *Décider avec les parties prenantes* (dir Maria Bonnafous-Boucher), La Découverte, 2006, pp. 157-172

⁶⁶⁸ Comme le rappelle Samuel Mercier (*Ibid.*)

⁶⁶⁹ BERGSON Henri, « Chapitre II. De la multiplicité des états de conscience. L'idée de durée », *Essai sur les données immédiates de la conscience*, *Op. cit.*, p.107-153

Bergson d'établir rigoureusement la distinction entre espace pur, homogène et discontinu, et durée pure, hétérogène et continue. La durée pure c'est le temps réel, concret.

Nous pouvons essayer d'expliquer en quoi la durée réelle implique un rapport à l'avenir indéterminé à l'appui de la notion de virtualité. Le virtuel et l'actuel d'une part, le possible et le réel d'autre part, sont deux couples de notions que la philosophie de Bergson distingue très précisément. Le commentaire de Deleuze distingue le « possible » du « virtuel » à deux points de vue. D'abord, le possible, bien qu'il puisse être actuel, n'a pas de réalité et, inversement, le virtuel, bien qu'encore inactuel, « possède en tant que tel une réalité »⁶⁷⁰. On peut donc attribuer une réalité à une partie prenante absente inactuelle, virtuelle. Le processus d'actualisation du virtuel obéit à des règles que la seconde distinction entre le possible et le virtuel explicitée par Deleuze permet de préciser⁶⁷¹. Selon cette seconde distinction, le processus d'actualisation du virtuel et le processus de réalisation du possible répondent à des règles différentes. Le possible se « réalise » (ou ne se réalise pas) selon un processus soumis à deux règles : la ressemblance (entre le réel et le possible qu'il réalise) et la limitation (puisque tous les possibles ne se réalisent pas). Le virtuel s'actualise selon un processus qui répond, non à la ressemblance et la limitation, mais à la différence (ou la divergence) et la création. Le processus d'actualisation du virtuel est un processus de différenciation (l'actuel ne ressemble pas au virtuel) et de création par des actes positifs⁶⁷².

D'un point de vue bergsonien, l'aspect *confus* ou *indistinct* de la notion de parties prenantes revêt donc une signification purement temporelle : il désigne une *multiplicité virtuelle* de parties prenantes dont l'indétermination tient à l'avenir⁶⁷³. D'où sa pertinence normative en regard de l'orientation vers le futur des responsabilités prises par les entreprises à travers leurs promesses sociales, de l'extension jusque dans l'horizon de l'éthique de leurs responsabilités quant à l'avenir (indéterminé) de multiples parties prenantes.

b. La configuration temporelle des arènes publiques

Cette multiplicité des parties prenantes, actuelles et virtuelles, caractérise aussi les publics et leurs problèmes dont le processus d'émergence, porté par une dynamique collective et intrinsèquement lié au processus d'enquête sociale, est chaotique. Le processus d'émergence

⁶⁷⁰ DELEUZE G., *Le bergsonisme* (1966), Paris, PUF (Quadrige), 2014, p.99

⁶⁷¹ *Ibid.*, p.99-103

⁶⁷² *Ibid.*, p.99-103

⁶⁷³ BERGSON H., *Essai sur les données immédiates de la conscience*, *Op. cit.*

d'un public et de son problème est constitutif d'une arène publique, selon ce concept pragmatiste de sphère publique reconstitué par le sociologue Daniel Cefaï⁶⁷⁴. C'est une conception alternative aux approches discursives, délibératives ou dialogiques de la sphère publique, inspirées par Hannah Arendt ou Jürgen Habermas. Daniel Cefaï en donne la définition suivante :

« Une arène publique c'est un ensemble organisé d'accommodements et de compétitions, de marchandages et d'arrangements, de protestations et de consentements, de promesses et d'engagements, de contrats et de conventions, de concessions et de compromis, de tensions et d'accords plus ou moins symbolisés et ritualisés, formalisés et codifiés, où se joue un *public interest*... Il existe toutes sortes d'arènes sociales mais ce n'est que lorsque ces mondes de mondes sociaux, qui configurent des territoires, des connaissances, des technologies, des organisations et des institutions, sont ordonnés à la réalisation d'un bien public ou à l'évitement d'un mal public que l'on parle d'arènes publiques. »⁶⁷⁵

D'après Daniel Cefaï, une arène publique s'institutionnalise et les perspectives coopératives et compétitives s'organisent. Une arène publique se déploie à travers différents mondes sociaux et institutionnels qu'elle relie et transforme. Ainsi, par exemple, du monde social et institutionnel des travailleurs maltraités par les sous-traitants de Nike dans les pays asiatiques à faible coût de main-d'œuvre, de celui du citoyen américain à l'initiative d'une action en justice contre ladite entreprise pour publicité mensongère, et de celui des grandes entreprises du secteur textile dans son ensemble⁶⁷⁶. La circulation du problème public à travers différents ensembles sociaux, normatifs et institutionnels ouvre les horizons de l'expérience publique. D'ailleurs, écrit aussi Daniel Cefaï, ces arènes publiques se configurent temporellement au cours des processus de formation et de publicisation des problèmes dont, dans notre champ d'application, les parties prenantes sont porteuses.

Cette approche rend compte de dynamique sociale caractéristique de la sphère publique dans laquelle s'inscrit la promesse dans le champ de la RSE et de la temporalité dans laquelle les parties prenantes de l'entreprise apparaissent : « une arène publique se configure

⁶⁷⁴ CEFAL D., « Publics, problèmes publics, arènes publiques... », *Questions de communication* [En ligne], 30 | 2016

⁶⁷⁵ *Ibid.*

⁶⁷⁶ Pour reprendre cet exemple emblématique dans l'histoire de la RSE telle qu'elle s'est développée dans les années 1990.

temporellement sans que l'on puisse lui assigner des frontières déjà instituées »⁶⁷⁷. Quel est le rôle de l'entreprise et de sa promesse sociale dans ce processus collectif ?

2. Le processus d'identification des parties prenantes et la redevabilité

2.1. Les parties prenantes comme publics

a. *Les publics de Dewey et leur tâche d'acquisition de droits politiques*

L'extension de la relation d'obligation de l'entreprise à une nouvelle partie prenante coïncide nécessairement avec la constitution d'un nouveau porteur de droit (ou l'attribution d'un statut à ladite nouvelle partie prenante). Pour cela, il suffit qu'elle ait entendu la promesse sociale de l'entreprise qui est (ou a été) émise publiquement. Mais la revendication de son droit - que la promesse justifie par construction - présuppose que la partie prenante accède à une existence politique. C'est en effet au travers de cette existence politique qu'elle peut invoquer son droit à ce que les effets indésirables qu'elle subit soient évités et l'action de l'entreprise soit contrôlée. La transformation d'une situation problématique par l'acquisition d'une existence politique est précisément la tâche première d'un public selon Dewey⁶⁷⁸.

Qu'est-ce qu'un public ? Dans *Le public et ses problèmes*, le pragmatiste base sa définition sur le critère des conséquences indirectes qui distingue le public du privé : les conséquences indirectes d'une transaction sont les conséquences qui affectent d'autres acteurs que ceux qui y sont directement engagés⁶⁷⁹. Il précise que les conséquences indirectes qui définissent un public doivent être si importantes qu'elles nécessitent un contrôle⁶⁸⁰. Plus précisément encore, elles doivent être graves, persistantes et étendues⁶⁸¹. Les individus affectés par ces conséquences indirectes ne sont pas en position de les régler. D'où la nécessité pour eux d'accéder à une existence politique pour les régler et faire ainsi en sorte qu'elles soient évitées.

En 1927, date de parution de l'ouvrage, Dewey attire l'attention sur l'accroissement du nombre et de l'étendue de ces conséquences indirectes en raison de la technicité et la complexité

⁶⁷⁷ *Ibid.*

⁶⁷⁸ DEWEY J., *Le public et ses problèmes*, *Op. cit.*

⁶⁷⁹ *Ibid.*, p.91-92

⁶⁸⁰ *Ibid.*, p.94-95

⁶⁸¹ *Ibid.*, p.217

croissante des problèmes, et de leur extension planétaire via la mondialisation. D'où une démultiplication anarchique des publics qui coïncide avec, selon sa formule, « l'éclipse du public »⁶⁸² politique devenu « dispersé, multiple et mobile ». Le problème est donc que des publics chaotiques se coordonnent dans ce qu'il appelle « La Grande Société ».

D'où son appel à la pratique de l' « enquête sociale » qui doit conduire à la connaissance des causes des conséquences qui affectent les individus et la détection, voire l'élaboration, d'un problème commun, qui devient alors public et leur permet de s'engager dans une action de politisation. La première tâche d'un public est donc de s'identifier lui-même. Le mode de découverte du public par lui-même, qui peut être chaotique, implique la communication qui va conduire au repérage d'une préoccupation commune qui fait émerger un problème public. Il ne peut y avoir de public organisé sans publicité à l'égard des conséquences indirectes qui le concernent, qui lui permette d'identifier les circonstances concrètes de son émergence.

L'enquête a pour fonction de remédier à des dysfonctionnements sociaux majeurs. C'est un processus de transformation d'une « situation problématique » spécifique dans laquelle l'individu fait l'expérience d'une discontinuité avec son environnement social, autrement dit dans laquelle il y a un enjeu transactionnel lié à des conditions sociales qui ne lui permettent plus de se développer (poursuivre son processus d'individuation). La transformation d'une situation problématique consiste, par le moyen de l'enquête sociale, à identifier « les conséquences, dans des conditions données, de telle distribution particulière de libertés et d'autorités spécifiques, ainsi que [...] la manière de modifier telle distribution afin que celle-ci provoque des conséquences plus désirables »⁶⁸³. Cela signifie que les conditions sociales d'existence (l'environnement) de l'individu sont les droits et libertés et autorités spécifiques qui circonscrivent son champ d'action, c'est-à-dire ses droits effectifs à un moment donné.

b. La publicisation des parties prenantes et l'exercice de leurs droits

Nous pouvons envisager une partie prenante comme un public dans la mesure où elle entre dans un processus de transformation de sa situation problématique qui la conduit à agir politiquement pour acquérir la reconnaissance et le statut qui lui permettent de contrôler, d'éviter ou d'améliorer, les conséquences indirectes de l'activité de l'entreprise qu'elle subit.

⁶⁸² *Ibid.*, p.217-236

⁶⁸³ *Ibid.*, p.294

L'organisation effective d'un public suppose, notamment, des représentants. Dans le champ de la RSE, les ONG remplissent souvent ce rôle de porte-parole, et même de représentation, qui prolonge leurs interventions directes en soutien aux communautés affectées. Les ONG ont développé des compétences en « plaidoyer » (qui traduit l'anglais *advocacy*), terme qui désigne l'ensemble des activités par lesquelles elles témoignent de situations jugées inacceptables, les dénoncent, argumentent en invoquant souvent des droits fondamentaux qu'il faut respecter (c'est évidemment le cas, par exemple, des ONG de défense des droits de l'homme), ou qu'il faudrait reconnaître lorsqu'ils ne le sont pas déjà (citons l'exemple des ONG qui défendent la cause animale). Elles assurent ainsi la visibilité des causes qu'elles défendent dans l'espace public⁶⁸⁴ ou, mieux, dans la sphère publique au sens d'arène publique que lui donne Daniel Céfai. Les travaux développés en relations internationales, dans le courant constructiviste, ont souligné l'inclusion croissante dans la sphère politique la plus institutionnelle de ces groupes souvent identifiés à des mouvements sociaux protestataires⁶⁸⁵. D'autres acteurs comme les syndicats de salariés et les syndicats patronaux jouent un tel rôle dans le cadre du dialogue social qui est bien établi au plan institutionnel.

La diffusion de connaissances et d'expertises est aussi indispensable à la formation d'un public. A cet égard, les ONG ont développé des connaissances et expertises sur leurs sujets de prédilection. D'autres acteurs fournissent des connaissances utiles à l'identification de problèmes publics. C'est le cas, par exemple, de l'Observatoire des inégalités qui se présente comme un organisme d'information indépendant dont le rôle est de dresser et de diffuser un état des lieux des inégalités en France⁶⁸⁶. La recherche scientifique remplit aussi cette fonction. Le GIEC, par exemple, est un acteur institutionnel emblématique qui contribue à la diffusion des connaissances scientifiques sur le changement climatique⁶⁸⁷. Ses rapports sont en effet destinés à alimenter les négociations internationales sur le climat mais leur publication, largement relayée par les médias et les réseaux sociaux, les rend accessibles au grand public.

⁶⁸⁴ Nous entendons ici espace public en un sens rappelé par Ilaria Casillo pour le Dictionnaire *critique et interdisciplinaire de la Participation* où « en tant que production sociale, [...] il s'agit d'un espace politique car il permet aux citoyens, à travers la co-présence et les tensions, les conflits ou les solidarités qu'elle génère, d'apprendre à vivre ensemble » (CASILLO, I., « Espace public (1) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, *Op. cit.*)

⁶⁸⁵ OLLION E., SIMEANT J. (dir.), « Politiques du plaidoyer », *Critique internationale* 2015/2 (n° 67), Presses de Sciences Po

⁶⁸⁶ Voir le site internet de l'Observatoire des inégalités : <https://www.inegalites.fr/>

⁶⁸⁷ Le GIEC est le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat créé en 1988 par les Nations Unies. Sa principale mission consiste à évaluer l'état des connaissances les plus avancées relatives au changement climatique. Ses productions constituent l'apport scientifique qui alimente les négociations internationales sur le climat

Le recueil de connaissances, la mise à disposition d'expertises, les échanges d'informations, les partages d'expériences, les discussions, l'intervention de portes paroles, etc. alimentent l'enquête sociale qui doit conduire à découvrir une situation problématique dans laquelle se trouve une partie prenante, par définition affectée par les conséquences indirectes des transactions de l'entreprise.

Il s'agit des conséquences sur le bien commun auquel se réfère le contenu de la promesse sociale émise par l'entreprise dont, rappelons-le, l'énoncé type que nous avons proposé de retenir pour cette thèse est « agir en vue d'un bien commun ». Ledit bien commun, nous l'avons envisagé en termes de droits fondamentaux internationalement reconnus⁶⁸⁸. Ces droits non respectés par les activités de l'entreprise ont des porteurs (affectés) qui sont bénéficiaires de sa promesse sociale.

Or, une partie prenante bénéficiaire ne dispose pas de droit opposable à l'entreprise au titre de la promesse sociale que celle-ci a émise. La médiation d'un destinataire est indispensable pour exercer un droit de contrôle sur l'action de l'entreprise afin qu'elle respecte les droits des bénéficiaires de sa promesse.

Nous pouvons distinguer deux cas de figure :

i) La partie prenante bénéficiaire de la promesse en est également destinataire.

Dans ce cas, elle dispose d'un droit de contrôle sur l'action de l'entreprise, elle peut l'invoquer. Cela présuppose que la promesse a été entendue par la partie prenante affectée (bénéficiaire) pour que le statut de destinataire lui ait été attribué. On aperçoit ici la dimension politique de l'émission en public de la promesse sociale de l'entreprise (nous avons déjà remarqué, suivant la théorie du langage de Austin, que dans le champ de la RSE c'est une condition d'accomplissement de la promesse). D'où l'importance éthique de son accessibilité à tous, une caractéristique essentielle de l'espace public⁶⁸⁹, en sorte qu'elle existe vraiment dans l'espace public.

L'accessibilité de la promesse suppose de connaître son existence et de la comprendre. La communication institutionnelle de l'entreprise (via ses porte-paroles et la diffusion médiatique

⁶⁸⁸ Voir la section 2 « Le(s) bien(s) commun(s) et les droits individuels » du chapitre 1 « L'engagement social de l'entreprise » ainsi que la sous-section 2.1 « La reconnaissance des droits fondamentaux des parties prenantes » du chapitre 3 « Promesse institutionnelle et rationalité pratique »

⁶⁸⁹ CASILLO I., « Espace public (1) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, Op. cit.*

et sur les réseaux sociaux) conditionne largement l'accessibilité par les parties prenantes du contenu de sa promesse sociale. Communiquer, comme l'étymologie latine du mot l'indique (*communicare*), signifie « mettre en commun »⁶⁹⁰. Comme le rappelle Patrice de La Broise⁶⁹¹, si la filiation première de la communication dans le champ de la RSE est la publicité (au sens de communication commerciale), elle se rapporte historiquement davantage au développement des relations publiques dans la fonction communication des entreprises depuis le début du XX^e siècle aux Etats-Unis

L'intelligibilité de la promesse sociale de l'entreprise passe par un langage clair, qui soit compréhensible par tous. Elle devrait être favorisée par les normes de qualité des informations extra-financières publiées par les entreprises. Si l'on regarde ce que recommande la norme GRI (« Initiative mondiale sur les rapports de performance »)⁶⁹², que les Principes directeurs prennent pour exemple, on trouve que la clarté (caractérisée par l'intelligibilité et l'accessibilité) figure au nombre des principes qui définissent la qualité des rapports de performance des entreprises. Elle devrait évidemment s'appliquer à la publication de leurs promesses sociales.

L'intelligibilité de la promesse sociale, le fait qu'elle soit compréhensible par tous, devrait également être favorisé par l'usage des référentiels communs (objectifs, standards, principes) établis dans le cadre normatif de la RSE. Lorsque nous avons examiné la performativité de la promesse, nous avons vu que la référence de son contenu à l'ensemble normatif du développement durable est en une condition d'accomplissement⁶⁹³. La référence de son contenu à des catégories institutionnelles comme les Objectifs de développement durable (ODD) ou la « neutralité carbone », devrait faciliter la compréhension de la promesse car elles renvoient à des conceptions admises dans le cadre normatif (onusien en l'occurrence). Ces conceptions sont elles-mêmes supposées être accessibles au grand public, à plus forte raison lorsqu'elles émanent d'institutions publiques.

Ainsi, l'accessibilité publique de la promesse sociale devrait permettre à tous ceux qui sont affectés par les conséquences indirectes des activités de l'entreprise émettrice de l'entendre et,

⁶⁹⁰ BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française, Op. cit.*

⁶⁹¹ BROISE, P., « Communication », *Dictionnaire critique de la RSE* [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013

⁶⁹² GRI, *Normes de développement durable*, « GRI 101 : Principes généraux 2016 », 2018

⁶⁹³ Nous renvoyons au paragraphe a de la sous-section 1.1 « Efficacité normative » du chapitre 2 « Promesse institutionnelle et rationalité pratique » de cette thèse.

par suite, de pouvoir invoquer un droit de contrôle sur son action afin d'éviter ou d'améliorer ces conséquences.

ii) La partie prenante bénéficiaire est distincte de la partie prenante destinataire.

Ce second cas de figure est celui de la réciprocité indirecte qui regroupe deux situations que nous avons identifiées lorsque nous avons analysé la réciprocité des droits et devoirs constitués par la promesse sociale de l'entreprise⁶⁹⁴ : d'une part, les bénéficiaires qui sont des sujets moraux porteurs de droits comme les salariés d'une entreprise dans laquelle un fond de gestion d'actif à investi pour le compte de ses clients épargnants (destinataires) suivant des critères ESG ; d'autre part, les bénéficiaires qui ne sont pas porteurs de droits comme les générations futures ou la nature (l'environnement).

Pour que la partie prenante destinataire ait une raison d'invoquer son droit de contrôle sur l'action de l'entreprise en vue de faire cesser les conséquences négatives subies par la partie prenante bénéficiaire, il faut qu'elle ait repéré une préoccupation commune (un bien commun en vue) avec cette dernière, c'est-à-dire qu'elles forment ensemble un public au sens de Dewey. C'est à travers leur organisation comme public que se produit la connexion entre les parties prenantes bénéficiaires et destinataires – la médiation du destinataire de la promesse implique cette connexion. Cela se conçoit même si le bénéficiaire est une partie prenante silencieuse et/ou n'est pas un sujet porteur de droit, comme le climat par exemple, dans la mesure où la partie prenante destinataire considère que les conséquences négatives de l'action de l'entreprise sur le climat la concerne. Il convient de préciser que ce second cas de figure n'est pas exclusif du premier.

2.2. L'identification des publics de l'entreprise, la redevabilité et la réciprocité

a. *L'enquête sociale et la redevabilité de l'entreprise*

Puisque par sa promesse sociale, elle a pris la responsabilité d'agir en vue d'un bien commun, il semble clair que l'entreprise a le devoir de contribuer à la découverte des publics *bénéficiaires* de sa promesse. C'est en effet une condition nécessaire à la bonne exécution de sa promesse :

⁶⁹⁴ Nous nous permettons de renvoyer à la sous-section 2.2. « La réciprocité indirecte entre entreprise émettrice et partie(s) prenante(s) bénéficiaire(s) : le rôle de tiers du destinataire » du chapitre 5 « Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité ».

la définition et la mise en œuvre des plans d'actions visant la maîtrise des conséquences réelles et des risques encourus par les parties prenantes impliquent l'identification de celles-ci, c'est-à-dire l'identification des conséquences indirectes de son activité susceptibles de leur nuire.

De plus, puisque l'émission d'une promesse enclenche un processus de redevabilité par lequel l'entreprise doit, notamment, rendre compte aux destinataires des conséquences de son activité, il est logique qu'à travers ce processus elle contribue à établir la connexion entre ces derniers et les bénéficiaires de ladite promesse, qui deviennent alors susceptibles de repérer une préoccupation commune ou un bien commun. L'entreprise contribue ainsi à la formation d'un public. Or, nous savons avec Dewey que l'enquête sociale est la méthode de formation d'un public. Le processus de redevabilité, tel que les normes RSE la façonnent, permet-il de remplir les conditions méthodologiques de l'enquête sociale ?

Dans le chapitre de sa *Logique* consacré à l'enquête sociale, Dewey se borne à examiner les conditions générales de l'application de l'enquête scientifique au domaine de la réforme sociale, comme le rappelle Joelle Zask⁶⁹⁵. La réception française du pragmatisme de Dewey donne lieu depuis une vingtaine d'années à un important développement de travaux qui allient sociologie et philosophie politique qu'il faudrait explorer pour apporter des éclairages méthodologiques sur le processus de redevabilité dans le champ de la RSE⁶⁹⁶. Nous nous contenterons ici de noter que l'enquête doit :

- Recueillir les faits, les données, et les points de vue des individus affectés sur ce qui constitue un problème social ;
- Etablir des méthodes d'observation et de classification critique des données capables de faire naître et aussi de tester les idées correspondantes, lesquelles doivent donc être considérées comme des hypothèses à tester et à valider par l'expérience des individus concernés. En effet, la principale condition méthodologique générale est que la découverte du public soit expérimentale. Pour le dire comme Joëlle Zask, l'expérimentation équivaut, en terme éthique et politique, à la participation⁶⁹⁷ des individus à la transformation des conditions qui les affectent.

⁶⁹⁵ ZASK J., « IV. L'enquête sociale », *Introduction à John Dewey, Op. cit.*, p. 71-90

⁶⁹⁶ Nous pensons en particulier aux travaux du Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS/EHESS/CNRS UMR8044/Inserm U1276) et à la revue *Pragmata*.

⁶⁹⁷ ZASK J., « La politique comme expérimentation », présentation de l'édition française de : DEWEY J., *Le public et ses problèmes, Op. cit.*, p.37

Si nous reprenons maintenant ce que nous avons appris sur le processus de redevabilité dans le cadre normatif de la RSE pour voir s'il est compatible avec la méthode de l'enquête sociale, voici que nous nous pouvons en dire :

D'abord, que l'entreprise contribue à l'identification des parties prenantes qui subissent les conséquences sociales et environnementales (qui sont indirectes) de ses activités est explicite dans le *corpus* normatif de la RSE. En effet, la norme de conduite responsable est la diligence raisonnable fondée sur les risques. Et par diligence raisonnable, rappelons-le, les Principes directeurs entendent « le processus qui, en tant que partie intégrante de leurs systèmes de prise de décisions et de gestion des risques, permet aux entreprises d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, de leurs activités, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles abordent cette question »⁶⁹⁸.

Ensuite, nous avons réfléchi à la norme de redevabilité à l'appui d'une étude dans les champs dans lesquels elle est bien établie⁶⁹⁹. Nous avons compris que la redevabilité a pour fonction d'assurer la bonne exécution de l'engagement pris. Cette double finalité justifie que les parties prenantes soient placées au cœur du processus de redevabilité : non seulement les bénéficiaires de sa promesse sociale, dont la participation est à la fois une condition de légitimation et une condition d'efficacité de la conduite de l'action, mais également ses destinataires en raison de leur droit de contrôle. Nous avons aussi vu que cette double finalité de la redevabilité se poursuit au cours d'un processus cyclique d'information, d'évaluation et de correction de la conduite de l'action dans un but d'amélioration continue, processus qui est conditionné par la transparence de l'agent (l'entreprise).

La redevabilité est une norme émergente dans le champ de la RSE. Nous avons pu repérer des recommandations qui en sont caractéristiques, à l'appui du *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises* :

- Définition en commun des critères d'évaluation de la conduite de l'entreprise, dans le cadre d'une méthodologie recommandée par le *Guide OCDE* qui pose les principes de *proportionnalité* des mesures d'atténuation et de prévention des risques à l'importance des impacts négatifs, et de *priorisation* (selon leur importance) des impacts négatifs lorsqu'il n'est pas possible de tous les traiter en même temps. Les principes de matérialité (qui

⁶⁹⁸ OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Op. cit., p.27

⁶⁹⁹ Nous l'avons examinée dans les champs de l'action publique, de l'action humanitaire et de la coopération internationale pour le développement.

signifie important ou significatif) et de prise en compte des parties prenantes doivent être appliqués pour identifier et hiérarchiser les impacts. Ici, la prise en compte des points de vue des parties prenantes satisfait à une exigence en termes de méthode d'enquête, a fortiori l'application du principe de matérialité.

- Des normes de qualité et de contenu des informations publiées par l'entreprise visent la transparence qui conditionne l'évaluation de sa conduite par les parties prenantes. Elles recommandent notamment d'appliquer le principe de clarté compris comme intelligibilité et accessibilité de l'information publiée. Notons ici que l'accessibilité publique des informations est une condition de l'ouverture à tous du processus d'enquête.
- Des « échanges constructifs avec les parties prenantes » qui sont sous-tendus par le dialogue : ils doivent reposer sur des « procédures interactives », conduire l'entreprise à éclairer ses décisions en sollicitant les avis des parties prenantes impactées, être continus (ne pas se limiter à une initiative ponctuelle). Remarquons ici que la participation des parties prenantes au processus délibératif sur le problème et les solutions permettant de le résoudre est implicite.
- Enfin, selon le *Guide OCDE*, le processus du devoir de diligence n'est pas figé, mais continu, réactif et évolutif. Ici, la réactivité et la continuité du processus suggèrent que les parties prenantes devraient pouvoir déclencher, à tout moment, la redevabilité sans attendre d'être consultées par l'entreprise. Cela mériterait d'être explicite car cette possibilité d'initiative donnée aux parties prenantes affectées nous paraît tout à fait importante

L'accessibilité au grand public est indispensable afin que le processus de redevabilité favorise l'émergence des parties prenantes. Également, la possibilité pour les parties prenantes de déclencher la redevabilité doit être organisée avec des dispositifs adaptés : les entreprises ont mis en place des services de réclamations pour leur clientèle, leurs conseils d'administration sont aussi composés de représentants des salariés, il faut aussi développer des dispositifs qui permettent de recueillir les points de vues de la société civile d'une manière qui ne se limite pas à des interpellations des ONG dans les assemblées générales d'actionnaires (ce qui suppose précisément d'être actionnaire). Le dispositif législatif relatif aux lanceurs d'alerte en entreprise⁷⁰⁰ est exemplaire à cet égard, étant entendu qu'il doit s'accompagner d'un développement de pratiques dans les entreprises qui favorise réellement l'émission et le traitement des alertes, ainsi que la protection des lanceurs d'alerte.

⁷⁰⁰ Service Public, Fiche pratique « lanceurs d'alerte en entreprise », en ligne sur le site officiel de l'administration française Service-Public.fr

L'éducation publique est par ailleurs indispensable à l'auto-organisation du public⁷⁰¹. Il s'agit d'apprendre à enquêter et d'apprendre à prendre position par rapport au monde qui l'entoure, pour le dire comme Joelle Zask. Or prendre position implique d'adopter un point de vue sur son environnement et de le faire entendre. Cette éducation revient sans doute largement à l'Etat. Il revient aussi aux institutions publiques de diffuser largement les connaissances scientifiques (comme le fait par exemple l'ONU avec le GIEC ou l'IPBES dont les rapports sont rendus publics) indispensables à la compréhension de cet environnement, des causes et des conséquences des problèmes publics.

Il semble donc bien que le processus de redevabilité remplisse d'autant mieux sa fonction qu'il satisfait les conditions méthodologiques de l'enquête sociale. En effet, l'identification des publics bénéficiaires de la promesse sociale de l'entreprise est indispensable à la bonne exécution de son engagement et de sa promesse sociale.

b. Le processus de redevabilité comme condition de la réciprocité

A travers la mise en œuvre de ce processus de redevabilité, l'entreprise s'organise pour respecter les droits fondamentaux des bénéficiaires de sa promesse sociale et faciliter l'exercice du droit de contrôle sur son action sociale par les destinataires – dont la médiation est indispensable. Que l'entreprise contribue à la découverte des publics bénéficiaires de sa promesse sociale, c'est sa responsabilité, à titre de réciprocité. Elle leur facilite ainsi l'accès aux droits des destinataires de sa promesse (droit de gouvernance sur son action sociale relativement à ladite promesse). Cela correspond précisément au mode d'exercice de son devoir constitué par l'émission de sa promesse.

Ce qui nous conduit à compléter le tableau récapitulatif des droits et devoirs constitués par la promesse sociale de l'entreprise en précisant le mode d'exercice du devoir de l'entreprise émettrice :

⁷⁰¹ ZASK, J., « V. L'organisation démocratique du public », *Introduction à John Dewey, Op. cit.*, p. 91-110.

	Droits	Devoirs
(A) Emetteur de la promesse	<p>Droit d'agir</p> <p>suivant le contenu de la promesse en vertu de l'autorisation déléguée par B.</p> <p><i>Agent</i></p>	<p>Devoir de subir la sanction</p> <p>en raison du droit de contrôle de B.</p> <p><i>Mode d'exercice</i> : faciliter l'accès des bénéficiaires de la promesse au droit de contrôle de B, via le processus normé de redevabilité</p> <p><i>Patient</i></p>
(B) Destinataire de la promesse	<p>Droit de contrôle</p> <p>sur l'action de A en vertu du droit de souveraineté que constitue la promesse.</p> <p><i>Mode d'exercice</i> : notamment, participation au processus normé de redevabilité</p> <p><i>Agent</i></p>	<p>Devoir de patience</p> <p>devoir de subir l'attente, de laisser agir suivant le contenu de la promesse en vertu de l'autorisation donnée à A.</p> <p><i>Patient</i></p>

— *Transition* —

L'approche pragmatiste du caractère public de la promesse dans le champ de la RSE apporte un éclairage sur le processus d'identification de la triade composée par les publics de parties prenantes - destinataire et bénéficiaire - et l'entreprise émettrice. Il ressort de cette étude que la mise en œuvre par l'entreprise de son devoir de redevabilité suivant les conditions méthodologiques de l'enquête sociale assure la réciprocité avec les droits des destinataires de sa promesse sociale (dont le contenu s'envisage en termes de respect des droits fondamentaux des bénéficiaires).

La réciprocité apparaît comme une conséquence juste, donc souhaitable, de l'exercice par l'entreprise de sa responsabilité (à travers de bonnes pratiques de redevabilité). Encore faut-il qu'elle soit effective. Or, la promesse n'est, par définition, pas garantie par l'Etat. Il nous reste donc à examiner le problème de sa crédibilité.

Chapitre 7

Attestation, tierce partie, regard extérieur

Introduction

Crédibilité, confiance et dialogue

Quelle est la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise que présuppose sa promesse ? En effet, il faut que les parties prenantes y croient pour s'impliquer dans le dialogue qui est un aspect central du processus de redevabilité.

D'après le *Grand Dictionnaire de la Philosophie*⁷⁰², la croyance se définit comme « assentiment qui comporte tous les degrés de probabilité ». D'une part, la croyance suppose une adhésion ou un consentement à un contenu de représentation qui ne peut être objectivement certain. D'autre part, elle comporte les degrés de probabilité qui vont de la simple opinion à la conviction (ou la certitude subjective). En effet, l'engagement ne pouvant être vérifié, il ne peut que faire l'objet d'une croyance plus ou moins forte.

Au début de l'entrée consacrée à la notion de croyance dans le *Grand dictionnaire de la Philosophie*, nous lisons aussi ceci : « La croyance peut être prise en plusieurs sens, mais elle implique d'une manière générale de faire crédit, ou de se fier à quelqu'un ou à quelque chose sans faire intervenir le doute. En ce sens, la croyance implique une forme de confiance ». D'un point de vue phénoménologique, faire confiance à autrui (s'y fier, lui confier une part de ses intérêts) suppose de l'investir d'un certain pouvoir et, ainsi, de se mettre vis-à-vis de lui dans un certain état de vulnérabilité.

⁷⁰² SILVA CHARRAK (DA) C., « Croyance », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, *Op. cit.*

Or, le dialogue suppose d'être disposé à se laisser influencer par les raisons d'autrui, qui peuvent être jugées bonnes. De cette manière, une confiance lui est accordée au sens où un pouvoir d'influence lui est conféré. Une condition de cette confiance accordée à autrui est sa bonne foi présumée. Cicéron donne cette définition de la bonne foi :

« Or le fondement de la justice, c'est la bonne foi, c'est-à-dire la fidélité et la sincérité dans les paroles et les engagements pris. »⁷⁰³

Un homme de bonne foi est donc un homme sincère et fidèle à ses paroles et à ses engagements. En outre, la bonne foi est le fondement de la justice. Et selon l'auteur du traité sur *Les devoirs*, « le premier office de la justice veut que l'on ne nuise à personne [...] »⁷⁰⁴. Il y a donc un rapport entre la bonne foi et la préservation des intérêts d'autrui. La bonne foi est une vertu (celle de l'homme de parole) qui dispose à ne pas nuire à autrui. Le dialogue exige donc que les participants soient présumés de bonne foi.

Elément central du processus de redevabilité dans le champ de la RSE, le dialogue a pour objet l'adaptation dans la durée des lignes de conduite de l'entreprise engagée. Et cela présuppose la crédibilité de l'engagement social en question.

Régulation et médiations institutionnelles

Mais quelle est la crédibilité d'un engagement qui ne peut pas être vérifié ? Cette question se pose parce que, par définition, les droits des parties prenantes constitués par la promesse sociale (qui présuppose ledit engagement) ne sont pas protégés par l'Etat : l'Etat ne garantit pas la réciprocité. Or la crédibilité d'un engagement invérifiable suppose la médiation d'un tiers.

Se pose ici le problème de la régulation. Selon quelles modalités l'Etat joue-t-il son rôle de régulateur ? Quelles sont les médiations institutionnelles de la régulation ?

Suivant Canguilhem, la régulation sociale consiste à maintenir l'équilibre du système social au moyen de normes, en vue d'assurer son fonctionnement correct, sa cohésion et sa pérennité⁷⁰⁵. Dans un article écrit pour l'*Encyclopaedia Universalis*, il retrace l'histoire du concept de régulation et fait remarquer les limites de son application à la société. Le concept de régulation, dans son acception la plus large, « c'est l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes et de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux

⁷⁰³ CICERON, *Les devoirs* [Trad. fr. M. Testard], t.1, Paris, Les belles lettres, 2009, Livre I, « II. La communauté humaine », p.114

⁷⁰⁴ *Ibid.*, p.114

⁷⁰⁵ CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, *Op. cit.*, p.240-246

autres »⁷⁰⁶. L'histoire du concept en biologie l'associe à une fonction d'équilibre de l'organisme en vue de sa stabilité et de son autoconservation. Dans la théorie de l'information et de la cybernétique, un processus de régulation contrôle et assure la constance à travers le temps de l'ensemble des variables d'un système par la détection et l'annulation des perturbations. Dans les sciences sociales, la fonction de régulation d'une organisation renvoie à l'idée d'intégration d'une diversité de groupes hétérogènes dans une totalité capable de maintenir sa cohésion dans le temps. La pertinence de l'idée d'autorégulation d'une société, ainsi assimilée à un organisme, n'est pas avérée (en témoigne l'échec du système régulateur des prix dans une économie de marché à réduire les inégalités sociales). Dans les sociétés humaines ce sont des organes institutionnels *extérieurs* à l'organisme humain individuel qui doivent permettre l'adaptation de l'organisation sociale aux conditions internes et externe de son activité.

Dans nos sociétés modernes, l'Etat est l'institution qui a cette fonction essentielle, la cohésion sociale, que le concept de régulation fait ressortir.

Dans un article consacré à l'examen des différentes significations de la formule équivoque de l'« Etat régulateur », le juriste Jacques Chevallier montre qu'elles ne sont pas aussi contradictoires qu'il peut sembler à première vue et que leur emboîtement forme une configuration complexe qui permet de suivre une dynamique d'évolution de l'Etat⁷⁰⁷ :

- *L'Etat régulateur comme principe de cohésion sociale*, le droit n'étant que l'un des moyens utilisé par le tiers régulateur. Outre la règle juridique, les modes de régulation étatique peuvent être plus ou moins contraignants, de la gestion publique à l'incitation.
- *L'Etat régulateur comme clef de voûte du développement social* : L'Etat-providence correspond à cette vision de l'Etat régulateur préposé à la cohésion sociale. Soucieux de promouvoir une égalité sociale réelle, il prend en charge le développement économique et social au moyen d'une extension de la réglementation. Parallèlement, il diversifie ses modes de régulation : la recommandation qui assure un meilleur contrôle des conduites que la prescription ; et l'expansion de la sphère de la gestion publique.
- *Arbitre du jeu économique* : Dans les années soixante-dix, les critiques néolibérales opposent à la fonction régulatrice de l'Etat la fonction régulatrice du marché. De ce point de vue, l'Etat régulateur ne saurait être ni un Etat producteur de biens économiques ni un Etat dirigiste, il se borne à poser des règles du jeu aux acteurs et à harmoniser leurs actions. Son exercice passe par le canal du droit (loi sur « les nouvelles régulations économiques »,

⁷⁰⁶ CANGUILHEM G., « Régulation, épistémologie », *Encyclopaedia Universalis*

⁷⁰⁷ CHEVALLIER J., « L'état régulateur », *Revue française d'administration publique*, 2004/3 (n°111), p.473-482

dite loi NRE, du 15 mai 2001) mais selon des modalités différentes et prenant appui sur la mise en place d'autorités indépendantes. Cette conception de l'Etat régulateur se heurte à deux types d'objections. D'une part, une objection de principe conteste le postulat d'un ordre de marché auto-régulé. D'autre part, des objections pratiques mettent en doute la capacité régulatrice de l'Etat dans un contexte de mondialisation ; et/ou constatent d'autres formes de régulation imbriquées voire substituées à la régulation étatique comme des mécanismes d'auto-régulation des groupes professionnels, ou de co-régulation reposant sur l'intervention conjointe d'acteurs publics et privés. La régulation étatique de l'économie s'inscrit ainsi au mieux dans un édifice complexe.

- *Nouveau modèle d'Etat* : L'hypothèse d'une transposition à d'autres sphères d'activités de la conception arbitrale de l'Etat a de lourdes implications. Les mécanismes d'auto-régulation sociale doivent prévaloir sur l'intervention de l'Etat qui encourage les initiatives en ce qui concerne la gestion des fonctions collectives et soutient les accords négociés. Son intervention privilégie la « proximité » pour traiter les problèmes au niveau où ils se posent pour les citoyens, et le « partenariat » qui associe les acteurs sociaux à la mise en œuvre des actions publiques. Le « droit de régulation » est marqué par le « pragmatisme » qui associe les destinataires au processus d'élaboration des normes, et par la « flexibilité » qui conduit à recourir de préférence à un « droit mou » qui est associé au « droit dur » selon des modalités variables. Les autorités indépendantes instituées pour réguler les secteurs économiques ouverts à la concurrence régulent aussi certains secteurs sensibles au regard des libertés publiques (tel le secteur de la communication). Toutefois, dans un monde de plus en plus complexe et incertain, l'Etat ne reste pas cantonné dans l'exercice des fonctions régaliennes car il reste un cadre privilégié pour fournir à tous un ensemble de services publics nécessaires pour répondre à l'impératif de cohésion sociale, et pour garantir un volet de protection contre les risques de l'existence au nom de l'impératif de solidarité.

Ce travail de distinction montre la diversité des modalités de la régulation étatique dont nous avons déjà eu un aperçu dans notre étude du système normatif de la RSE⁷⁰⁸. La réflexion que nous proposons de mener dans ce chapitre devrait nous permettre d'identifier différents canaux par lesquels passe la régulation étatique. Notre hypothèse de travail est que la fonction régulatrice de l'Etat implique la médiation d'institutions sociales. Ces médiations contribuent à la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise.

⁷⁰⁸ Chapitre 2 de cette thèse intitulé « La pression normative : la responsabilité »

Les institutions s'envisagent comme des tiers par rapport aux parties en présence. Dans leur introduction à l'ouvrage collectif *Institutions in Action*⁷⁰⁹, Tiziana Andina et Petar Bojanic écrivent :

« En fait, les institutions sont considérées – parfois avec une pointe de rhétorique – comme quelque chose qui doit être protégé, défendu, et extrait de la sphère du pouvoir et du conflit, non parce qu'elles sont étrangères au conflit mais parce qu'elles sont interprétées comme des arbitres qui ont pour tâche, essentielle à toute démocratie, de représenter le tiers entre les parties en présence »⁷¹⁰.

Dans cette citation, il est implicitement question d'institutions sociales (organisations), celles qui sont « en action » comme le titre de l'ouvrage le signale. Les auteurs ajoutent :

« Être ou représenter une institution c'est précisément se situer à un niveau supérieur, adopter une attitude neutre vis-à-vis des parties concernées, afin de formuler un jugement qui soit une garantie d'impartialité. En ce sens, parce qu'elle est impartiale, une institution devrait aussi avoir le pouvoir et l'autorité morale de représenter tous ceux qui en font partie. »⁷¹¹

Le « niveau supérieur », l'« attitude neutre », l'« impartialité » de l'institution suggèrent une extériorité par rapport aux parties en présence. Tel est le cas de l'Etat, nous l'avons dit. Mais il existe aussi d'autres institutions sociales qui ont un rôle de tierce partie impartiale. Par exemple, les Organisme Tiers Indépendants (OTI), qui en France vérifient les Déclarations de Performance extra-financière des entreprises. Ce type de tiers, impartial, procède à la vérification des déclarations des entreprises qui donne lieu à une attestation de *conformité*.

Il convient aussi de considérer les parties prenantes qui sont autant d'acteurs institutionnels. Par définition, l'impartialité ne les caractérise pas. Toutefois, leur multiplicité implique des positions tierces. Ici nous pensons, par exemple, à la réputation de l'entreprise qu'elles peuvent contribuer à renforcer ou à mettre en cause. Par ailleurs, leur participation crée une plus grande proximité qui favorise la crédibilité et la confiance. Elles peuvent, en outre, en témoigner vis-à-vis d'autres parties prenantes. L'expertise

⁷⁰⁹ ANDINA T., BOJANIC P. "The Importance of Institutions in Social Reality", *Institutions in Action. The Nature and the Role of Institutions in the Real World* (dir. T. Andina, P. Bojanic) Springer (Studies in the Philosophy of Sociality), Suisse, 2020

⁷¹⁰ Notre traduction de "In fact, institutions are considered – sometimes with a hint of rhetoric – something that must be protected, defended, and removed from the sphere of power and conflict, not because they are extraneous to conflict but because they are interpreted as arbitrators that have the task, essential to any democracy, to represent the third party between the ones involved." (*Ibid.*, p.v)

⁷¹¹ Notre traduction de "To be or to represent an institution means precisely to be at a higher level, taking a neutral stance with regard to the parties involved, in order to formulate a judgment that is a guarantee of impartiality. In this sense, because it is impartial, an institution should also have the power and moral authority to represent all those who belong to it." (*Ibid.*, p.y)

joue aussi un rôle qu'il conviendra d'examiner car la connaissance est indispensable pour éclairer les points de vue des parties prenantes qui évaluent la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise.

Il y a encore un médium à prendre en considération : la réflexion qui est une marque d'*authenticité*. Un engagement est authentique si l'agent, lié par l'engagement en question, en est réellement l'auteur⁷¹². Il convient donc d'examiner les dispositifs institutionnels qui favorisent la réflexivité de l'entreprise. Les comités d'éthique des entreprises sont des dispositifs qui correspondent à de l'auto-régulation. Mais il existe d'autres exemples qui illustrent une influence de l'Etat : c'est le cas de la « raison d'être » entrée dans le langage du droit avec la loi PACTE du 22 mai 2019. En incitant les entreprises à formuler leur raison d'être et en leur permettant de l'inscrire dans leurs statuts, l'Etat contribue à créer les conditions d'une authenticité possible de leur engagement social.

Comment attester de l'authenticité de l'engagement social de l'entreprise ? Dans *Soi-même comme un autre*⁷¹³, Ricoeur propose le concept d'identité narrative pour traiter le problème de la temporalité de l'identité personnelle. Il conceptualise ainsi l'idée selon laquelle c'est par le récit que l'on accède à son identité, à *soi* pour ainsi dire (l'ipséité). Ricoeur emploie la notion d'*attestation* comme instance épistémique la plus élevée de l'herméneutique du soi. L'attestation *de soi* est une sorte de certitude d'être soi : pour citer Ricoeur, « l'attestation peut se définir comme l'*assurance d'être soi-même agissant et souffrant* »⁷¹⁴. Elle procède « à travers les médiations objectivantes du langage, de l'action, du récit, des prédicats éthiques et moraux de l'action »⁷¹⁵. Elle ne revendique pas pour elle-même le caractère de garantie ; elle demande à être crue, tel un témoin dont la fiabilité est l'ultime recours⁷¹⁶. Dans cette perspective, les productions narratives de l'entreprise qui *se* raconte attestent-elles de l'authenticité de son engagement social ? Dans quelle mesure renforcent-elles sa crédibilité ?

Méthode et plan

La distinction kantienne entre la morale (éthique) et le droit⁷¹⁷ constitue le fil conducteur de la réflexion. Elle nous permet d'identifier ce qui, selon les cas, est attesté : la moralité (éthique), qui présuppose l'authenticité, ou la conformité de l'engagement social et des actions qui s'en réclament.

⁷¹² Selon le Lalande, « authentique » au sens propre, « se dit d'un document ou d'une œuvre émanant réellement de l'auteur auquel ils sont attribués » et « s'oppose à *supposé, faux* » (LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF)

⁷¹³ RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, *Op. Cit.*

⁷¹⁴ *Ibid.*, p.35

⁷¹⁵ *Ibid.*, p.350

⁷¹⁶ *Ibid.*, p.34

⁷¹⁷ KANT E., *Métaphysique des mœurs I, Fondation. Introduction*, *Op. cit.* Nous avons développé cette distinction kantienne dans le paragraphe « a. Norme et contrainte » de la sous-section 1.2 du chapitre 2 auquel nous nous permettons de renvoyer le lecteur.

Au fur et à mesure du déroulement de la réflexion, nous tâcherons de repérer les modalités d'exercice de la fonction régulatrice de l'Etat.

Nous proposons de structurer la réflexion autour des trois sortes de médiations institutionnelles qui fournissent des indices de crédibilité qui relèvent de registres épistémologiques différents. Il est possible que la réflexion montre des imbrications.

Une première médiation est celle du langage par lequel l'entreprise se raconte et se justifie. Nous aurons recours au concept ricoeurien d'identité narrative. Ici, il s'agit d'attester de l'authenticité du contenu de son engagement social. Il conviendra de s'interroger sur la sorte d'« authenticité » qu'il est possible d'attendre de la part d'une institution sociale.

Une deuxième modalité de la médiation institutionnelle est celle qui organise la vérification des déclarations de l'entreprise par un tiers impartial. Son extériorité et son impartialité confèrent une objectivité à son attestation. Le plus haut niveau de connaissance atteignable objectivement est la conformité de l'engagement et de l'action aux normes RSE.

La qualité de société à mission instituée en France par la Loi Pacte en 2019 permet de fournir ces deux types d'attestation. En effet, les conditions prévues par la loi pour qu'une société puisse faire publiquement état de la qualité de société à mission sont notamment les suivantes :

- « 1° Ses statuts précisent une *raison d'être*, au sens de l'article 1835 du code civil ;
- « 2° Ses statuts précisent *un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux* que la société se donne pour *mission* de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- « 3° Ses statuts précisent les *modalités du suivi de l'exécution de la mission* mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un *comité de mission*, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...];
- « 4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une *vérification par un organisme tiers indépendant*, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° »⁷¹⁸

Elle constitue donc un exemple privilégié que nous citerons à chaque fois que nous le jugerons utile dans ces deux premières sections.

⁷¹⁸ Article 176 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte »)

Enfin, dans une troisième section nous aborderons la médiation institutionnelle qui intègre la multiplicité des parties prenantes. Suivant la lecture des *Lois* de Platon proposée par André Laks⁷¹⁹, nous envisagerons deux dispositifs institutionnels qui sont des exemples de synthèse institutionnelle des principes de participation et d'expertise : la Plateforme RSE créée en France par le gouvernement, et les Points de contacts nationaux établis dans les pays adhérents aux Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales. Nous tâcherons de comprendre la manière dont ces dispositifs contribuent à l'évaluation par les parties prenantes de la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise. Nous aborderons aussi dans cette section le thème de la réputation.

1. Engagement authentique, réflexivité et narration de l'entreprise

1.1. L'authenticité du contenu de l'engagement social de l'entreprise

a. S'engager pour de bonnes raisons

– La moralité de l'engagement authentique

Le terme authentique a pour racine étymologique le latin *authenticus* (du grec *authentikos*, de *authentês*) qui signifie « qui agit de sa propre autorité »⁷²⁰. Un engagement est authentique si l'agent, lié par l'engagement en question, en est réellement l'auteur.

D'après Kant, l'agent en est l'auteur si son acte est déterminé par l'autonomie de sa volonté – ce qui caractérise la moralité (éthique) de l'engagement⁷²¹. La moralité de l'engagement coïncide donc avec son authenticité. En outre, l'autonomie de la volonté s'exerce dans la délibération nécessaire à la définition ou la reconnaissance de la loi éthique qui détermine l'action et qui, dès lors, constitue le mobile de l'action⁷²².

⁷¹⁹ LAKS A., « Le prodige institutionnel », *Médiation et coercition. Pour une lecture des Lois de Platon*, Nouvelle édition [en ligne], Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2005 ? p.61-69

⁷²⁰ BLOCH O., von WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, *Op. cit.*

⁷²¹ KANT E., *Métaphysique des moeurs I*, *Op. cit.*, « Fondation. Deuxième section », p.123-124

⁷²² *Ibid.*, « Introduction. III », p.162

D'un point de vue kantien, une bonne raison constitue ainsi le mobile de l'action morale ou éthique de l'entreprise. Agir ou s'engager moralement, c'est agir pour une bonne raison, non par peur ou quête d'une sanction (qu'elle soit négative ou positive).

- *La « raison d'être de l'entreprise » lui fournit de bonnes raisons de s'engager*

De ce point de vue, la notion de « raison d'être de l'entreprise » introduite dans le débat public en France par le rapport « Notat-Sénard » et entrée dans le langage du droit avec la loi Pacte du 22 mai 2019 peut contribuer à renforcer l'authenticité des engagements sociaux de l'entreprise. La loi ouvre en effet la possibilité aux sociétés d'inscrire dans leurs statuts « une raison d'être constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité »⁷²³.

Jean-Baptiste Barfety⁷²⁴, rapporteur de la mission qui a donné lieu au rapport Notat-Sénard, explique ainsi le choix des termes « raison d'être » : le terme « être » désigne l'entreprise, non comme objet de propriété, mais comme centre de décision économique ou « pouvoir d'organisation », c'est-à-dire comme « être entreprenant ». Cette existence collective est un effort vers quelque chose, « actualisation d'une fin visée, d'un dessein »⁷²⁵, « mouvement de réalisation »⁷²⁶. Cette fin visée en commun est le principe dont les « parties constituantes »⁷²⁷ se dotent volontairement : la « raison » de leur collaboration. A l'image de l'*affectio societatis*, la raison d'être se définit comme volonté des parties constituantes de participer à un effort commun. Mais, tandis que la raison d'être de l'*affectio societatis* est le partage des bénéfices entre les associés, autrement dit leur utilité économique, la raison d'être de l'entreprise réside dans son utilité commune ou sociale exprimée par ses parties constituantes et ses parties prenantes significatives⁷²⁸.

⁷²³ Article 1835 du Code civil

⁷²⁴ BARFETY J.-B., « Chaque entreprise a une raison d'être », *L'intérêt social dans la loi PACTE*, Dalloz (Grand Angle), 2019

⁷²⁵ VERIN H., *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée* (1982), Garnier, 2011, p.249

⁷²⁶ *Ibid.*

⁷²⁷ Le rapport Notat-Sénard définit les parties constituantes comme « les parties qui investissent dans l'entreprise et en subissent le risque » (*L'entreprise, objet d'intérêt collectif, Op. cit.* p.54). Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (Mines Paris Tech) ont par ailleurs justifié la distinction entre parties prenantes et parties constituantes à savoir : les « acteurs engagés » que sont les actionnaires et les salariés, les uns apportant un capital, les autres un travail. (*Refonder l'entreprise, Op. cit.*)

⁷²⁸ Le rapport Notat-Sénard privilégie le renforcement de l'intérêt propre de l'entreprise avec la notion de raison d'être dans le code civil plutôt que celui de parties prenantes (revendiquant la tradition républicaine rousseauiste de la volonté générale) et suggère d'inciter les entreprises à créer un comité des parties prenantes qui permette au dirigeant de prendre du recul (ce que je range parmi les dispositifs de réflexivité).

Ainsi, outre l'idée selon laquelle « le profit n'est pas une fin en soi pour l'entreprise »⁷²⁹, la raison d'être entérine celle selon laquelle l'entreprise est une institution, un agent collectif doté d'intentions (et non un « nœud de contrats »)⁷³⁰. Or, cela nous intéresse à double titre. D'une part, l'idée d'intention permet de relier l'acte à l'agent (entreprise). L'acte dont le caractère intentionnel est présumé constitue donc, rétrospectivement, une attestation d'authenticité. Nous allons y revenir à propos de la notion d'impact qui émerge dans le champ de la RSE. D'autre part, l'idée selon laquelle la raison d'être définit l'entreprise en tant qu'agent collectif signifie que cet agent est en mesure de justifier ses engagements sociaux. C'est ce que nous proposons de développer maintenant.

La raison d'être est le principe qui constitue l'entreprise en tant qu'agent collectif (ce qui *nous* constitue). Ce principe (éthique) d'action est lié à des valeurs positives. Le concept de principe a une double signification⁷³¹ :

Premièrement, c'est un principe général qui prescrit « ce qui doit être » (qui est bien, qui est juste), qui commande, qui guide l'action. Sous cet aspect, il n'est pas différenciant par rapport à la concurrence. Pour prendre l'exemple d'une entreprise emblématique dans le champ de la RSE compte tenu de son « double projet économique et social » historique, la raison d'être inscrite par Danone dans ses statuts (« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »⁷³²) se rapporte en toute rigueur au principe général selon lequel l'alimentation des êtres humains doit être saine, qui est admis par la société, et auquel les concurrents de Danone dans l'industrie agroalimentaire se réfèrent aussi⁷³³. Les valeurs qui animent ce principe sont principalement la santé, la vie humaine et la qualité nutritionnelle de l'alimentation.

Deuxièmement, la raison d'être signifie ce qui commence, l'initiative qui est à l'origine de la constitution de l'entreprise. Dans le cas de Danone, c'est l'initiative d'Isaac Carasso de fabriquer des yaourts à partir de ferments de l'Institut Pasteur afin de soulager les gens atteints

⁷²⁹ NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, *Op. cit.*

⁷³⁰ *Ibid.*, p.28-29

⁷³¹ Le *Grand Dictionnaire de la Philosophie* indique, notamment, que « Le principe est donc ce qui commence comme ce qui commande » (GERBIER L., « Principe », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, *Op. cit.*).

⁷³² Voir le site internet de l'entreprise Danone.

⁷³³ Il est le principe de référence des raisons d'être de Nestlé : « Inspirés par la découverte scientifique de notre fondateur Henri Nestlé, guidés par nos valeurs, et avec la nutrition au cœur de nos activités, nous travaillons avec nos partenaires pour améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain » (en ligne) ; de Mondelez International (ex Kraft Foods) : « our purpose is to empower people to snack right (especially, to meet well-being needs) » (en ligne)

d'infections intestinales⁷³⁴. En tant que commencement de l'histoire de Danone, cette initiative apporte un élément initial singulier qui associe l'entreprise aux valeurs liées à la santé et au soin. Finalement, la raison d'être constitue le « code génétique » de l'identité de l'entreprise qui combine son principe général d'action et les valeurs qui lui sont initialement attachées et qui va relier dans le temps les décisions stratégiques.

Sur le plan de la pratique, la « raison d'être de l'entreprise » constitue la fin de son activité en vue de la réalisation de laquelle procède la délibération sur les moyens de l'atteindre. Telle est la conception développée par Aristote de la délibération rationnelle⁷³⁵. Cela suppose bien entendu que l'entreprise est un agent rationnel, ce que nous avons expliqué au début de cette thèse⁷³⁶.

b. La mission, les objectifs sociaux et la planification de l'action

Aristote prescrit un raisonnement en sens inverse pour délibérer :

« Une fois qu'on a posé la fin, on examine comment et par quel moyen elle se réalisera [...] et ce qui vient en dernier dans l'analyse est premier dans l'ordre de la génération »⁷³⁷

La délibération doit ainsi déboucher sur la planification de l'action qui fixe les objectifs (buts et calendrier, finaux et intermédiaires, et les moyens nécessaires pour les atteindre. La délibération est une activité propre de l'agent, elle constitue donc un critère de qualification de l'authenticité de l'engagement.

La loi Pacte associe l'idée d'engagement à celles de mission et d'objectifs sociaux de l'entreprise : en effet, la reconnaissance publique de la qualité de société à mission exige de remplir plusieurs conditions dont celle d'inscrire dans les statuts « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre »⁷³⁸.

⁷³⁴ Selon Danone, « La volonté d'apporter la santé par l'alimentation est à l'origine de Danone. Isaac Carasso démarre en 1919 la fabrication de yaourts à partir de ferments de l'Institut Pasteur afin de soulager les enfants atteints d'infections intestinales ». (en ligne)

⁷³⁵ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, *Op. cit.*, III.5

⁷³⁶ Nous nous permettons de renvoyer le lecteur au chapitre 1, sous-section 3.1., paragraphe « d. L'entreprise un agent institutionnel porteur d'enjeux éthiques »

⁷³⁷ *Ibid.*, III.5, 1112b, p.144-145

⁷³⁸ Selon l'article 176 de la loi^o 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, « Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées : « 1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du code civil ; 2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ; 3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus

A propos de l'idée de mission de l'entreprise, nous pouvons dire, d'abord, qu'elle est liée à son métier. Cela correspond d'ailleurs à la conception protestante du métier, assimilé au devoir ou la mission, qu'a souligné l'étude webérienne de l'éthique sociale de la culture capitaliste⁷³⁹. Cette idée est illustrée par Danone dont la mission initiale est celle que s'est assigné son fondateur Isaac Carrusso : fabriquer des yaourts à partir de ferments de l'Institut Pasteur afin de soulager les personnes atteintes d'infections intestinales. Cet héritage se retrouve dans la raison d'être de l'entreprise formulée « apporter la santé par l'alimentation au plus grande nombre »⁷⁴⁰.

De plus, comme le souligne Isabelle Kalinowski, Weber a expliqué l'importance de « l'emploi du temps » fractionné et rationalisé de ceux dont la réussite capitaliste constitue la mission »⁷⁴¹. Cela signifie que l'accomplissement d'une mission nécessite l'organisation de l'action. Or, traduire une mission en termes d'objectifs sociaux et environnementaux, comme la loi Pacte le prévoit, c'est planifier.

Mais, comme le montre l'exemple de Danone qui a adopté le statut de société à mission, les objectifs que l'entreprise se fixe demeurent très généraux : « Améliorer la santé grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local »⁷⁴², pour ne citer qu'un seul de ses objectifs sociaux et environnementaux.

Or, il ne peut en être autrement pour des agents à « rationalité limitée »⁷⁴³. Dans des contextes complexes et incertains, les ressources pour collecter l'information, évaluer les situations, les options et leurs conséquences, anticiper les comportements des autres, anticiper l'avenir plus

par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ; 4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ; 5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'Etat. »

⁷³⁹ WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* [(1920) Trad. fr. I. Kalinowski], Flammarion (Champs classiques), 2000

⁷⁴⁰ Voir le site institutionnel de l'entreprise Danone : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-societe-a-mission.html>

⁷⁴¹ *Ibid.*, « Introduction », p.26

⁷⁴² Voir le site institutionnel de l'entreprise Danone

⁷⁴³ SIMON H. *Models of Man, Social and Rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New York, J. Wiley London, Chapman & Hall, cop., 1957

généralement, ont des limites. Aussi les plans qu'un agent élabore ne spécifient pas une fois pour toutes ses actions futures. C'est pourquoi, comme y insiste Michael Bratman⁷⁴⁴, les plans élaborés sont toujours partiels. L'agent les complète, les réévalue, les maintient, les modifie au fur et à mesure de l'écoulement du temps, de la prise en compte de l'information acquise graduellement et en fonction de l'enchâssement dans lequel les différents plans sont pris les uns dans les autres (avec lesquels l'agent se coordonne). L'incomplétude typique des plans formés, nous dit Bratman, requiert un raisonnement pratique spécifique, continu, qui est destiné à ajuster les plans antérieurs. L'agent s'inscrit dans une continuité temporelle⁷⁴⁵. Les démarches d'amélioration continue dans lesquelles s'engagent les entreprises dans le champ de la RSE en sont une illustration.

Ainsi, un engagement social authentique doit se traduire par une planification, nécessairement partielle, de l'action.

c. L'authenticité faible d'une institution sociale

Mais, dans quelle mesure, une entreprise peut-elle être authentique ? Dans un article consacré aux problèmes soulevés par l'artificialisation institutionnelle des rapports humains, Emmanuel Picavet écrit :

« [Les institutions] reflètent des intentions sous-jacentes mais elles ne sont animées, au quotidien, que de simulacres d'intentions ou de volontés, parfois sans grand rapport avec les intentions qui laissent une trace dans les argumentaires officiels ».

Il est en effet difficile de parler d'authenticité au sens plein du terme. Une entreprise est une entité artificielle dont ni l'acte d'engagement ni les lignes de conduites qu'il est supposé façonner n'émergent de manière naturelle. D'abord, la promesse sociale qui exprime l'engagement de l'entreprise résulte d'une construction qui implique plus ou moins largement le collectif qui constitue l'entreprise. Si l'implication des parties constituantes, et plus largement des parties prenantes, n'est pas assurée, on peut douter de l'authenticité de l'engagement institutionnel. En effet, leur participation à la délibération est indispensable à la projection collective, à l'implication dans la mise en oeuvre et, par conséquent, au renforcement de l'authenticité de l'engagement institutionnel.

⁷⁴⁴ BRATMAN M., *Intention, Plans and Practical Reason*, Cambridge Massachusetts and London England, Harvard University Press, 1987

⁷⁴⁵ Nous exprimons en ces termes l'idée que Michael Bratman formule ainsi en anglais : « we are not merely time-slice agents ».

Mais surtout, la mise en œuvre des principes suppose un travail d'interprétation à tous les échelons de l'organisation collective qui soulève des défis institutionnels⁷⁴⁶. Ce travail d'interprétation est particulièrement complexe dans un contexte comme celui de la RSE où les tensions entre les principes sociaux, environnementaux et économiques peuvent conduire à des conflits, même si, comme le défend Emmanuel Picavet, il peut ouvrir la voie à la construction de compromis. Que la mise en œuvre de l'engagement social de l'entreprise nécessite encore la construction de compromis sur les principes que l'institution est supposée avoir endossés pose bien les limites à l'authenticité qu'il est possible d'en attendre. L'authenticité d'un engagement institutionnel ne peut pas avoir la profondeur de celui d'un agent individuel.

1.2. Approfondir l'authenticité de l'engagement social : la réflexivité institutionnelle

a. *Réflexivité et authenticité*

Grâce à Ricoeur nous savons que le lien d'obligation entre l'agent et ses actes implique une dimension réflexive. C'est ce dont rend compte le concept d'imputabilité de l'agent : l'agent qui s'oblige *lui-même* a la capacité morale à se reconnaître responsable de ses actes⁷⁴⁷. L'imputabilité de l'agent suppose donc qu'il se reconnaisse comme auteur de ses actes (y compris son acte d'engagement).

Dans l'herméneutique de Ricoeur, l'instance réflexive du soi, l'ipséité, est constitutive de l'identité personnelle⁷⁴⁸. L'ipséité n'a pas seulement un rapport avec la mêmeté, elle a aussi un rapport avec l'altérité sous l'aspect relationnel qui caractérise l'identité personnelle. Cette double dialectique de l'ipséité lui confère sa position médiatrice. L'instance médiatrice du *soi* est ainsi constituée par deux directions de la réflexion. D'un côté, la réflexion de soi dans la durée consiste en la reconnaissance de soi par soi (*en soi*). De l'autre côté, l'instance réflexive du soi est en rapport avec autrui, elle implique l'altérité à titre réfléchi. La reconnaissance de soi par soi communique ainsi avec la reconnaissance de soi par autrui.

b. *Dispositifs réflexifs institutionnels*

Ainsi, la réflexivité de l'entreprise consiste en la prise en compte :

⁷⁴⁶ PICAVET E., "Ways of Compromise-Building in a World of Institutions", *Institutions in Action*, *Op. cit.*

⁷⁴⁷ RICOEUR P., "Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique" *Esprit*, *Op. cit.* Nous nous permettons de renvoyer le lecteur au chapitre 2 de cette thèse, sous-section « 3.2 Les limites de la responsabilité prospective de l'agent » où nous avons abordé le concept d'imputabilité dans le cadre de l'analyse de la responsabilité pour le futur.

⁷⁴⁸ RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, *Op. cit.*

- d'un côté, de ses accomplissements passés (son histoire) qui racontent sa manière d'incarner sa raison d'être et de pratiquer son métier (ou d'accomplir sa mission) ;
- de l'autre côté, des points de vue des parties prenantes

Ainsi, la délibération doit être éclairée par l'histoire de l'entreprise, sa raison d'être, son métier et sa culture. Outre les archives, les parties constituantes peuvent en témoigner. Ce sont en particulier les salariés qui peuvent apporter un point de vue. Cela a constitué le principal argument du rapport Notat-Sénard pour justifier le renforcement de la représentation des salariés dans les conseils d'administration :

« Les salariés dans ces Conseils apportent une contribution précieuse par leur compréhension de l'intérieur, leur connaissance des métiers, de l'histoire de l'entreprise et par leur attachement à sa continuité »⁷⁴⁹.

Cette recommandation s'est traduite dans la loi Pacte par un abaissement du seuil (huit membres contre douze auparavant) à partir duquel les conseils d'administrations ou de surveillance doivent comporter au-moins deux représentants de salariés⁷⁵⁰. Cette mesure doit permettre de renforcer la réflexivité du conseil d'administration. Mais cette politique des « petits pas »⁷⁵¹, pour reprendre cette expression du rapport d'évaluation remis au Parlement par le Gouvernement, devrait encore se poursuivre.

La délibération doit aussi prendre en compte les points de vue extérieurs des autres parties prenantes de l'entreprise. Le thème du dialogue avec les parties prenantes tend aussi à s'enrichir de l'idée de réflexion. Le dialogue qui permet à l'entreprise de se justifier et de réfléchir à l'évaluation de son action par les parties prenantes. De manière générale, la réflexivité impliquant les parties prenantes enrichit la délibération rationnelle de son potentiel critique.

Cette idée progresse peu à peu dans le champ de la RSE. Par exemple, le rapport Notat-Sénart recommande aussi d'« inciter les grandes entreprises à se doter à l'initiative des dirigeants d'un

⁷⁴⁹ NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, Op. cit., p.7

⁷⁵⁰ Article 184, I, A, de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte »)

⁷⁵¹ GOUVERNEMENT (France), *Rapport remis par le Gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d'administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés*, (Charlotte Ast, rapporteure, Direction générale du Trésor), 18 juillet 2022

comité de parties prenantes, indépendant du conseil d'administration »⁷⁵². Il est également fait état d'un retour d'expérience :

« Plusieurs entreprises ont mis en place des comités de parties prenantes, qui fournissent alors aux dirigeants une prise de recul, une vision complémentaire sur les activités de l'entreprise, ainsi qu'un aiguillon de progrès en matière de RSE »⁷⁵³

La métaphore de la « prise de recul » signale bien des aspects caractéristiques de la réflexion qui sont évoqués dans le *Grand Dictionnaire de la Philosophie* : réfléchir, c'est revenir pour mieux voir, faire une pause dans l'activité pour éclairer l'action, et s'ouvrir à la nouveauté en prenant le temps de la réflexion⁷⁵⁴.

Le comité de mission de la société à mission créée par la loi Pacte est un autre exemple de dispositif institutionnel favorisant la prise en compte par l'entreprise des points de vue de parties prenantes. Selon l'article 210-10 du Code de commerce, le comité de mission :

- est « distinct des organes sociaux » de la société;
- doit « comporter au moins un salarié » ;
- est « chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission] » ;
- « présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société » ;
- « procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ».

Sa distinction des organes sociaux est le signe d'une recherche d'indépendance propice à une certaine prise de recul. Toutefois, la loi n'impose la présence que d'un salarié, le choix des autres membres le composant restant le libre choix de chaque entreprise. Dans les faits, le baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission⁷⁵⁵ montre que la proportion de membres externes dans les comités de mission est assez significative :

« 61 % des entreprises ont jugé pertinent que des chercheurs et / ou experts soient à leur côté pour les challenger et les accompagner sur le chemin de leur mission. Puis, on retrouve les

⁷⁵² NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, Op. cit., p.9

⁷⁵³ *Ibid.*

⁷⁵⁴ RIMBOUX E., « Réflexion », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Op. cit.

⁷⁵⁵ L'Observatoire des Sociétés à Mission est une initiative développée par la Communauté des Entreprises à Mission avec les chercheurs de MINES Paris – PSL et la Chaire Théorie de l'Entreprise, à l'origine des travaux de recherche du modèle des sociétés à mission. L'Observatoire des Sociétés à Mission bénéficie du soutien du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. L'Observatoire poursuit son développement en partenariat, depuis février 2022, avec le Conseil National des Greffiers du Tribunal de Commerce. Cette collaboration permet notamment l'exhaustivité des informations statistiques publiées sur les sociétés à mission. (En ligne).

clients et les fournisseurs à part égale (40 %), ainsi que des représentants de la société civile (associations, ONG, etc...) à hauteur de 28 %. »⁷⁵⁶

Plus la représentation des parties prenantes externes est importante dans un comité de mission, plus elle témoigne d'une recherche de réflexivité.

Par ailleurs, ce comité a pour mission exclusive de suivre l'exécution de la mission, c'est-à-dire de suivre la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux que la société a inscrits dans ses statuts. Le suivi de la réalisation nécessite la définition d'objectifs opérationnels, qui sont des élémentaires dans les plans d'action, et d'indicateurs associés à ces objectifs, qui permettent d'évaluer les avancées de l'entreprise. La planification devrait donc être concertée avec le comité de mission car il devrait en principe être en accord avec ces définitions. De plus, la mise en place de procédures internes de contrôle facilite le pilotage interne et organisent le suivi de la mise en œuvre au sein de l'organisation. Elles peuvent ainsi contribuer à alimenter la réflexion au fur et à mesure de l'exécution de la mission et faciliter l'adaptation cohérente des plans d'actions aux circonstances.

La réflexion sur l'action sociale de l'entreprise est évidemment mieux organisée dans des dispositifs comme le comité de mission de la société à mission que dans les conseils d'administration. Dans ces derniers, qui demeurent le centre décisionnel de l'entreprise, l'augmentation de la représentation des salariés, et leur participation effective à la délibération, paraît nécessaire. Il serait aussi très utile à la réflexion d'intégrer des représentants des autres parties prenantes qui apportent un regard extérieur, en complément de celui des experts.

1.3. L'attestation d'authenticité par l'entreprise elle-même

a. L'action sociale intentionnelle

- Action sociale intentionnelle et authenticité

Une action intentionnelle atteste de l'authenticité de l'engagement d'un agent. En effet, une action intentionnelle est une action volontaire qui peut être expliquée par des raisons d'agir⁷⁵⁷ – d'où son caractère authentique. Elle vise un changement dans le monde et met en branle un processus causal (qui produit des effets). Elle est enclenchée librement sur la base de la connaissance par l'agent de la situation

⁷⁵⁶ OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION, *Baromètre de l'observatoire. Portrait des sociétés à mission*, La Communauté des Entreprises à Mission – La Filature – Mines ParisTech, mars 2022

⁷⁵⁷ AUCOUTURIER V., *Qu'est-ce que l'intentionnalité ?*, Paris, Vrin (Chemins philosophiques), 2012

au moment d'agir et de ses conséquences prévisibles. Pour ces raisons l'agent qui est à l'origine d'une action intentionnelle en est tenu moralement responsable.

L'action sociale authentique dans le champ la RSE répond-t-elle à ces caractéristiques de l'action intentionnelle ? C'est en effet une action volontaire qui peut être expliquée par des raisons d'agir – la raison d'être et la mission de l'entreprise fournissent à l'entreprise de telles raisons.

De plus, comme l'action intentionnelle, l'action sociale authentique vise des conséquences positives, puisqu'il s'agit d'agir en vue d'un bien commun, pour reprendre l'énoncé type que nous avons proposé. Les entreprises sont, en effet, encouragées à contribuer au progrès économique, environnemental et social. En ce qui concerne les conséquences sociales et environnementales négatives, suivant les Principes directeurs de l'OCDE, un processus de diligence raisonnable fondée sur les risques devrait permettre de les prévenir ou de les atténuer⁷⁵⁸. L'entreprise devrait donc fonder ses décisions d'agir sur la maîtrise des risques et la prévisibilité de ses conséquences. L'action sociale authentique dans le champ de la RSE peut donc être décrite comme une action intentionnelle.

De plus, une action intentionnelle est elle-même un processus en devenir dont la conception la plus commune donne la vision séquentielle suivante : d'abord l'intention (elle-même causée par des raisons d'agir), ensuite la volition qui permet de passer de l'état mental au déclenchement de l'action, puis l'exécution et le contrôle de l'action par l'agent⁷⁵⁹.

Son déclenchement implique donc l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action. Michael Bratman⁷⁶⁰ a conceptualisé le rôle déterminant des intentions dans l'élaboration des plans d'action à travers laquelle s'étend l'influence de la délibération dans la durée. L'intention n'est pas simplement une croyance ou un désir, c'est un appel à l'action. Les intentions contribuent en effet au raisonnement pratique qui vise à compléter ou modifier les plans, ainsi que dans la motivation de l'action le moment venu. Ce modèle du rôle des intentions rend compte des aspects descriptif et normatif de l'engagement. Sur le plan descriptif, les intentions jouent un rôle de liaison – via les plans partiels – entre la délibération présente et la conduite future grâce à leur persistance caractéristique et à leur fonction de guidage dans le raisonnement pratique continu. Les aspects normatifs de l'engagement résident dans les normes de rationalité associées aux différents rôles des intentions dans la planification⁷⁶¹. Cette mise au jour du rôle

⁷⁵⁸ Nous nous permettons de renvoyer au chapitre 2, sous-section 2.2. de cette thèse.

⁷⁵⁹ LIVET P., *Qu'est-ce qu'une action ?*, Vrin, Chemins Philosophiques, Paris, 2005

⁷⁶⁰ BRATMAN M., *Intention, Plans and Practical Reason*, Op. cit., 1987

⁷⁶¹ En premier lieu, les normes internes qui sont liées au rôle des intentions antérieures dans le guidage du raisonnement pratique continu : l'exigence de cohérence entre la fin et les moyens, c'est-à-dire que les plans

des intentions dans la planification montre que les intentions impliquent l'agent rationnel engagé dans l'action.

Une actions sociale planifiée est donc une action sociale intentionnelle.

Ainsi, nous pouvons identifier deux sortes d'indices du caractère intentionnel d'une action sociale : d'une part, l'explication des raisons qui la justifient ; d'autre part, le plan d'action (objectifs généraux, intermédiaires, et moyens de les atteindre) dont elle doit être un résultat.

Ainsi, l'action sociale intentionnelle constitue un *indice* de l'authenticité de l'engagement d'un agent. C'est un indice parce qu'une action accomplie est, par définition, un fait passé qui ne peut attester d'un engagement d'agir dans le futur.

- *La notion d'impact social et le critère de l'intentionnalité*

Nous proposons d'examiner la notion d'impact social qui se développe dans le champ de la RSE. Nous nous intéresserons précisément à la question de l'intentionnalité.

Dans un avis intitulé *Impact(s), responsabilité et performance* publié en février 2023, la Plateforme RSE cite la définition de l'impact issue des travaux de l'Efrag (*European Financial Reporting Advisory Group*) :

« L'impact d'une entreprise peut se définir comme « l'effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment son effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable ».

doivent être complétés au fur et à mesure de manière appropriée ; et l'exigence de consistance forte, c'est-à-dire de cohérence et de stabilité avec d'autres intentions, activités et croyances. En contraignant la prise en compte de nouvelles intentions et en restreignant le périmètre de délibération, ces exigences permettent de focaliser la délibération et de la rendre accessible aux agents à rationalité limitée que nous sommes. En second lieu, les normes d'évaluation externe de la rationalité de l'agent parmi lesquelles figurent : (i) les habitudes, dispositions et compétences de l'agent à la révisions de ses plans : une présomption en faveur de la stabilité des plans qui fait de l'agent un partenaire fiable ; à laquelle s'ajoute une présomption en faveur de la reconsidération occasionnelle en fonction d'enjeux suffisamment importants et du caractère approprié de l'opportunité. ; (ii) trois principes historiques de délibération : les intentions délibérées (au moment du présent de l'action ; les intentions non-délibérées (intentions délibérées précédemment et non reconsidérées) ; les intentions basées sur des politiques générales (d'agir d'une certaine manière dans certaines circonstances).

Cette définition large admet qu'un impact puisse être non intentionnel. Or, un impact ne peut attester de l'authenticité de l'engagement social de l'entreprise que s'il est intentionnel, ce présuppose qu'il soit positif.

Si, aujourd'hui, la notion d'impact est de plus en plus revendiquée par les entreprises dans le champ de la RSE, son emploi est plus ancien dans le cadre des politiques publiques et dans celui de l'économie sociale et solidaire (ESS). Comme le rappelle la Plateforme RSE dans son rapport, les pouvoirs publics la lancent en 1968 dans le cadre de la Rationalisation des choix budgétaire (RCB) pour fournir des outils de prise de décision et évaluer l'efficacité des programmes. L'impact est rapporté à un programme, ce qui implique bien son caractère intentionnel.

Dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), la notion d'impact social est voisine de celle d'utilité sociale. La loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire stipule que l'utilité sociale est un critère qui permet de reconnaître aux sociétés commerciales la qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et de bénéficier des droits qui s'y attachent⁷⁶². Les droits en question sont des financements spécifiques et avantages fiscaux. L'enjeu en termes de régulation nationale est de distinguer l'économie sociale et solidaire de l'économie marchande lucrative et de l'économie publique.

La recherche d'une définition précise de la notion d'utilité sociale fait l'objet de débats ⁷⁶³. La loi de 2014 en donne une caractérisation très large :

« Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des quatre conditions suivantes : :

- 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité [...] ;
- 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
- 3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté [...];

⁷⁶² Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Article 1 paragraphe II. : « l'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre :

1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le code civil local applicable aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle ;
2° Par les sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent les conditions suivantes :

- a) Elles respectent les conditions fixées au I du présent article ;
- b) Elles recherchent une utilité sociale au sens de l'article 2 de la présente loi ;
- c) Elles appliquent les principes de gestion suivants :[...] ».

⁷⁶³ Pour une synthèse des différentes approches, voir par exemple GADREY J., « Utilité sociale », *Dictionnaire de l'autre économie* (dir. J.-L. Laville et A. D. Cattani), Paris, Gallimard (folio actuel), 2005

4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté. »⁷⁶⁴

Cette caractérisation rapporte l'utilité sociale à l'objet social de l'entreprise et à ses objectifs. L'intentionnalité de l'utilité sociale est ici implicite. Par ailleurs, dans son rapport, *Impact(s), responsabilité et performance*, la Plateforme RSE fait une synthèse des pratiques d'évaluation de l'impact dans le champ de l'ESS. Elle rappelle notamment que l'intentionnalité distingue l'impact social de l'externalité :

« De plus, la notion d'impact social diffère de celle d'externalité. Celle-ci est une conception économique qui désigne le produit non intentionnel de l'action d'un agent économique sur son environnement. L'impact social est au contraire le fruit d'une intentionnalité, et est au cœur du projet même des acteurs de l'économie sociale et solidaire. »⁷⁶⁵

Par ailleurs, dans le champ de l'investissement durable, une définition spécifique de l'investissement à impact a été proposée par l'association Impact Invest Lab dans le cadre d'une mission confiée en février 2020 par le Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire. L'intentionnalité des effets de l'action sociale et environnementale de l'ensemble des parties au projet (l'investisseur et l'organisation financée) figure parmi les critères de qualification d'un impact (positif, par définition)⁷⁶⁶.

Ainsi, dans les champs de l'action publique, de l'économie sociale et solidaire et de l'investissement à impact, où la notion est mieux établie que dans celui de la RSE, l'intentionnalité est une caractéristique essentielle de l'impact. La pertinence normative du critère de l'intention tient à la valorisation positive de l'impact.

Dans le champ de la RSE, la loi Pacte qui a institué la qualité de société à mission illustre cette idée d'intentionnalité qui est inhérente à celle de mission, même si le terme impact n'apparaît pas dans le texte de loi. Le rapport Notat-Sénard qui a recommandé la création d'un statut d'entreprise à mission cite une étude des caractéristiques d'une entreprise à mission réalisée par le groupe de travail de la présidence britannique du G8⁷⁶⁷ :

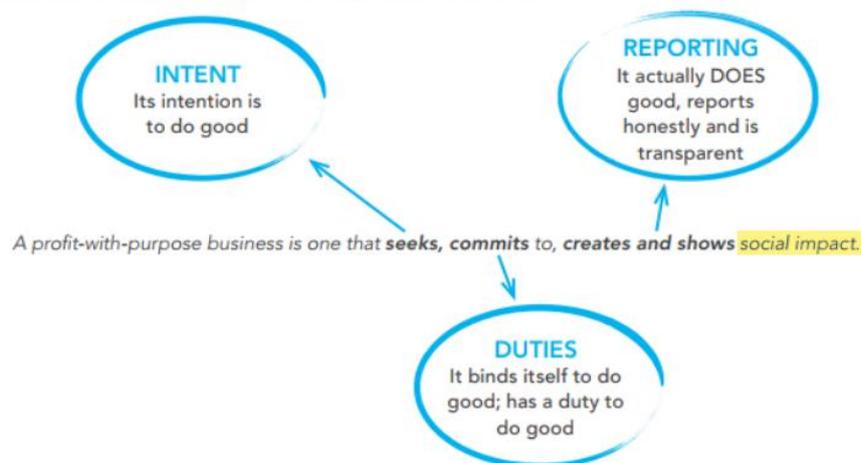
⁷⁶⁴ Article 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)

⁷⁶⁵ FRANCE STRATEGIE, *Impact(s), responsabilité et performance globale. Avis de la Plateforme RSE.*, février 2023, p.19

⁷⁶⁶ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, IMPACT INVESTMENT LAB, Sandra Bernard Colinet, *Doter la France d'une culture commune de l'investissement à impact*, Paris, juillet 2020

⁷⁶⁷ NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, *Op cit.*, p.65

Graphique 6 – Caractéristiques d'une entreprise à mission



Source : Mission Alignment Working Group (2014), Social Impact Investment Taskforce.

Nous proposons de traduire : « une « entreprise à mission » (« *profit-with-purpose business* ») est une entreprise qui recherche, s'engage à, réalise et démontre un impact social »⁷⁶⁸. L'impact social est ici clairement positif et intentionnel, comme le confirment les commentaires entourés en bleu selon lesquels une entreprise à mission i) « a l'intention de faire le bien » ; ii) « s'engage à le faire » ; iii) « rend compte de manière honnête et transparente de sa bonne action ».

Par définition, l'impact social d'une entreprise à *mission* est positif. Non pas que ses « impacts » (conséquences de ses activités) sociaux négatifs ne doivent pas être pris en compte dans le cadre d'une réflexion sur la responsabilité à assumer. De même, ses « impacts » non intentionnels doivent être pris en considération. Mais il nous semble préférable de les distinguer clairement (sans doute en les désignant par un autre terme) des impacts sociaux d'une entreprise à mission qui sont par définition comme positifs et intentionnels. De même pour une entreprise qui n'a pas la qualité d'entreprise à mission mais qui communique sur ses « impacts ». Si ses impacts ne sont que des effets d'aubaine, il n'est pas juste qu'il soient rapportés, même implicitement, à une prise de responsabilité (en amont) dont l'entreprise tirerait avantage alors même que l'entreprise ne s'y était pas engagée. Cela est particulièrement justifié par la valorisation positive qui est attachée à l'impact.

A condition de disposer de méthodologies adéquates de mesure et d'évaluation des impacts, un impact social intentionnel constitue donc bien un indice de l'authenticité de l'engagement de l'entreprise. C'est un indice factuel qui a donc une certaine objectivité.

Mais son caractère intentionnel ne peut être que présumé. Qui peut en attester ?

⁷⁶⁸ Notre traduction de « A profit-with-purpose business is one that seeks, commits to, creates and shows a social impact ». *Ibid*, p.65

b. Le medium du langage institutionnel

- La narration comme attestation d'authenticité de l'engagement social de l'entreprise

L'entreprise elle-même peut attester de son authenticité, en tant qu'agent dont dépend l'action. Aristote disait déjà que « le principe [de l'acte volontaire] « réside dans l'agent lui-même connaissant les circonstances particulières au sein desquelles son action se produit »⁷⁶⁹. L'entreprise est en mesure d'expliquer ses raisons d'agir et les choix qui ont déterminé le plan d'action dont son action sociale est un résultat.

C'est par la médiation du langage que l'entreprise peut, elle-même, témoigner (ou attester) de l'authenticité de sa propre action. Il convient ici de faire appel à la notion d'identité narrative proposée par Ricoeur⁷⁷⁰. L'identité narrative est une solution au problème de l'articulation de l'identité personnelle à la dimension temporelle de l'existence humaine : c'est par le récit de son histoire que l'agent accède à son identité. Il y a deux modèles de la « permanence dans le temps » de l'identité personnelle : la *mêmeté* (le caractère) et l'*ipséité* (le maintien de soi dans le temps) qui constituent les deux pôles de l'identité personnelle. Cette polarité ouvre un intervalle de sens que l'identité narrative vient combler. L'agent *qui agit se raconte*. Le récit a des implications éthiques :

- le pôle extrême où l'identité-ipséité recouvre l'identité du même est représenté par le caractère. Le caractère désigne ici l'ensemble des dispositions durables « à quoi » on reconnaît une personne (identification à des valeurs, des normes, des idéaux, des modèles, des héros « dans » lesquels la personne, la communauté, se reconnaissent).
- Le pôle extrême représenté par la notion essentiellement éthique du maintien de soi. Le maintien de soi est la manière telle de se comporter qu'autrui peut compter sur moi et que je suis comptable de mes actes devant lui, à travers ma promesse.

Ainsi, par le récit de son histoire et ses promesses, l'entreprise *se fait comprendre et se positionne*.

La narration occupe une place importante dans un champ où les promesses sociales sont le moteur des avancées. Le récit de l'histoire de l'entreprise, la formulation de sa raison d'être, l'expression de ses valeurs fondamentales, de ses objectifs sociaux, de ses choix d'investissement, etc. tout cela concourt à la faire connaître. La crédibilité d'une promesse sociale en dépend largement. Pour y croire, il faut que les destinataires de sa promesse trouvent des réponses à leurs questions : i) quelles sont ses raisons de s'engager ? la promesse exprime-t-elle les valeurs de l'entreprise ? est-elle cohérente avec la mission (le rôle) de l'entreprise ? ii) quels moyens l'entreprise se donne-t-elle pour la tenir ? l'action promise

⁷⁶⁹ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque, Op. cit.*, L.III,3, p.135

⁷⁷⁰ RICOEUR P., *Soi-même comme un autre, O. cit.*

est-elle planifiée ? iii) comment et quand l'entreprise rendra-t-elle compte de son action ? sera-t-elle transparente ?

La cohérence, la clarté et la pédagogie des explications fournies par l'entreprise est un critère décisif d'évaluation de sa crédibilité par les destinataires de sa promesse. La crédibilité de la promesse sociale reste un enjeu durant tout le long du processus de redevabilité. Les enjeux et impacts sociaux dont l'entreprise doit rendre compte exigent une description contextualisée et appellent des justifications. Or ces descriptions et justifications se communiquent, pour une grande part, sous une forme narrative qui permet de rendre compte d'aspects qualitatifs et très spécifiques. Cette exigence de mise en contexte et de justification permet de mieux connaître l'entreprise, même si elle est en contradiction avec celle de comparabilité. Le système normatif de la RSE ménage une marge de manœuvre par l'adoption du principe « se conformer ou s'expliquer » (principe anglo-saxon *comply or explain*) propre aux normes souples⁷⁷¹.

- *L'altération institutionnelle du langage*

Toutefois, une entreprise s'exprime avec un langage et des moyens de communication institutionnels. Dans un article consacré à une réflexion sur l'artificialité de la parole institutionnelle, Emmanuel Picavet fait observer que l'altération institutionnelle du langage ordinaire ne témoigne pas seulement de diminutions dans le registre de l'expression authentique et spontanée, mais témoigne aussi d'une augmentation des capacités d'expression humaine⁷⁷².

On peut prendre pour exemple de procédé de communication mis en oeuvre par les entreprises les « éléments de langage » (expression qui désigne une technique de fabrication d'énoncés) qui illustre parfaitement cette double altération. D'un côté, les « éléments de langage » ont pour but de véhiculer des messages clairs pour le plus grand nombre, de simplifier des situations complexes en émettant des messages simples. Ils contribuent aussi à assurer la cohésion des discours portés par les différents membres de l'institution et leur cohérence dans le temps.

D'un autre côté, leur usage systématique, quels que soient les contextes d'expression et les interlocuteurs, peut altérer la fonction dialogique de la parole qui suppose une liberté et qui pourrait nuire à la cohésion des discours. Cet outil de maîtrise de la parole institutionnelle peut donc avoir des effets pervers comme ceux de la « langue de bois », discours stéréotypé, répété de manière quasi-automatique, qui sert à éviter d'aborder des problèmes et/ou qui véhicule des messages visant à duper.

⁷⁷¹ C'est un aspect que nous avons vu dans le chapitre 2 « La pression normative : la responsabilité », sous-section 2.3. « Le processus de redevabilité selon les Principes directeurs de l'OCDE », paragraphe b. « La transparence de l'entreprise et les informations publiées »

⁷⁷² PICAVET E., « L'homme augmenté par les institutions et l'artifice dans la parole institutionnelle », *Revue des sciences humaines* [En ligne], 341 | 2021

L'hypocrisie (ou le manque de sincérité) des entreprises en matière de RSE est souvent dénoncée, à juste titre. C'est ce que désignent les expressions anglophones « *greenwashing* », « *social washing* » ou « *fairwashing* »⁷⁷³, employées par ceux qui les en accusent.

A cet égard, la formulation d'objectifs sociaux et d'indicateurs de suivi, stables dans le temps, l'explication des moyens mobilisée, et plus largement, l'exposé d'un plan d'action, sont de nature à renforcer la crédibilité de l'engagement. Ceci est suggéré par le Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte dans son analyse de la formulation de la raison d'être de l'entreprise:

« Contrairement au statut de société à mission qui prévoit la formulation d'objectifs et de moyens adaptés, ainsi qu'un processus de contrôle, la raison d'être peut être employée à des fins strictement de marketing. Dans ce sens, une enquête de l'Ifop réalisée en octobre 2019 réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1507 salariés d'entreprises de plus de 500 salariés indique que 69% des personnes interrogées considèrent que « lorsqu'une entreprise formule sa raison d'être, c'est avant tout une opération de communication » (voir les enjeux de *greenwashing* ou de *fairwashing*). 31% seulement pensent que c'est « avant tout le reflet de convictions sincères »⁷⁷⁴.

Ainsi, l'« authenticité » de l'engagement social de l'entreprise ne peut être attesté que par elle-même. Par le récit, elle peut témoigner elle-même de son intention « sincère » d'avoir des impacts sociaux dans le futur. Elle peut expliquer ses raisons d'agir, justifier les dispositifs réflexifs et les plans d'action qu'elle met en place. Une intention ne pouvant être que présumée, le soupçon peut toujours peser sur sa parole. Quant à ses actions et impacts sociaux passés, ils renforcent sa crédibilité pour le futur : le comportement passé de l'entreprise est une source de crédit pour le futur. Mais à titre indicatif seulement car ils ne témoignent que rétrospectivement d'un engagement authentique (passé), sous la réserve d'une méthodologie adéquate de mesure et d'évaluation des impacts qui reste encore à définir dans le champ de la RSE.

2. Engagement conforme, formalité et tierce partie

2.1. La conformité de l'engagement social de l'entreprise

⁷⁷³ L'expression anglophone *greenwashing* se traduit en français « écoblanchiment » (blanchiment écologique) ; l'expression *social washing* se traduit « blanchiment social » ; l'expression *fairwashing* se traduit « blanchiment éthique » désigne le blanchiment social.

⁷⁷⁴ FRANCE STRATEGIE, *Synthèse du Premier rapport du Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte*, septembre 2020, p.164

a. S'engager par peur de la sanction

Dès lors que les actions et impacts passés de l'entreprise sont des faits établis de la manière la plus objective possible, ils se prêtent à un contrôle extérieur. Ce qui peut être ainsi vérifié, ce n'est pas l'authenticité du contenu de l'engagement auquel les actions et impacts se réfèrent, c'est sa conformité à des normes.

Nous nous référons ici à la distinction kantienne entre la morale et le droit : la simple concordance d'une action avec la loi (ou la norme, ou la règle), abstraction faite du mobile de celle-ci, s'appelle la *légalité* (ou *conformité à la loi*)⁷⁷⁵. D'un point de vue kantien, agir légalement (conformément à la loi), c'est donc agir, non pour une bonne raison, mais par un pur conformisme motivé par la peur d'une sanction négative (réparation juridique ou blâme moral et mauvaise réputation) ou la quête d'une sanction positive (louanges et bonne réputation). La conformité à la loi ou à la norme d'une action purement extérieure n'atteste pas de sa moralité (ou de son authenticité). Mais elle se prête à un contrôle extérieur qui permet de la vérifier.

b. L'objet de l'évaluation de la conformité : les déclarations de l'entreprise

D'après le *Grand Dictionnaire de la Philosophie Larousse*, la « vérification » en philosophie des sciences est le « contrôle de la conformité d'un état de chose donné avec son état supposé »⁷⁷⁶.

L'engagement social de l'entreprise est l'état supposé d'après ses déclarations. Il est donc plus exact de dire que ce sont les déclarations de l'entreprise qui sont vérifiées. Ainsi en est-il des comptes annuels de l'entreprise : c'est la régularité et la sincérité des écritures comptables qui font l'objet d'une vérification par le commissaire aux comptes⁷⁷⁷. La définition des principes comptables français de régularité et sincérité est « conformité aux règles et procédures en vigueur qui doivent être appliqués de bonne foi » de l'enregistrement comptable. Notons que la vision française se focalise sur la manière dont l'information est produite (régularité, sincérité, continuité de l'exploitation) alors que la vision

⁷⁷⁵ KANT E., *Métaphysique des moeurs I*, *Op. cit.*

⁷⁷⁶ BIENVENU A., « Vérification », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, *Op. cit.*

⁷⁷⁷ L'article R. 823-7 du Code de commerce stipule notamment que « Les commissaires aux comptes déclarent : 1° Soit certifier que les comptes annuels ou consolidés sur lesquels porte le rapport sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la personne ou de l'entité ou de l'ensemble des personnes et entités comprises dans la consolidation à la fin de l'exercice ; 2° Soit assortir la certification de réserves ; 3° Soit refuser la certification des comptes ; 4° Soit être dans l'impossibilité de certifier les comptes

internationale dans le cadre des normes IASB met l'accent sur les caractéristiques de l'information pour le preneur de décision (intelligibilité, pertinence)⁷⁷⁸.

De même, en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité (les droits environnementaux, les droits sociaux et les droits de l'homme, et les facteurs de gouvernance), la Directive européenne de 2022, dite CSRD, stipule que soit émis :

« [...] un avis sur la conformité de l'information en matière de durabilité avec les exigences de la présente directive, [...], avec le processus mis en œuvre par l'entreprise pour déterminer les informations publiées conformément à ces normes d'information en matière de durabilité [...]»⁷⁷⁹

L'objet de l'évaluation de la conformité à la directive et aux normes d'information en matière de durabilité ce sont les informations publiées par l'entreprise.

L'évaluation de la conformité est réalisée par activités qu'il convient de distinguer.

2.2. L'évaluation de la conformité des déclarations par un tiers indépendant

a. *La vérification des déclarations en matière de durabilité par un tiers indépendant*

Il existe plusieurs types d'évaluation de la conformité d'une déclaration. Nous en aborderons trois ici qui nous intéressent en rapport avec notre réflexion sur la conformité de l'engagement social de l'entreprise : la certification, la validation et la vérification.

La certification est une activité d'évaluation de la conformité. Le terme certifier est emprunté au latin *certificare* qui vient de *certus*, « sûr », d'où dérive également le français certitude⁷⁸⁰. Dans le vocabulaire juridique, la certification est une attestation de conformité. On trouve dans le dictionnaire juridique en ligne de Serge Braudo une définition du terme en droit privé qui a le mérite d'être large :

⁷⁷⁸ DEMARIA S., RIGOT S., « III. Les principes comptables des normes IFRS : la généralisation de la comptabilité en juste valeur », (S. Demaria éd.), *Les normes comptables internationales IFRS*. Paris, La Découverte (Repères), 2018, p. 36-49

⁷⁷⁹ Article 34 de la Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

⁷⁸⁰ O. BLOCH, VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, *Op. cit.*

« La "certification" est le nom donné à l'opération par laquelle une autorité authentifie la provenance d'une marchandise, l'identité des signataires d'un écrit sous seing privé ou la conformité à l'original de la copie d'un document. [...] En droit des sociétés, le mot désigne plus particulièrement les opérations de contrôle par lesquelles les commissaires aux comptes attestent de la régularité des écritures comptables d'une société après qu'ils les aient vérifiées. Ils certifient qu'elles sont "régulières et sincères."⁷⁸¹

La certification émane d'une autorité. Par exemple, un commissaire au compte, pour remplir sa mission de certification des comptes⁷⁸², doit être inscrit sur une liste établie par une autorité publique indépendante, le Haut Conseil du commissariat aux comptes⁷⁸³ – une autorité publique indépendante est « une institution de l'État chargée d'assurer la régulation de secteurs considérés comme essentiels et pour lesquels le Gouvernement n'entend pas intervenir trop directement »⁷⁸⁴. Elle remplit ses fonctions en apportant la garantie de l'*impartialité* de l'Etat. En outre, la réglementation de la profession prescrit des règles déontologiques qui assurent l'*indépendance* d'un commissaire aux comptes. Le contrôle légal est opéré sur les comptes annuels de l'exercice écoulé⁷⁸⁵ qui constituent une donnée objective vérifiable. La certification produite par un commissaire aux comptes est de nature à fournir un degré élevé de certitude de la conformité légale des comptes publiés par l'entreprise.

La publication d'informations en matière de durabilité (dites extra-financières avant la directive européenne de 2022) ne fait pas l'objet d'une certification par le commissaire aux comptes. Celui-ci atteste que les déclarations prévues par la loi figurent bien dans le rapport de gestion, mais il ne procède pas à leur vérification.

Ces déclarations sont *vérifiées* par des organismes tiers indépendants accrédités par l'Etat⁷⁸⁶. D'après les dispositions légales, une accréditation est une attestation de la compétence, de l'indépendance et de l'impartialité d'un organisme d'évaluation de la conformité délivrée par une instance nationale

⁷⁸¹ BRAUDO S., BAUMANN A., « Certification », *Dictionnaire du droit privé*

⁷⁸² Selon l'article L.820-1-1 du Code de commerce, « l'exercice de la profession de commissaire aux comptes consiste en l'exercice, par le commissaire aux comptes, de missions de contrôle légal et d'autres missions qui lui sont confiées par la loi ou le règlement. »

⁷⁸³ Articles L.821-1 et L.822-1 du Code de commerce

⁷⁸⁴ Vie Publique, Direction de l'information légale et administrative, « Qu'est-ce qu'une autorité administrative (ou publique) indépendante (AAI ou API) ? », (en ligne)

⁷⁸⁵ Selon l'article 823-9 du Code de commerce, « Les commissaires aux comptes certifient, en justifiant de leurs appréciations, que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la personne ou de l'entité à la fin de cet exercice ».

⁷⁸⁶ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (dite CRDD)

d'accréditation⁷⁸⁷. En France, le Comité français d'accréditation (COFRAC) est l'instance nationale qui délivre ces accréditations⁷⁸⁸.

Pour délivrer une accréditation, le COFRAC évalue la compétence, l'indépendance et l'impartialité des organismes tiers indépendants suivant la norme ISO 17029. La norme ISO 17029 relative à l'évaluation de la conformité fixe « les principes généraux et les exigences relatifs à la compétence, au fonctionnement cohérent et à l'impartialité des organismes réalisant la validation et/ou la vérification en tant qu'activités d'évaluation de la conformité »⁷⁸⁹.

La validation et la vérification sont des activités d'évaluation de la conformité dont l'ISO donne les définitions suivantes⁷⁹⁰ :

- Une validation est une confirmation d'une déclaration, par des preuves objectives, que les exigences pour une utilisation future spécifique ou une application prévue ont été satisfaites. Les preuves objectives peuvent provenir de sources réelles ou simulées.
- Une vérification est une confirmation d'une déclaration, par des preuves objectives, que les exigences spécifiées ont été satisfaites. La vérification est considérée comme un processus permettant d'évaluer une déclaration sur la base de données et d'informations historiques afin de déterminer si la déclaration est véritablement correcte et conforme aux exigences spécifiées. »⁷⁹¹

La directive européenne de 2022 emploie les termes « avis de conformité ». La législation française stipule que l'évaluation de la conformité des publications en matière de durabilité soit une vérification⁷⁹². Les données observées étant celles de l'exercice clos et, le cas échéant,

⁷⁸⁷ L'article 137 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, modifié par l'article 5 de l'ordonnance n° 2010-49 du 13 janvier 2010, stipule que « l'accréditation est l'attestation de la compétence des organismes qui effectuent des activités d'évaluation de la conformité et afin de garantir l'impartialité de l'accréditation, il est créé une instance nationale d'accréditation, seule habilitée à délivrer des certificats d'accréditation en France ».

⁷⁸⁸ Le Cofrac est une association loi 1901 de droit privé, sans but lucratif. Le Cofrac est l'instance nationale d'accréditation désignée par le décret n° 2008-1401 du 19 décembre 2008 relatif à l'accréditation et à l'évaluation de conformité pris en application de l'article 137 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

⁷⁸⁹ ISO, *Norme ISO 17029 : 2019, Evaluation de la conformité – Principes généraux et exigences pour les organismes de validation et de vérification* (en ligne)

⁷⁹⁰ *Ibid.*

⁷⁹¹ *Ibid.*

⁷⁹² Article L.225-102-1 du Code de commerce

celle de l'exercice précédent afin de permettre une comparaison dans le temps⁷⁹³, seule une vérification est pertinente.

Il en est de même en ce qui concerne l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission qui doit faire « l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant »⁷⁹⁴. Ce n'est pas la plausibilité des objectifs qui est évaluée (validée) mais la véracité des déclarations relatives à leur réalisation.

b. L'objectivité et l'impartialité de l'évaluation de la conformité des déclarations en matière de durabilité

L'objectivité et l'impartialité sont des conditions nécessaires de l'évaluation de la conformité des déclarations de l'entreprise. Les deux notions sont liées. L'objectivité des données tient à ce qu'elles sont observables par tous. En matière d'engagement social, elles ne peuvent donc être relatives qu'à des faits passés, c'est-à-dire aux plans d'actions mis en œuvre et à leurs résultats. Les données objectives fondent une évaluation objective. Mais la crédibilité et la fiabilité d'une évaluation objective implique l'impartialité de l'évaluateur. Celui-ci doit donc être un tiers par rapport aux parties en présence.

L'approche de l'objectivité et de l'impartialité de l'évaluation qui prévaut est procédurale. Ceci est illustré par la procédure d'accréditation des organismes tiers indépendants désignés pour certifier la conformité des déclarations de l'entreprise. A cet égard, deux aspects de la procédure peuvent être mentionnés :

- L'impartialité et la compétence de l'organisme accrédité sont officiellement reconnues et régulièrement contrôlées par les *autorités publiques*. Ce sont les Pouvoirs Publics qui désignent l'instance nationale d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité et qui fixe ses missions⁷⁹⁵. L'instance nationale d'accréditation désignée fait ensuite l'objet d'un contrôle par le délégué interministériel qui peut s'opposer à ses décisions si elles sont contraires à des dispositions législatives ou réglementaires ou à l'intérêt général⁷⁹⁶. Un autre niveau de contrôle est réalisé à l'occasion des audits par les pairs diligentés par les

⁷⁹³ Article R 225-105-1 du Code de commerce

⁷⁹⁴ Article 176 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte »)

⁷⁹⁵ Un décret en Conseil d'État n° 2008-1401 du 19 décembre 2008 a désigné le Comité français d'accréditation (COFRAC).

⁷⁹⁶ L'article 5 du décret n° 2008-1401 du 19 décembre 2008 stipule que « Le délégué interministériel aux normes exerce les fonctions de commissaire du Gouvernement auprès du Comité français d'accréditation ; il peut s'opposer aux décisions du comité si elles sont contraires à des dispositions législatives ou réglementaires ou à l'intérêt général ».

organisations mondiales et européennes qui interviennent pour la reconnaissance mutuelle des accréditations destinés à vérifier la conformité du fonctionnement du Cofrac à la norme ISO 17011⁷⁹⁷.

- Les conditions de l'accréditation sont déterminées par « [...] *délibération* du conseil d'administration ou d'une section spécialisée au vu des normes homologuées en vigueur, les conditions devant être remplies par tout organisme demandant son accréditation, après avis des représentants des associations de consommateurs et d'utilisateurs, des organismes professionnels, des organismes d'évaluation de la conformité ainsi que des administrations concernées. [...] »⁷⁹⁸
- « L'appréciation du respect de ces conditions est faite par des évaluateurs et *des experts choisis par le comité, lequel en assure la formation et la qualification.* »⁷⁹⁹
- Le directeur général du Comité français d'accréditation assure *le contrôle sur place* et sur pièces des organismes auxquels il a délivré un certificat d'accréditation. »⁸⁰⁰

L'impartialité d'un organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC est, d'après la norme 17029 de référence ainsi définie :

« Impartialité : existence d'objectivité

Note 1 à l'article: L'objectivité implique soit l'absence de conflit d'intérêts soit de trouver une solution à ces conflits de manière à ne pas porter préjudice aux activités de l'organisme de validation (3.4)/organisme de vérification (3.5).

Note 2 à l'article : D'autres termes utiles utilisés pour véhiculer la notion d'impartialité incluent «indépendance», «absence de tout conflit d'intérêts», «probité», «non-discrimination», «neutralité», «justice», «ouverture d'esprit», «équité», «désintéressement», «équilibre».⁸⁰¹

La note 2 associe une série de notions à l'impartialité. Certaines sont des conditions d'un comportement impartial : l'indépendance et l'absence de conflit d'intérêt sont déterminantes pour être en position de tierce partie.

⁷⁹⁷ Voir le site du COFRAC. Par ailleurs, la norme ISO 17011:2017 spécifie les exigences relatives à la compétence, la cohérence des activités et l'impartialité des organismes d'accréditation procédant à l'évaluation et à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (en ligne)

⁷⁹⁸ Article 3 du décret n° 2008-1401 du 19 décembre 2008

⁷⁹⁹ *Ibid.*

⁸⁰⁰ Article 4, *Ibid.*

⁸⁰¹ ISO, *Norme ISO 17029: 2019, Op. cit.*

A titre de comparaison, le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes fixe sept principes fondamentaux de comportement : l'intégrité, l'impartialité, l'absence de conflit d'intérêt, la compétence, la confraternité et la discrétion. Il donne cette définition de l'impartialité :

« Dans l'exercice de ses missions, le commissaire aux comptes conserve en toutes circonstances une attitude impartiale. Il fonde ses conclusions et ses jugements sur une analyse objective de l'ensemble des données dont il a connaissance, sans préjugé ni parti pris.

Il évite toute situation qui l'exposerait à des influences susceptibles de porter atteinte à son impartialité »⁸⁰²

Par ailleurs, selon ce même code, « le commissaire aux comptes évite toute situation de conflit d'intérêts »⁸⁰³. L'exigence est plus stricte pour les commissaires aux comptes, en raison de leur statut, que pour les organismes tiers qui sont susceptibles de se trouver dans une situation de conflit d'intérêt, qu'ils doivent alors résoudre.

Dans l'ensemble, les exigences sont équivalentes en matière de déontologie, d'objectivité et d'impartialité. La directive européenne, dite directive CSRD, argumente en faveur de cette équivalence :

« Si une entreprise sollicite l'avis d'un prestataire de services d'assurance indépendant accrédité autre que le contrôleur légal des comptes sur son information en matière de durabilité, elle ne devrait pas être tenue de demander en outre au contrôleur légal des comptes un avis d'assurance sur son information en matière de durabilité »⁸⁰⁴

Pourquoi ne pas prévoir que la vérification des informations en matière de durabilité soit faite par les commissaires aux comptes exclusivement ? Sur ce point, la directive européenne de 2022 avance des raisons liées au marché : d'une part, un risque accru de concentration du marché de l'audit qui pourrait compromettre l'indépendance des contrôleurs légaux (pour reprendre la terminologie de la directive) ; d'autre part, il paraît souhaitable de laisser aux entreprises un large choix de prestataire de services d'assurance indépendants (qui correspondent en France aux organismes tiers indépendants accrédités). La logique de marché

⁸⁰² Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, Version en vigueur au 17 novembre 2005

⁸⁰³ *Ibid.*

⁸⁰⁴ Paragraphe (61) de la Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

l'emporte ici pour faire face à un accroissement très important des besoins d'information. On pourrait le discuter. Les exigences en matière de déontologie sont en tout cas justifiées.

La vérification des déclarations des entreprises dans le champ de la RSE donne donc lieu à des avis de conformité par rapport aux règlements et aux normes. Ces assurances données par des tiers indépendants confirment leur conformité de manière d'autant plus certaine qu'elle est rétrospective. Par définition, ils ne prémunissent pas contre le risque conformisme de façade. Mais ils constituent une assurance complémentaire à celles données par l'entreprise elle-même pour témoigner de l'authenticité de son engagement social.

3. Multiplicité médiatrice des parties prenantes

3.1. La réputation de l'entreprise

L'évaluation de la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise se base également sur sa réputation. Cette idée d'évaluation est indiquée par l'étymologie : le terme réputation est emprunté au latin *reputatio* qui signifie « compte, réflexion, examen, considération »⁸⁰⁵.

Une réputation est faite des opinions des autres. Gloria Origgi souligne l'aspect communicationnel de la réputation : « le préfixe *re* [...] indique la répétition : elle n'est pas une simple opinion, mais une opinion mise en mots, *répétée*, une opinion que l'on fait circuler, bref une opinion qui est essentiellement un phénomène de *communication* »⁸⁰⁶. Gloria Origgi souligne l'aspect communicationnel de la réputation : « la réputation n'est pas seulement une opinion : « elle est une représentation publique des prétendues « opinions des autres » que nous pensons avoir des raisons de croire ou de faire semblant de croire [...] »⁸⁰⁷.

Parmi ces raisons de croire l'opinion des autres, il y a l'autorité que nous leur accordons. Dans le champ de la RSE, les parties prenantes peuvent accorder une certaine autorité à la presse spécialisée ou généraliste, aux ONG, aux agences de notation, etc.

Gloria Origgi classe les différents véhicules des réputations en deux grandes catégories : les réputations informelles et les réputations formelles ou « objectivées ».

⁸⁰⁵ Centre National de Ressources Textuelles, « Réputation » (en ligne)

⁸⁰⁶ ORIGGI G., « Avant-Propos », *La réputation. Qui dit quoi de qui*, Paris, PUF (Hors collection), 2015, p.1-4

⁸⁰⁷ *Ibid.*, p.67-93

Les réputations informelles regroupent le phénomène des cascades informationnelles bien connu dans la presse et sur internet repose sur la stratégie cognitive qui consiste à croire sans vérifier parce que tout le monde croit. Les cascades informationnelles contribuent grandement à faire ou défaire la réputation d'une entreprise. Le commérage (commenter le comportement des absents), qui entre aussi dans la catégorie des réputations informelles, concerne moins les entreprises.

Les réputations formelles sont celles qui sont établies à travers des classements et des systèmes de notations⁸⁰⁸. Par exemple, les systèmes de notation extra-financière qui sont un phénomène marquant de l'institutionnalisation de la RSE. L'agence Vigeo-Eiris, fondée en 2002 par Nicole Notat, rachetée en 2019 par l'agence de notation financière américaine Moody's Investors, est un exemple emblématique en Europe. Les agences de notations sont une illustration exemplaire d'une dimension très formalisée de la réputation et du rôle incontournable des experts. En outre, ces notations objectivent l'évaluation et permettent des comparaisons.

La *réputation* (registre épistémique du témoignage), « se répand, se répète, se multiplie dans les voix des autres »⁸⁰⁹, comme le dit Gloria Origgi. Elle constitue un indice d'authenticité de l'engagement social de l'entreprise.

3.2. Expertise et participation des parties prenantes

Un autre indice d'authenticité réside dans la participation des parties prenantes dans les débats sur la responsabilité et l'engagement social de l'entreprise. La participation des parties prenantes est éclairée par les experts sur les enjeux économiques sociaux et environnementaux.

Nous nous intéressons ici à des enceintes de dialogue qui sont organisées par les pouvoirs publics. Il en existe deux illustrations exemplaires : le premier exemple est la Plateforme RSE créée en 2012 par le Premier Ministre qui constitue une « plateforme nationale de dialogue et de concertation qui associe les différents acteurs de la société française et les représentants des pouvoirs publics »⁸¹⁰ ; le second exemple est le dispositif des Points de contact nationaux établis dans chaque pays adhérent aux Principes directeurs de l'OCDE et qui, dans le cadre du traitement des allégations de manquement des entreprises au respect des Principes directeurs

⁸⁰⁸ *Ibid.*, p.95-126

⁸⁰⁹ *Ibid.*, p.1-4.

⁸¹⁰ FRANCE STRATEGIE, Plateforme RSE, (en ligne) URL : <http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse/presentation/>

(dites « circonstances spécifiques »), agissent comme médiateurs en vue d'aboutir à un accord entre les parties permettant de remédier aux manquements⁸¹¹.

Ces deux exemples de dispositif institutionnel illustrent la synthèse institutionnelle entre deux exigences opposées mais complémentaires, la participation et la compétence, mise en lumière par la lecture que fait André Laks des *Lois* de Platon⁸¹². L'intégration institutionnelle de participation (représentation) et de compétence constitue une médiation, un équilibre ou un juste milieu, en ces deux principes. Ils sont intégrés à des degrés divers. Les ONG et les syndicats de salariés et patronaux sont exemplaires d'un haut niveau d'intégration des deux principes, eu égard à leur expertise dans leurs domaines respectifs.

Ce type de dispositif contribue à renforcer la participation des parties prenantes dans les processus décisionnels, qu'il s'agisse de contribuer à l'élaboration des normes (comme c'est indirectement le cas avec la Plateforme RSE), ou d'être impliqué dans le processus de redevabilité d'une entreprise (comme c'est le cas des « circonstances spécifiques » traitées par les Points de contact nationaux).

Ces dispositifs institutionnels sont ouverts à une multiplicité des parties prenantes qui permet de prendre en compte une multiplicité de situations et leurs spécificités. Cette approche a l'avantage de laisser la place à des consignes à caractère éthique, plutôt qu'à des injonctions à caractère légaliste. En outre, dans ce type de dispositif, les parties prenantes externes et internes ont un statut qui leur permet de participer également, ce qui contraste avec leurs statuts respectifs dans la gouvernance de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause la distinction entre parties constituantes et parties prenantes qui justifie certainement une distinction dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise. Mais qu'il existe des espaces de dialogue où toutes sont traitées à égalité nous paraît parfaitement justifié compte tenu de l'importance des enjeux dont elles sont porteuses et dans la perspective d'un bien commun.

Leur participation, éclairée par les expertises, constitue une modalité d'élaboration de l'action qui rapproche les parties prenantes d'une « volonté véritable » de l'entreprise. Elle favorise une plus de proximité avec le centre de décision et renforce ainsi la crédibilité de l'engagement social de l'entreprise.

⁸¹¹ SOUQUE M., « Devoir de vigilance et principes directeurs de l'OCDE : la notion de devoir de diligence pour la conduite responsable des entreprises », *Le devoir de vigilance*, *Op. cit.*, p.59

⁸¹² LAKS, André, « Le prodige institutionnel », *Médiation et coercition. Pour une lecture des Lois de Platon*, *Op. cit.*

– Conclusion –

L'attestation de conformité des déclarations de l'entreprise par un tiers indépendant est une connaissance de l'entreprise par et pour tous, objective, mais tournée vers le passé. C'est pourquoi c'est une source d'indices insuffisante mais nécessaire pour compléter les indices d'authenticité (qui ne peut être que faible en ce qui concerne une institution) par la médiation du langage institutionnel de l'entreprise elle-même, ainsi que par la médiation de la multiplicité des parties prenantes.

Ces diverses attestations peuvent constituer un faisceau d'indices de la crédibilité de l'engagement sociale de l'entreprise. La présence de l'Etat régulateur a été confirmée tout au long de la réflexion. Sa fonction régulatrice s'exerce selon diverses modalités institutionnelles et avec des degrés variés. Le volet de la loi Pacte qui vise à « repenser la place de l'entreprise dans la société » prévoit lui-même un dispositif législatif à 3 niveaux : un niveau obligatoire avec la modification de l'article 1833 du code civil relative à l'objet social élargi de toutes les sociétés⁸¹³ ; deux niveaux volontaires, la possibilité pour les sociétés d'inscrire une raison d'être dans leurs statuts, et la création de la qualité de société à mission. Mais le droit (strict ou souple) n'est pas le seul moyen de la régulation étatique, comme les dispositifs institutionnels de la Plateforme RSE et des Points de contacts nationaux de Principes directeurs de l'OCDE l'illustrent.

⁸¹³ Article 1833 du Code civil : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. (L. n°2019-486 du 22 mai 2019, art. 169) « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Conclusion générale

1. Résumé synthétique de l'argumentaire

PREMIERE PARTIE – SENS ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Chapitre 1 – L'engagement social de l'entreprise

Ce chapitre est consacré à l'analyse de l'articulation *institutionnelle* de l'engagement social de l'entreprise au(x) *bien(s) commun(s)* comme horizon.

L'histoire de l'engagement social de l'entreprise en France reconnaît une « filiation » de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) à la tradition du patronage et du « paternalisme » industriel. Cette continuité historique témoigne d'un ancrage dans un processus d'évolution institutionnelle. C'est, en effet, le contexte institutionnel dans lequel il s'inscrit qui donne son sens à l'engagement social de l'entreprise : contribuer au(x) bien(s) commun(s) qui constituent aujourd'hui l'horizon du développement durable.

Ceux-ci s'envisagent en termes de *droits fondamentaux* dont la conception est déterminée par des règles admises collectivement à un moment donné et pour un temps donné. C'est ainsi que s'établit l'articulation institutionnelle de l'engagement social de l'entreprise au(x) bien(s) commun(s).

De plus, cette articulation nous conduit à considérer l'entreprise capitaliste comme un moyen disponible *utile* pour atteindre lesdits biens communs dans le contexte institutionnel de la RSE. C'est un agent institutionnel porteur d'enjeux éthiques qui peut et doit être mobilisé : l'entreprise le peut grâce à sa capacité d'organisation collective de la production et sa disposition à l'efficacité ; elle le doit car c'est un pragmatisme d'utiliser ce moyen disponible. Son adaptation institutionnelle progressive en vue de son utilité au(x) bien(s) commun(s) peut ainsi être considérée comme un progrès.

La RSE est la forme institutionnelle contemporaine de l'engagement social de l'entreprise. Cet engagement est façonné par les normes de responsabilité.

Chapitre 2 – La pression normative : la responsabilité

La question qui dirige ici la réflexion est la suivante : comment les normes de responsabilité façonnent-elles l'engagement social de l'entreprise ?

Il ressort de cette étude que l'extension du système normatif de la RSE entérine l'*extension* de la responsabilité de l'entreprise à l'avenir indéterminé de ses parties prenantes. L'extension de la responsabilité à de nouveaux objets vulnérables (à autrui, les parties prenantes) implique une refondation de la responsabilité : la conduite responsable suppose la prise en compte de leur point de vue. Or cette prise en compte implique de leur reconnaître un pouvoir d'évaluer et d'influencer l'action sociale de l'entreprise dans le cadre d'un processus de redevabilité, pouvoir dont le fondement légitime est leur vulnérabilité problématique. La responsabilité de l'entreprise s'étend ainsi au-delà du domaine juridique, jusque dans l'horizon de l'éthique où s'inscrit son engagement social. Celui-ci est *facultatif* par définition. Or, en tant que faculté de s'auto-désigner responsable, la promesse sociale adressée aux parties prenantes lie l'entreprise engagée à celles-ci.

D'où notre hypothèse de l'adéquation du concept de *promesse* à l'extension de la responsabilité de l'entreprise et de son potentiel explicatif : face au problème des limites spatio-temporelles de la responsabilité pour autrui et pour l'avenir, la promesse détermine dans la sphère d'interaction sociale la juste mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise ; et l'acte de promesse enclenche un processus de *redevabilité* qui encadre le cours de l'action et vise à le maîtriser collectivement, puisque c'est au présent que s'exerce la responsabilité. La suite de notre travail tente de vérifier cette hypothèse.

Chapitre 3 – Promesse institutionnelle et rationalité pratique

Comment la rationalité pratique façonne-t-elle la promesse institutionnelle ? C'est la question directrice de ce chapitre.

L'énoncé type d'une promesse sociale émise par l'entreprise peut se formuler ainsi : « agir en vue d'un bien commun ». Le contenu d'une telle promesse exprime la reconnaissance par l'entreprise de *droits fondamentaux* des parties prenantes.

Irrévocable, l'acte de promesse transmet aux parties prenantes destinataires un *droit de gouverner* l'action de l'entreprise émettrice relativement au contenu de ladite promesse et initie un processus de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes. L'acte social de promesse constitue une *relation normative* qui est, en outre, *extensible* à de multiples parties prenantes.

La promesse ouvre ainsi un horizon institutionnel pour le développement d'un compromis entre les parties prenantes qui correspond au juste milieu de la responsabilité de l'entreprise. Ce compromis social répartit les droits de gouverner l'entreprise. Il oriente ainsi le cours de l'action collective pour atteindre des biens communs (ou réaliser les droits fondamentaux des parties prenantes).

Un régime complexe de gouvernance démocratique de l'entreprise se dessine. Il repose sur un processus de redevabilité participatif, inclusif et ouvert au public. Il implique par ailleurs une certaine conception de la propriété de l'entreprise qui reflète le compromis social sous la forme d'arrangements institutionnels qui organisent une distribution des droits de gouvernance adaptée aux situations stratégiques. Nous suggérons que la conception de la propriété comme « faisceau de droits » permettrait de décrire les arrangements institutionnels qu'implique un tel régime de gouvernance.

Aussi la promesse constitue-t-elle la trame organisatrice de lignes d'action sociale qui devront rester cohérentes en regard de l'engagement de l'entreprise. L'adaptation coordonnée et finalisée des lignes d'action sociale de l'entreprise est elle-même un facteur de réduction de l'incertitude.

La première partie de cette thèse confirme que la promesse institutionnelle ouvre un horizon institutionnel pour le développement d'un compromis social qui reflète la juste mesure de la responsabilité de l'entreprise. La promesse sociale enclenche un processus de redevabilité

normé qui encadre les interactions stratégiques entre les parties prenantes à la recherche de ce compromis et qui vise la maîtrise collective des lignes d'action sociale de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE – DU PLAN D'ACTION A L'INSCRIPTION DE LA CONFIANCE DANS LA DUREE

Chapitre 4 – Normativité de la redevabilité

Ce chapitre traite la question suivante : quel est le rapport de l'entreprise de la règle de redevabilité ? Son application est-elle rationnelle ?

Le rapport de l'entreprise à la règle de redevabilité qui s'applique du fait de sa promesse sociale suppose une conception de la rationalité individuelle qui ne se réduit pas à un calcul intéressé, mais qui témoigne aussi de dimensions cognitives et morales. Dans la perspective de la théorie cognitiviste de la rationalité axiologique développée par Nicolas Gravel et Emmanuel Picavet, la redevabilité de l'entreprise s'envisage comme une *procédure rationnelle* qui encadre les interactions des parties prenantes dont les préférences ne sont pas déterminées par avance. Comme telle, elle joue le rôle d'une « norme sociale de revendications » de droits par les parties prenantes.

Son *objectivité* témoigne de ce que cette procédure rationnelle, avec la promesse sociale à laquelle elle tient, manifeste un « esprit objectif », tel que Vincent Descombes l'appréhende. Cet « esprit objectif » est celui de l'ensemble institutionnel de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Il confère à la procédure rationnelle de redevabilité une *normativité* qui encadre le développement d'un compromis social entre les parties prenantes. Deux aspects normatifs peuvent être envisagés : un premier aspect est la référence aux principes fondamentaux du développement durable, sous-jacents au contenu de la promesse sociale, qui permet de guider la construction d'un compromis dans la durée ; un second aspect réside dans la « signification commune » aux parties prenantes des pratiques de redevabilité dans lesquelles elles sont impliquées qui fait qu'elle savent ce qu'elles font ensemble : déterminer la responsabilité de l'entreprise dans la durée.

Or l'atteinte d'un accord sur les finalités sociales de l'entreprise est indispensable à la poursuite de ses activités, dans la mesure où il permet de la gouverner, c'est-à-dire de concevoir et mettre en œuvre des plans d'action sociale. Si, dans un schéma de gouvernance actionariale de

l'entreprise, la reconnaissance par les actionnaires de cette norme rationnelle de redevabilité ne garantit pas qu'ils décideront de la faire appliquer vis-à-vis des autres parties prenantes, il est du-moins pleinement rationnel qu'ils le fassent.

Chapitre 5 – Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité

Le respect par l'entreprise de son devoir de redevabilité conditionne l'effectivité de la réciprocité avec les parties prenantes. La question qui se pose ici est de savoir comment se conçoit la réciprocité de la relation normative constituée par une promesse dont l'émission n'est pas conditionnée par une promesse réciproque comme c'est le cas dans le schéma contractualiste.

L'analyse conceptuelle prend appui sur la logique piercienne de *relation triadique* entre émetteur, destinataire et bénéficiaire de la promesse. Elle permet de décrire la structure logique de la réciprocité : la réciprocité des droits et des devoirs entre émetteur et bénéficiaire de la promesse nécessite la médiation du destinataire (le tiers) qui dispose d'un droit de contrôle sur l'action de l'entreprise en vue de réaliser les droits du bénéficiaire.

La triade impliquée par la promesse sociale de l'entreprise se compose ainsi : l'entreprise émettrice est porteuse d'un droit d'agir selon le contenu de sa promesse (« agir en vue d'un bien commun ») et d'un devoir de redevabilité (rendre compte et subir la sanction) vis-à-vis de la partie prenante destinataire. Celle-ci est porteuse d'un droit de contrôle sur l'action de l'entreprise et d'un devoir de patience (devoir de laisser agir l'entreprise qui a promis). Tout acte social de promettre valable constitue ces droits et devoirs là, quel que soit le contenu de la promesse. La partie prenante bénéficiaire est porteuse des droits fondamentaux relatifs au contenu de la promesse (un bien commun). L'opposabilité des droits fondamentaux du bénéficiaire requiert la médiation du destinataire de la promesse sociale de l'entreprise.

Dans la mesure où le destinataire et le bénéficiaire peuvent être des parties prenantes distinctes, comment cette médiation est-elle possible ? La comparaison avec le *modèle de l'échange de don maussien* permet de dégager une implication de la réciprocité dans une organisation sociale qui ne correspond pas au modèle politique contractualiste et juridique positiviste : (i) un système de règles d'action individuelle organise leur dépendance réciproque ; (ii) chaque membre de la triade est identifié publiquement. La première implication correspond à la description des droits et des devoirs de l'entreprise et des parties prenantes que nous avons faite. La seconde nous

suggère de poursuivre la recherche sur le processus d'identification *publique* des parties prenantes destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale de l'entreprise.

Chapitre 6 – Identification des parties prenantes et inscription de la réciprocité dans la durée

Pour comprendre comment l'identification en public des bénéficiaire et destinataire de la promesse sociale permet d'établir la réciprocité avec l'entreprise émettrice, nous adoptons la perspective du pragmatisme social.

La médiation nécessite que la partie prenante destinataire d'une promesse sociale de l'entreprise soit « connectée » à la partie prenante bénéficiaire et qu'elles aient repéré leur préoccupation commune (un bien commun en vue), c'est-à-dire qu'elles forment *un public* au sens de Dewey. Et ce, qu'elles soient ou non distinctes : dans les deux cas le destinataire doit avoir connaissance des effets des activités de l'entreprise qui contreviennent à sa promesse pour avoir une raison d'invoquer son droit de contrôle afin d'éviter ces effets néfastes. L'identification des parties prenantes comme publics leur permet d'acquérir l'existence politique nécessaire pour invoquer des droits – en l'occurrence, le droit de contrôle du destinataire constitué par la promesse sociale de l'entreprise et le droit fondamental du bénéficiaire (du contenu) de ladite promesse.

La formation de ce public implique la découverte d'une partie prenante bénéficiaire de la promesse de l'entreprise, autrement dit, d'effets néfastes de l'activité de l'entreprise qui devraient, comme promis, être évités. Cette découverte résulte d'une *enquête sociale* à laquelle l'entreprise a le *devoir* de contribuer dans le cadre du processus de *redevabilité*. Elle facilite l'accès des parties prenantes concernées au droit de contrôle sur son action et assure ainsi la réciprocité.

Le processus d'émergence d'un public et de son problème est constitutif d'une arène publique, selon ce concept pragmatiste de sphère publique reconstitué par Daniel Cefaï. L'entreprise évolue dans des arènes publiques dont la configuration temporelle les ouvrent à de nouveaux publics. La notion de *multiplicité indistincte* qui structure le concept bergsonien de durée caractérise les parties prenantes (et les publics) - *notion extensive* d'un point de vue pragmatiste - et inscrit la réciprocité dans la durée.

Chapitre 7 – Certification tierce partie, regard extérieur

Si la redevabilité est la condition de la réciprocité, souhaitable, encore faut-il qu'elle soit effective en l'absence de garantie par l'Etat. Quelles *médiations institutionnelles* permettent aux parties prenantes de juger de la *crédibilité* de l'engagement de l'entreprise qui leur fait une promesse sociale ? Telle est la question principale de ce chapitre.

Nous avons identifié trois types d'*attestations* :

- attestation d'*authenticité* (faible) de l'engagement par l'entreprise elle-même, c'est-à-dire par la médiation du langage et des dispositifs réflexifs institutionnels ;
- attestation de *conformité* des déclarations de l'entreprise par la médiation d'un tiers indépendant ;
- attestations d'authenticité (faible) fournies par la *réputation* ainsi que par les dispositifs institutionnels qui permettent la *participation* éclairée par les *experts*. Ici c'est la médiation de la multiplicité des parties prenantes.

Il nous semble que l'évaluation de la crédibilité des entreprises qui déclarent prendre des responsabilités sociales repose sur un faisceau d'indices qui se compose de ces trois types d'attestations.

Les différents dispositifs institutionnels examinés illustrent l'influence déterminante de l'*Etat*. Sa *fonction régulatrice* s'exerce ainsi selon diverses modalités institutionnelles et avec des degrés variés : le droit (strict ou souple) n'est pas le seul moyen de la régulation étatique, les dispositifs institutionnels de la Plateforme RSE et des Points de contacts nationaux de Principes directeurs de l'OCDE sont des illustrations de son action d'accompagnement de la recherche d'un équilibre entre les parties.

2. La médiation de la promesse sociale entre l'extension de la responsabilité de l'entreprise et la proximité avec les parties prenantes

La RSE entérine l'extension de la responsabilité de l'entreprise à l'avenir indéterminé de ses multiples parties prenantes. Cette extension accroît l'incertitude et diminue la confiance des parties prenantes de l'entreprise. Nous avons cherché par quelles médiations institutionnelles le rapprochement indispensable à la réduction de l'incertitude et au renforcement de la confiance était possible.

Nous nous sommes efforcé de démontrer la validité de notre hypothèse principale : la promesse sociale de l'entreprise assure une médiation institutionnelle entre l'extension de la responsabilité de l'entreprise et le maintien d'un lien de proximité avec ses parties prenantes. Cette médiation permet de renforcer la confiance des parties prenantes qui, en même temps, déterminent la juste mesure de la responsabilité de l'entreprise dans la durée.

Cette thèse propose une description de l'extension de la relation normative entre l'entreprise et les parties prenantes constituée par la promesse émise dans le contexte institutionnel de la RSE. Cette description met en lumière la modalité d'exercice du droit de gouvernance attribué à toute partie prenante destinataire de ladite promesse : participer au processus de redevabilité émergent dans le système normatif de la RSE. L'analyse montre que la redevabilité doit être un processus participatif et inclusif, ouvert au public, pour assurer une maîtrise efficace et légitime de l'action sociale de l'entreprise. Une esquisse de méthodologie éthique basée sur les principes pragmatistes de l'enquête sociale est envisagée. Dans ces conditions, le processus de redevabilité permet d'assurer la proximité des parties prenantes avec l'entreprise.

En outre, la participation des parties prenantes au processus de redevabilité qui assure la prise en compte de leurs points de vue est une source d'« authenticité » de l'engagement social de l'entreprise (authentique au sens où il est motivé par de bonnes raisons et non par un pur conformisme). Dans ce processus dialogique de redevabilité, la notion de sanction ne se réduit pas à une alternative entre la sanction juridique et la sanction réputationnelle. Elle comprend

aussi l'évaluation par les parties prenantes qui conduit à corriger (ou adapter) l'action de l'entreprise.

3. Du processus de redevabilité à la gouvernance démocratique de l'entreprise

A notre sens, deux pistes de travail mériteraient d'être approfondies. La première consisterait à développer une méthodologie éthique qui puisse étayer le processus de redevabilité en s'appuyant sur la méthode pragmatiste de l'enquête sociale.

La seconde piste concerne la gouvernance de l'entreprise. La redevabilité enclenchée par la promesse sociale de l'entreprise est en effet un processus de gouvernance. La réflexion sur l'imbrication de ce processus de gouvernance avec celui qui repose sur la propriété légale des actionnaires pourrait être approfondie dans l'optique institutionnaliste de Commons. En particulier, la notion de faisceau de droits ouvre une perspective sur la conception de la propriété de l'entreprise qui paraît adéquate pour appréhender le régime complexe de gouvernance que la RSE dessine.

Bibliographie

Ouvrages, chapitres, articles :

ACQUIER A., GOND J. P., « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10 (n°2), juin 2007, p.5-35

AMBROISE B., « La philosophie du langage de J. L. Austin : ce que la parole fait », *Philopsis*, 2015, halshs-01246820

ANDINA T., BOJANIC P. "The Importance of Institutions in Social Reality", *Institutions in Action. The Nature and the Role of Institutions in the Real World*" (dir. T. Andina, P. Bojanic) Springer (Studies in the Philosophy of Sociality), Suisse, 2020

ARENDT A., [*The human condition* (1958), trad. fr. G. Fradier] *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Trad. fr. J. Tricot, Paris, Vrin, 2012

—, *Les politiques*, Trad. fr. P. Pellegrin, Paris, GF Flammarion, 1993

ARNSPERGER C. et PICAUVET E., « More than *modus vivendi*, less than overlapping consensus: towards a political theory of social compromise », *Social Science Information* 43(2), 2004

ARON R., « Vilfredo Pareto », *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard (Tel), p.454-455

AUBENQUE P., « Chapitre Premier - L'homme de la prudence », dans : *La prudence chez Aristote* (dir. P. Aubenque), Paris PUF (Quadrige), 2014, p. 31-63

—, « Chapitre III - Anthropologie de la prudence », *La prudence chez Aristote*, (dir. P. Aubenque), Paris, PUF (Quadrige), 2014, p. 106-152

AUCOUTURIER V, *Qu'est-ce que l'intentionnalité ?*, Paris, Vrin (Chemins philosophiques), 2012

AUSTIN J. L., [*How to do things with words*, 1962, Trad. Fr. G. Lane], *Quand dire c'est faire*, Editions du Seuil (Points), 1970

AXELROD R., [*The evolution of cooperation* (1984), trad. fr. M. Garène], *Donnant donnant*, Paris, Editions Odile Jacob, 1992

- BALLET J. *et al.*, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 2001
- BARFETY J.-B., « Chaque entreprise a une raison d'être », *L'intérêt social dans la loi PACTE*, Dalloz (Grand Angle), 2019
- BARRET-KRIEGEL B., *L'Etat et les esclaves*, Paris, Calmann-Lévy, 1979
- BAUDRY B., CHASSAGNON V., *Les théories économiques de l'entreprise*, La Découverte (Repères), 2014
- BAZZOLI L., *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, L'Harmattan (Etudes d'économie politique), Paris, 1999
- BAZZOLI L., KIRAT T., « L'invention de l'indemnisation du chômage aux États-Unis. Le capitalisme raisonnable, l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise selon J.R. Commons et l'école du Wisconsin », *Revue Française de Socio-Économie*, 2018/2 (n° 21), p. 165-184
- BEAUCHAMP T., & CHILDRESS J., *Les principes de l'éthique biomédicale*, Paris, Les Belles Lettres, 2007
- BECKER H. S., « Notes sur le concept d'engagement » [« Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, vol. 66 (n° 1), 1960, p. 32-40, trad. Fr. C. Debras et A. Perdoncin,], *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 11 | 2006, mis en ligne le 28 septembre 2008, consulté le 22 décembre 2020 URL : <http://journals.openedition.org.ezpaarse.univ-paris1.fr/traces/257>
- BEN-BARKA H., BONNAFOUS-BOUCHER M., « Développements récents en gouvernement d'entreprise », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2014/2, n° 198, p. 12-16
- BENOIST J., « Reinach et la visée (das meinen) : décliner l'intentionnalité », *Les Études philosophiques*, 2005/1 (n° 72), p. 19-37
- BERGSON H., *Essai sur les données immédiates de la conscience* (1889), Paris, GF Flammarion, 2013
- , *Matière et mémoire. Essai sur la relation du corps à l'esprit* (1896), GF Flammarion, Paris, 2012
- , *Lettre de Bergson à James. 27 juin 1907*, recueillie dans les « Lectures » de l'édition critique dirigée par F. Worms de *L'évolution créatrice*, (1907), PUF (Quadrige), Paris, 2016, p.588
- , « Sur le pragmatisme de William James. Vérité et réalité » (1911), *La Pensée et le Mouvant* (1934), GF Flammarion, Paris, 2014
- , *Les Deux Sources de la morale et de la religion* (1932), Paris, GF Flammarion, 2012

BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J.D., *La théorie des parties prenantes*, La Découverte (Repères), Paris, 2013

BONNAFOUS-BOUCHER, M., RENDTORFF, J.D. (dir.), *Encyclopedia of Stakeholder Management*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2023

BOYER A., *Chose promise. Etude sur la promesse, à partir de Hobbes et de quelques autres*. Paris, PUF (Léviathan), 2014

—, « Promesse oblige », *Revue du MAUSS*, 2017/2 (n° 50), p.227-240

BRATMAN M., *Intention, Plans and Practical Reason*, Cambridge Massachusetts and London England, Harvard University Press, 1987

BRY (DE), F. « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? », (dir. François-Régis Mahieu), *Altruisme. Analyses économiques*. *Economica*, 1998, p. 161-189.

CADET I., « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 2010/4 (t.XXIV), p. 401-439

CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique* (1966), PUF (Quadrige), 2013

CAPRON M., « Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprise-société », RIODD, Juillet 2016 (hal-01349991)

CAPRON M., QUAIREL F., « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, 2006/1 (Vol. 1), p. 5-17

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 2010

CARBONNIER J., *Sociologie du droit*, PUF, 198, « Quadrige », 1994

CEFAI D., « Publics, problèmes publics, arènes publiques... », *Questions de communication* [En ligne], 30 | 2016, mis en ligne le 31 décembre 2018, consulté le 23 juin 2021.

CHASSAGNON V., « The law and economics of the modern firm: a new governance structure of power relationships », *Revue d'économie industrielle* [Online], 134 | 2e trimestre 2011, document 2, Online since 15 June 2013, connection on 01 May 2019. URL: <http://journals.openedition.org/rei/4983>

—, « Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power », *Journal of Business Ethics*, October 2014

—, « Pouvoir et entreprise : une analyse méthodologique et conceptuel », *Revue de philosophie économique*, Vrin, 2018/2, Vol.19, p.3-32

CHAUVIRE C., « Chapitre I. Dispositions ou capacités ? La philosophie sociale de Wittgenstein », *Le moment anthropologique de Wittgenstein*, (dir. C. Chauviré), Éditions Kimé (Philosophie en cours), 2004, p.11-39

CHEVALLIER J., « L'état régulateur », *Revue française d'administration publique*, 2004, Vol.3 (n°111), p.473-482

CICERON, *Les devoirs* [Trad. fr. M. Testard], t. 1, Paris, Les belles lettres, 2009

CLERC C., *Structure et diversité des modèles actuels de gouvernement d'entreprise. Rapport pour l'OIT*, août 2019, URL : <https://www.researchgate.net/publication/338719860>

COASE R., « The nature of the firm », *Economica*, November 1937, Vol.4/16, p. 386-405

COMETTI, J.P., *Qu'est-ce qu'une règle ?*, Paris, VRIN (Chemins philosophiques), 2011

COTTEREAU A., « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX^e siècle) », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2002/6 (57^e année), p. 1521-1557

DABILA A., « La guerre, objet sociologique », *Res Militaris*, vol.4, n°2, Été-Automne 2014

DAVIDSON D., « Actions, raisons et causes », *Actions et événements*, [trad.fr. P. Engel, Paris PUF, 1993], *Philosophie de l'action. Action, raison et délibération*, Textes réunis par B. Gnassounou, Paris Vrin (Textes clés), 2007, p.53-74

—, « L'agir », *Actions et Événements*, [trad.fr. P. Engel, Paris PUF, 1993], repris et commenté par Pierre Livet dans *Qu'est-ce qu'une action ?*, Vrin (Chemins Philosophiques), Paris, 2005, p.67-71

DE LAGERIE P.B., «Le Salaire De La Sueur : Un Éclairage Socio-Historique Sur La Lutte Anti-Sweatshop.» *Sociologie Du Travail*, vol. 54 (n° 1), 2012, p.45-69

DELASSUS E., « Analyse critique du principisme en éthique biomédicale », 2017, fihal-01486803

DELEDALLE G., « I. Le pragmatisme », *La philosophie américaine* (dir. Deledalle G.), Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur (Le Point philosophique), 1998, p. 51-72

—, « IV. John Dewey (1859-1952). L'expérience et ses laboratoires », *La philosophie américaine* (dir. Deledalle G.), Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur (Le Point philosophique), 1998, p. 159-173

DELEUZE G., *Le bergsonisme* (1966), Paris, PUF (Quadrige), 2014

DELMAS-MARTY M., *Pour un droit commun*, Paris, Seuil, (La librairie du XX^e siècle), Paris, 1994

—, *Le pluralisme ordonné*, Paris, Seuil (La couleur des idées), 2006

DEMARIA S., RIGOT S., « III. Les principes comptables des normes IFRS : la généralisation de la comptabilité en juste valeur », (S. Demaria éd.), *Les normes comptables internationales IFRS*. Paris, La Découverte (Repères), 2018, p. 36-49

DESCOMBES V., *Les institutions du sens*, Les Editions de Minuit (Critique), Paris, 1996

—, « Les degrés de l’agir », *Le Complément de sujet. Enquête sur le fait d’agir de soi-même*, Paris, Gallimard, 2004, p.90-97, *Philosophie de l’action. Action, raison et délibération*, Textes réunis par B. Gnassounou, Paris Vrin (Textes clés), 2007, p.75-84

DESMOULINS L., « *Les think tanks* : des stratégies d’influence politique entravées par une raison d’être ambiguë et contestée », *Hermès, La Revue*, 2022/1 (n° 89), p. 72-75

DESPORTES V., « La stratégie en théories », *Politique étrangère*, 2014/2 (Été), p. 165-178.

DEUMIER P., « Saisir le droit souple par sa définition ou par ses effets », *Etude annuelle 2013 du Conseil d’Etat - Le droit souple*, La documentation française (Etudes et documents. Conseil d’Etat), mai 2013, p.247-255

DEWEY J., « Le développement du pragmatisme américain », *Revue de métaphysique et de morale*, t.29, n°4 (Octobre-Décembre 1922), p.411-430

—, *Le public et ses problèmes* [*The public and its problems* (1927), trad. fr. J. Zask], Paris, Gallimard (folio essais), 2010

—, *Logique. La théorie de l’enquête* [*Logic : The Theory of Inquiry* (1938), trad. fr. G. Deledalle], Paris, PUF, 1967

DJORDJEVIC E. TORTORELLA S., UNGER M. (dir.), « Introduction », *Les Equivoques de l’institution*, Paris, Classiques Garnier, 2021

DONALDSON T. et DUNFEE T. W., « Vers une conception unifiée de l’éthique des affaires : la théorie des contrats sociaux intégrés » [“Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory”, *Academy of Management Review*, 19(2), 1994, p.252-284. trad. fr. C. Laugier], *Ethique des affaires. Marché, règle et responsabilité. Textes réunis par A. Anquetil*, Paris, Vrin, 2011, p.107-162

DREYFUS F., « Rendre des comptes – rendre compte : des notions ambiguës », *Revue française d’administration publique*, 2016/4 (n° 160), p. 999-1010

DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique* (1894), PUF (coll. Quadrige), Paris, 2013

FAUCONNET P., *La responsabilité. Etude de sociologie*, Paris, Librairie Félix Alcan (Bibliothèque de philosophie contemporaine), Travaux de l'Année sociologique, Edition électronique Classiques des sciences sociales, 1928, p.88

FERRARESE E., « Qu'est-ce qu'une lutte pour la reconnaissance ? Réflexions sur l'antagonisme dans les théories contemporaines de la reconnaissance », *Politique et sociétés*, 28 (3), p.101-116

FOESSEL M., LAMOUCHE F., « Phénoménologie et herméneutique », *Ricoeur, textes choisis et présentés par M. Foessel et F. Lamouche*, Points, 2007, p.71-101

FREEMAN R.E., *Strategic management. A stakeholder approach* (1984), Cambridge University Press, 2010

FRIEDMAN M., « The Social Responsibility of Business is to increase its profits », *New-York Times Magazine*, 13 septembre 1970

FUNG A., « Chapter 11. The Principle of Affected Interests: An Interpretation and Defense », *Representation: Elections and Beyond*, (ed. J.H. Nagel, R. M. Smith), Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2013, p. 236-268

GADREY J., « Utilité sociale », *Dictionnaire de l'autre économie* (dir. J-L. Laville, A. D.Cattani), Paris, Gallimard (folio actuel), 2005

GARRAU M., « Agentivité ou autonomie ? Pour une théorie critique de la vulnérabilité », *Genre, sexualité & société* [En ligne], 25 | Printemps 2021, mis en ligne le 12 juillet 2021, consulté le 04 septembre 2023, URL : <http://journals.openedition.org/>

GARRIGUE P., « Action humanitaire internationale », *Encyclopædia Universalis [en ligne]*, consulté le 4 septembre 2023. URL : <https://www-universalis-edu-com./action-humanitaire-internationale/>

GIDDENS, A., *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration* [*The constitution of society. Outline of the theory of structuration*] (1984), trad. Fr. M. Audet], Paris, PUF (Quadrige), 2005

GILBERT M., *Marcher ensemble. Essais sur les fondements des phénomènes collectifs*, Paris, PUF (Philosopher en sciences sociales), 2003

GLORIA-PALERMO S., *L'école économique autrichienne*. La Découverte (Repères), 2013

GODARD O., « La politique des risques peut-elle être raisonnable ? Le principe de précaution et ses déboires », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4 (n° 76), p. 511-529

GOND J.-P., « The Market for Virtue: an Interview with David Vogel », *Revue de l'organisation responsable*, 2007/3 (Vol. 2), p. 55-59.

GRAVEL N., PICAUVET E., « Une théorie cognitiviste de la rationalité axiologique », *L'année sociologique*, Vol.50 (n°1), 2000, p.85-118

GRISSET P., IDENSON P.(dir.) *L'industrie dans la Grande Guerre : Colloque des 15 et 16 novembre 2016*. Nouvelle édition [en ligne], Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2018

GUIBET LAFAYE C., PICAUVET E., « Normes sociales et institutions dans les jugements sur l'opportunisme » *L'opportunisme : une approche pluridisciplinaire* (dir. A. Banoun, L. Dufour), L'Harmattan, p.123-135, Hermès Sciences, 2011 : fihal-00376185

—, « La précaution, l'éthique et la structure de l'action », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4 (n° 76), p.593-609

GUILLAUME B., « L'esprit de la précaution », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4, (n° 76), p. 491-509

HARDIN G., « The tragedy of the commons », *Science*, 1968, p.1243-1248

HATCHUEL A., SEGRESTIN B., *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil (La République des Idées), 2012

HENAFF M., « Mauss et l'invention de la réciprocité », *Revue du Mauss* 2010/2 (n°36), p.71-86

—, *Le Don des philosophes. Repenser la réciprocité*. Le Seuil (L'Ordre philosophique), 2012

HERTZOG R., « Rendre compte : de quoi parle-t-on ? Les quadratures du cercle démocratique », *Revue française d'administration publique*, 2016/4 (n° 160), p. 1011-1026

HUME D., *Traité de la nature humaine, Livre III. La morale*. [A Treatise of Human Nature. Being An Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning in the Moral Subjects (1739), trad. Fr. P. Saltel], Paris, Flammarion, 1993

HOBBS T., *Léviathan. Traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la république ecclésiastique et civile*, [Léviathan or the Matter, Forme and Power of A Common-wealth Ecclesiastical and Civil (1651), trad. F. Tricaud, Sirey, 1971], Dalloz, Paris, 1999

JAFFRO L., « Interactions en ligne et concept de confiance », *La confiance à l'ère numérique*, (dir. M. Doueihy et J. Domenicucci), Paris, Berger Levrault & éditions Rue d'Ulm, 2018, p. 33-62.

JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the firm. Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3 (n°4), p. 305-360.

JOANNIDES V., JAUMIER S., « De la Démocratie en Amérique du Nord à l'Accountability à la française. Comprendre les origines socio-politique de l'accountability », *Revue française de gestion*, 2013/8 (n°237), p.99-116

JONAS H., *Le Principe responsabilité* [*Das Prinzip Verantwortung* (1979), trad. fr. J. Greisch], Paris, Les Editions du Cerf (Passages), 1995

KANT E., *Métaphysique des mœurs I. Fondation. Introduction* [*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785), Trad. fr. A. Renaut], GF Flammarion, Paris, 1994

—, *Métaphysique des mœurs II. Doctrine du droit. Doctrine de la vertu* [*Metaphysik der Sitten* (1797), Trad. fr. A. Renaut], GF Flammarion, Paris, 1994

KARSENTI B., *L'homme total. Sociologie, anthropologie et philosophie chez Marcel Mauss* (1997), Paris, PUF (Quadrige), 2011

KELSEN H., *Théorie pure du droit* [*Reine Rechtslehre*, 1^{ère} éd.1934, 2^e éd. 1960, Trad. fr. C. Eisenmann], Paris, Dalloz, 1962

KERVÉGAN, J.-F., « La théorie kantienne de la normativité », *Raison pratique et normativité chez Kant : Droit, politique et cosmopolitique* [en ligne], Lyon, ENS Éditions, 2010, URL : <http://books.openedition.org/enseditions/4444>

KOLM S.- C., *La bonne économie. La réciprocité générale.*, Paris, PUF, 1984

LAKS A., « Le prodige institutionnel », *Médiation et coercition. Pour une lecture des Lois de Platon*, Nouvelle édition [en ligne], Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2005 (généré le 15 mai 2021). URL: <<http://books.openedition.org/septentrion/55838>>.

LALLEMENT M., « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue Française de Socio-Économie*, 2008/1 (n° 1), p. 67-87

LAUGIER S., « Performativité, normativité et droit », *Archives de Philosophie*, 2004/4 (t.67), p. 607-627.

LEACH J. and LEACH E. (eds.) *The Kula. New Perspectives on Massim Exchange*, Cambridge Press University, Cambridge, 1983

LE GOFF A., *Pragmatisme et démocratie radicale*, CNRS Editions, Paris 2019

LEMERCIER Claire, « La construction d'un modèle français de service public avant 1914 », *Regards croisés sur l'économie*, 2007/2 (n° 2), p. 47-54

LEVI-STRAUSS, C., « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », *MAUSS M., Sociologie et anthropologie* (1950), PUF (Quadrige), 2010, p. xxxvii-xxxviii

LEWIS D., *Convention*, Harvard University Press Cambridge Mass., 1969

- LIVET P., *Qu'est-ce qu'une action ?*, Vrin, Chemins Philosophiques, Paris, 2005
- LOCHAK, D., « IV. Consolidation et mutations des droits de l'homme », (dir. D. Lochak), *Les droits de l'homme*. La Découverte (Repères), 2018
- LOCKE J., *Le Second Traité du gouvernement. Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*. [*The Second Treatise of Civil Government. An Essay concerning the true original Extent, and End of Civil Government* (1689), trad. fr. J.-F. Spitz], Paris, PUF, 1994
- LUHMANN N., « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », [« Familiarity, confidences trust: problems and alternatives », (dir. Gambetta D.), *Trust, Making and Breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell (1989), p. 94-107, trad. Fr. L. Quéré], *Réseaux*, 2001, n°108, p.15-35
- , *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, [*Vertrauen - ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (1968), Trad. Fr. S. Bouchard], Paris, Economica (Etudes sociologiques), 2006
- MACPHERSON C.B., *La théorie de l'individualisme possessif* [*The Political Theory of Political Individualism* (1962) Trad. Fr. M. Fuchs], Paris, Gallimard, 2004
- MALINOWSKI B., *Les Argonautes du Pacifique occidental* [*Argonauts of the Western Pacific* (1922), trad. fr. A. et S. Devyver], Paris, Gallimard (Tel), 1989
- MALLAURIE P., « Les précédents et le droit », *Revue internationale de droit comparé*, Vol.58 (n°2), 2006, p.319-326
- MARAIN G., « Le devoir de vigilance : approche notionnelle », *Le devoir de vigilance* (dir. S. Schiller), LexisNexis, 2019, p.69-81
- MARTIN-CHENUT K., « Juridicisation et judiciarisation de la RSE. Le rôle du droit international des droits de l'homme », *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, (dir. J.P. Chanteau, K. Martin-Chenut, M.Capron), Paris, Classiques Garnier, 2017
- MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* [1925, *L'année sociologique*, seconde série, 1924-1925, t.I], Paris, PUF (Quadrige), 2012
- MERCIER S., « 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », *Décider avec les parties prenantes* (dir. Maria Bonnafous-Boucher), La Découverte, 2006, p. 157-172.
- , « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 2010/3 (n° 33), p. 142-156
- MOREAU DEFARGES P., « Chapitre III. Notions-clés et mécanismes de la gouvernance », *La gouvernance* (P. Moreau Defarges éd.) Paris, PUF (Que sais-je ?), 2015, p. 51-70

MOUILLIE J.-M., « L'engagement, fondement et devoir de l'existence », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

NODE-LANGLOIS M., « La politique. L'idée de bien commun », *philopsis*, 1^{er} décembre 2007

NOIRIEL G., « Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique », *Le Mouvement social*, n°144, 1988 (Juil.-Sept.), p.17-35

NOVEMBER A., NOVEMBER V., « Risque, assurance et irréversibilité », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLII-130 | 2004, mis en ligne le 13 novembre 2009, consulté le 22 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org.ezpaarse.univ-paris1.fr/ress/475>

OLLION E., SIMEANT J. (dir.), « Politiques du plaidoyer », *Critique internationale* 2015/2 (n° 67), *Presses de Sciences Po*

OPPICI P., « « Paradis aux bienfaisants » : l'idée de bienfaisance chez l'abbé de Saint-Pierre », *Les Projets de l'abbé Castel de Saint-Pierre (1658-1743) : Pour le plus grand bonheur du plus grand nombre* (C. Dornier, C. Poulouin, dir.), Presses universitaires de Caen, 2011, p. 147-156, URL : <<http://books.openedition.org.ezpaarse.univ-paris1.fr/puc/8697>>.

ORIGGI G., *Qu'est-ce que la confiance ?*, Paris, Vrin (Chemins philosophiques), 2008

—, *La réputation. Qui dit quoi de qui*, Paris, PUF (Hors collection), 2015

ORSI F., « Réhabiliter la propriété comme *bundle of rights* : des origines à Elinor Ostrom, et au-delà ? », *Revue internationale de droit économique*, 2014/3 (t. XXVIII), p. 371-385.

OSTROM E., *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* [*Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action* (1990), Cambridge University Press], Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2010

PICAVET E., « La connaissance des normes selon Kelsen », *Kelsen et Hart. La norme et la conduite*, (dir. E. Picavet), PUF (Philosophies), 2000, p. 9-42

—, « II. L'action collective entre rationalité individuelle et institutions », *Leçons de philosophie économique. Tome I. Economie politique et philosophie sociale* (dir. A. Leroux, P. Livet), Economica, Paris, 2005, p.144-164

—, « Moralité et maximisation de l'avantage » : l'« insensé » de Hobbes décrit-il des agents rationnels ? », *Les études philosophiques*, vol. 79 (n°4), 2006, p. 427-438.

—, « Formes sociales et actes sociaux. L'originalité du point de vue de Reinach », J. Benoist, J.-F. Kervégan (dir.), *Adolf Reinach. Entre droit et phénoménologie. De l'ontologie normative à la théorie du droit*, Paris, CNRS Editions, 2008, p.179-197

- , « Valeur du désaccord et nature des compromis », *La valeur du désaccord* (dir. L. Nicolas, J. Ravat, A. Wagener), Paris, Editions de la Sorbonne, 2020
- , “Ways of Compromise-Building in a World of Institutions”, *Institutions in Action* (dir. T. Andina, P. Bojavic), Springer (Studies in the Philosophy of Sociality), Switzerland AG, 2020, p.135-145
- , « Vers une éthique du futur institutionnelle. Les concepts de responsabilité dans la RSE à la lumière de l’héritage de Jonas », *Revista de Filosofia Aurora*, vol. 32, n°57, dez. 2020. URL : <<https://aurora/article/view/27199/24638>>. Acesso em: 17 jan. 2021.
- , « L’homme augmenté par les institutions et l’artifice dans la parole institutionnelle », *Revue des sciences humaines* [En ligne], 341 | 2021, mis en ligne le 01 janvier 2023, consulté le 02 septembre 2023, URL : <http://journals.openedition.org/rsh/430>
- , « La théorie des parties prenantes existe-t-elle ? », *ASPLF38 : La Participation 2021*, Recueil des communications, 30 avril 2021, p.729-737
- , « Bergson and Our Understanding of Interaction, Constraints and Collective Aspiration”, *Bergsonianana* [En ligne], 1 | 2021, mis en ligne le 01 juillet 2021, consulté le 25 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/bergsonianana/357>
- , « Enjeux de la reconnaissance des « parties prenantes » dans la délibération concertée », *Raison économique et raison politique* (dir. J. Mercier Ythier), Encyclopédie Sciences, ISTE-WILEY, 2022
- PIERCE, C. S., « La logique de la science : Première Partie : Comment se fixe La croyance. », *Revue Philosophique de La France et de l’Étranger*, vol. 6, PUF, 1878, p. 553–69
- , « La logique de la science : Deuxième Partie : Comment rendre nos idées claires. », *Revue Philosophique de La France et de l’Étranger*, vol. 7, PUF, 1879, p. 39-57
- POMMIER E., « La responsabilité en discussion : Apel/Jonas », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2012/4 (t.137), p. 495-514.
- , *Hans Jonas et le Principe Responsabilité*, (dir. E. Pommier), Paris, PUF, 2012
- POSTEL N., ROUSSEAU S, « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, 2008/2, Vol. 11, p. 137-160
- RAMOND C., « L’irrévocabilité des promesses chez Hobbes », *Liberté et nécessité chez Hobbes et ses contemporains*, (dir. Y. C. Zarka), Paris, Vrin, 2012
- REINACH A., *Les fondements a priori du droit civil*, [*The apriori foundations of the civil law* (1913), trad. fr. C. de Ronan], Paris, Vrin, 2004

- RENDTORFF J. D., « Basic ethical principles in European bioethics and biolaw: autonomy, dignity, integrity and vulnerability-towards a foundation of bioethics and biolaw », *Med Health Care Philos.* 2002;5(3):235-44
- , « 3. Des principes de justice pour les parties prenantes », *Décider avec les parties prenantes*, (dir. M. Bonnafous-Boucher *et al.*), Paris, La Découverte (Recherches), 2006, p.66-76
- RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, Seuil (Points Essais), Paris, 1990
- , « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique. », *Esprit* (1940-), n° 206 (11), 1994, p. 28-48
- , *Parcours de la reconnaissance*, Stock (folio essais), Paris, 2004,
- , « Devenir capable, être reconnu. » *Esprit*, n° 316 (7), 2005, p.125-129
- , « Entretien avec Paul Ricoeur. Paul Ricoeur et l'acheminement vers le soi. », *Philopsis*, 1 mai 2019, En ligne : <https://philopsis.fr/archives-themes/la-morale/entretien-avec-ricoeur/>
- RIQUIER C., *Archéologie de Bergson. Temps et métaphysique*, Paris, PUF (Epiméthée), 2009
- ROUDAUT F., « Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction », *Cahiers philosophiques*, 2017/3, n° 150, p. 45-65
- ROUSSEAU J.-J., *Du Contrat Social* (1762), Paris, GF Flammarion, 2012
- RYFMAN P., *Une histoire de l'humanitaire*, Paris, La Découverte (Repères), 2016
- SALAGADO M., « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013, ffhal-00842219
- SEARLE J. R., *La construction de la réalité sociale [The Construction of Social Reality*, Free Press, New York, 1995, trad. fr. C. Tiercelin), Gallimard (NRF Essais), Paris, 1998
- SIMON H. *Models of Man, Social and Rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New York, J. Wiley London, Chapman & Hall, cop. 1957
- SOUQUE M., « Devoir de vigilance et principes directeurs de l'OCDE : la notion de devoir de diligence pour la conduite responsable des entreprises », *Le devoir de vigilance* (dir. S. Schiller), LexisNexis, 2019, p.57-68
- STIGLITZ J. E., *Le rapport Stiglitz. Pour une vraie réforme du système monétaire et financier international après la crise mondiale*, Babel (Les liens qui libèrent), 2010
- SUNZI, *L'art de la guerre*, SUN BIN, *L'art de la guerre* [trad. fr. T. Jialong et V. Riffaud], Payot & Rivages, Paris, 2004
- THIBIERGE C., « Le droit souple », *Revue trimestrielle de droit civil*, Dalloz, 2003

THIBIERGE C. (dir.), *La force normative, Naissance d'un concept*, Bruxelles, Bruylant, LGDJ, 2009

TIROLE J., *Economie du bien commun*, Paris, PUF, 2016

TUOMELA R., *Collective intentionality and group agents*, Oxford, Oxford University Press, 2013

VANDAGEON-DERUMEZ I., « XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle », *Les Grands Auteurs en Management* (dir. Charreire Petit S., Huault I.), Caen, EMS Editions (Grands auteurs), 2017, p. 453-471

VATE M., *Le temps de la décision*, Presses Universitaires de Lyon, 1976

VERIN H., *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée* (1982), Garnier, 2011

VOGEL D., *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité de l'entreprise* [*The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility* (2006), trad. fr. J.-G. Terny], Economica, 2008

WASSENBERG B., « La place des ONG au Conseil de l'Europe de 1952 à nos jours », *Relations internationales*, 2012/4 (n° 152), p. 77-92

WEBER M., « Le métier et la vocation d'homme politique », *Le savant et le politique* (1919), Classiques des sciences sociales, Chicoutimi, [Une édition électronique réalisée à partir du livre de Max Weber, *Le savant et le politique*. Paris, Union Générale d'Éditions (Le Monde en 10-18), 1963], p.99-152, URL :http://classiques.uqac.ca/Weber/savant_politique/

—, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* [(1920) Trad. fr. I. Kalinowski], Flammarion (Champs classiques), 2000

WORMS F., *Bergson ou les deux sens de la vie*, Paris, PUF (Quadrige), 2004

YOUNG I. M., « Responsibility and global justice: a social connection model », *Social Philosophy and Policy*, 2006, no. 23(1), p.102-130

ZARKA Y. C., « Considérations philosophiques sur le principe de précaution », *Revue de métaphysique et de morale*, 2012/4, n° 76, p. 483-489

ZASK J., « III. De l'expérience à l'enquête : les enjeux de l'interactionnisme », *Introduction à John Dewey* (dir. J. Zask), Paris, La Découverte (Repères), 2015, p. 39-70

—, « IV. L'enquête sociale », *Introduction à John Dewey* (dir. J. Zask), Paris, La Découverte (Repères), 2015, p.71-90

—, « V. L'organisation démocratique du public », *Introduction à John Dewey* (dir. J. Zask), La Découverte (Repères), 2015, p. 91-110.

ZINOR I., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103

Etude notionnelles :

BAIER A., « Confiance », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, t.1, Paris, PUF (Quadrige), 2004

BARBEROUSSE A., « Certitude », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

BEURET J.-E., « Concertation (démarche de) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/concertation-demarche-de>.

BIENVENU A., « Vérification », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

BOBBIO L., « Démocratie », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL : <https://www.dicopart.fr/fr/dico/democratie>

BOVE L., « Stratégie », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

BOYER A., « Justice et égalité », *Notions de philosophie III*, (dir. D. Kambouchner), Paris, Gallimard (Folio. Essais), 1995, p.9-86

BRAUDO S., BAUMANN A., « Certification », *Dictionnaire du droit privé*, (En ligne consulté le 06 juillet 2023, URL : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/certification.php>

BROISE, P., « Communication », *Dictionnaire critique de la RSE* [en ligne], Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013 (généré le 18 janvier 2021). URL:<<http://books.openedition.org/septentrion/6599>>.

CANGUILHEM G., « Régulation, épistémologie », *Encyclopaedia Universalis* [en ligne], consulté le 19 février 2021, URL : <http://www.universalis-edu.com/regulation-epistemologie/>

CASILLO I., « Espace public (1) », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL: <https://www.dicopart.fr/espace-public-1/>

GERBIER L., « Faculté », *Grand dictionnaire de la philosophie Larousse*, Paris, Larousse CNRS Editions, 2012

GERBIER L., « Principe », *Grand dictionnaire de la philosophie*, Paris, Larousse CNRS Editions, 2012

GUEGUEN H., VOIROL O., « Reconnaissance », *Dictionnaire des inégalités et de la justice sociale*, (dir. P. Savidan), PUF (Quadrige), 2018

HATZFELD H., « Légitimité », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013,
URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/legitimite>.

JAFFRO L., « Ethique et morale », *Notions de philosophie, III*, D. Kambouchner (dir.), Paris, Gallimard (Folio. Essais), 1995, p.221-303

OGIEN R., « Normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. t. 2* (dir. M. Canto-Sperber), Paris, PUF (Quadrige), 2004

PICAVET E., « Concertation », version académique, (dir. M. Kristanek), *l'Encyclopédie philosophique*, consulté le 14/07/2021, URL : <http://encyclo-philos.fr/concertation-a/>

PICAVET E., « Rationalité », *Grand dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris 2012

RIMBOUX E., « Réflexion », *Grand Dictionnaire de la Philosophie* Larousse CNRS Editions, Paris 2012

SILVA-CHARRAK (DA), C., « Croyance », *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

TARRAGONI F., « Peuple », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013,
URL : <https://www.dicopart.fr/fr/dico/peuple>

THEVENOT L., “Justification. Justification et compromis”, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. t.1*, Paris, PUF (Quadrige), 2004

TONNELAT S., TERZI C., « Espace public », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (dir. I. Casillo *et al.*), Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013,
URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/espace-public-0>

VAYSSE J.-M., « Disposition », *Grand dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

Thèses :

DABILA A., *L'engagement militaire. Une étude de sociologie comparée*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris IV – Sorbonne, 2013

EMANE MAYO M., *La norme facultative*, Thèse de doctorat en droit privé, Université d'Orléans, 2016

Podcast :

PICAVET E., *Pandémie et responsabilité sociétale des entreprises et des organisations*, Intervention le 1er juillet 2020, podcast accessible en ligne : <https://mediatheque.univ-paris1.fr/video/2528>

Lois, codes, actes et textes officiels :

FRANCE

Code civil, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/Codecivil/>

Code de commerce, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/Codedecommerce/>

Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, Version en vigueur au 17 novembre 2005, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/>

« Décret du 25 octobre créant le Ministère du Travail et de la Prévoyance (J.O. 26 octobre 1906). Rapport du Président du Conseil, Ministre de l'intérieur, au Président de la République daté du 25 octobre 1906 », *Chronique législative* (extraits du Bulletin de l'office du travail), t.XIII, 1906

« Chambre des députés - séance du 8 novembre 1906 », *Chronique législative* (extraits du Bulletin de l'office du travail), t.XIII, 1906

Décret n° 2008-1401 du 19 décembre 2008 relatif à l'accréditation et à l'évaluation de conformité pris en application de l'article 137 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises

Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (« loi NRE »)

Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (« loi Grenelle II »)

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte anti-corruption et à la modernisation de la vie économique (« loi Sapin II »)

Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre

Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte »)

Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

Loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement (Charte de l'environnement de 2004 intégrée au bloc constitutionnel en 2005)

Service Public, Fiche pratique « lanceurs d'alerte en entreprise », en ligne sur le site officiel de l'administration française Service-Public.fr, URL : <https://www.service-public.fr/>

EUROPE

CE (2001), *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 18 juillet 2001, (COM2001/366)

CE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, 7 novembre 2012, (COM2011/681)

Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes

Directive 2022/2464/UE du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

G7

G7, Déclaration tripartite du G7 social, France, Biarritz, 7 juin 2019, (en ligne) URL : <https://www.elysee.fr/declaration-tripartie-2019.pdf>

OCDE

OCDE (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE

OCDE (2017), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, Éditions OCDE

OCDE (2018), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises*, Editions OCDE

OCDE (2018), *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicable aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure*, Editions OCDE

ONU

Ban, Ki-moon, « Secretary-General's remarks at the Interactive Dialogue of the President of the General Assembly on Elements for an Accountability Framework for the Post-2015 Development Agenda », Nations Unies, New York, 01 may 2014 (en ligne), URL : [Secretary-General's remarks for an Accountability Framework for the Post-2015 Development Agenda | United Nations Secretary-General](#)

OIT (1998), *Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail*, Genève, Bureau international du Travail, 1998 ;

OIT (2001), *Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* (1977), Genève, Bureau international du Travail, 2001

ONU, Charte des Nations Unies, (en ligne) URL : <https://www.un.org/fr/un-charter/full-text>

ONU (1987), Rapport de la Commission mondiale sur le développement et l'environnement, *Notre avenir à tous* [*Our Common Future*], avril 1987, (en ligne) URL : [https://fr.wikisource.org/Notre avenir A tous - Rapport Brundtland](https://fr.wikisource.org/Notre_avenir_A_tous_-_Rapport_Brundtland)

ONU (1992), *Déclaration la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, Rio de Janeiro, Brésil

ONU, Secrétaire général, Kofi Annan, Communiqué de presse du 1^{er} février 1999, (SG/SM/6881), <https://www.un.org/press/fr/1999/>

ONU (2011), *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, New York et Genève, (en ligne), URL : https://www.ohchr.org/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf

ONU, Résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies du 25 septembre 2015, *Transformer notre monde : le programme de développement à l'horizon 2030* (A/RES/70/1) <https://un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/90/PDF/>

Normes et codes de conduite de sources privées :

CHS, *Norme fondamentale de qualité et de redevabilité*, 2015, URL : https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS_French.pdf

CORPORATE REPORTING DIALOGUE (CRD), *Statement of Common Principles of Materiality* (En ligne), URL: <https://corporatereportingdialogue.com/publications/>

GRI, *Normes de développement durable*, «GRI 101 : Principes généraux 2016 », 2018, URL : <https://www.globalreporting.org/gri-standards-french/>

ISO, *Le projet ISO 26000. Tour d'horizon*, Genève, 2010, (en ligne), URL : https://www.iso.org/iso_26000_project_overview.pdf

ISO, Norme ISO 17011 :2017, *Évaluation de la conformité — Exigences pour les organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'organismes d'évaluation de la conformité* (en ligne) URL : <https://www.iso.org/iso-iec:17011/>.

ISO, Norme ISO 17029 :2019, *Evaluation de la conformité – Principes généraux et exigences pour les organismes de validation et de vérification* (en ligne), URL : <https://www.iso.org/iso-iec:17029/>

Les Principes de l'Equateur signés en 2013, version 2020 accessible en ligne : URL : https://equator-principles.com/equator_principles_french_2013.pdf

Rapports, études, baromètres :

BIT, « Rapport IV. Dialogue social. Discussion récurrente en vertu de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable », *Conférence internationale du travail* 102^{ème} session, Genève, 2013

CONSEIL D'ETAT, *Etude annuelle 2013 du Conseil d'Etat - Le droit souple*, La documentation française (Coll. Les rapports du Conseil d'Etat), mai 2013

FRANCE STRATEGIE, *Synthèse du Premier rapport Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte*, septembre 2020, URL : <https://www.strategie.gouv.fr/2020-rapport.pdf>

FRANCE STRATEGIE, *Impact(s), responsabilité et performance globale. Avis de la Plateforme RSE.*, février 2023 : URL : <https://www.strategie.gouv.fr/impacts-responsabilite-performance-globale>

GOUVERNEMENT (France), *Rapport remis par le Gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d'administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés*, (Charlotte Ast, rapporteure, Direction générale du Trésor), 18 juillet 2022

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, *Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, Paris, Janvier 2020

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, IMPACT INVESTMENT LAB, Sandra Bernard Colinet, *Doter la France d'une culture commune de l'investissement à impact*, Paris, juillet 2020

NOTAT N., SENART J.-D., *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail, 9 mars 2018

OBSERVATOIRE DES SOCIETES A MISSION, *Baromètre de l'observatoire. Portrait des sociétés à mission*, La Communauté des Entreprises à Mission – La Filature – Mines ParisTech, mars 2022

OCDE (2015), *Coopération pour le développement 2015 : Faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action*, Éditions OCDE

Presse :

« Celio lacère des vêtements invendus en pleine vague de froid », France Info, 06 février 2018. Consultable en ligne : <https://www.francetvinfo.fr/celio-lacere-des-vetements-invendus>

Usuels :

BLAY M. (dir.), *Grand Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse CNRS Editions, Paris, 2012

BLOCH O., VON WARTBURG W., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, PUF (Quadrige Dicos Poche), Paris, 2008 (3^{ème} édition)

CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALE (En ligne), URL : <https://www.cnrtl.fr/>

DEBARD T., GUINCHARD S., *Lexique des termes juridiques 2018-2019*, 26^{ème} édition, Dalloz (coll. Lexiques), Paris, 2018

LALANDE A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF (Quadrige. Dicos Poche), Paris, 2010

LAW J., *A Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press, Online Version: 2016, URL : <https://www-oxfordreference-com>.

LEHMANN-ORTEGA L., *et al.*, *Strategor*, 7^e édition, Paris, Dunod, 2016

MAGNIER V., *Droit des sociétés*, 9^{ème} édition, Dalloz 2019

MOULART-FREMAUX C., *Le nouveau petit Littré*, Garnier (Le Livre de Poche), 2009

REY-DEBOVE J., REY A. *Le nouveau petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, 1996

STEVENSON A., *Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press, Published online: 2010, Current Online Version: 2015, <https://www-oxfordreference-com/>

Index

A

ACQUIER, 50, 51, 324
AMBROISE, 147, 150, 324
ANDINA, 282, 324
ARENDR, 30, 163, 324
ARISTOTE, 10, 34, 41, 68, 204, 288, 301, 324
ARNSPERGER, 182, 324
ARON, 64, 324
AUBENQUE, 71, 204, 205, 324
AUCOUTURIER, 295, 324
AUSTIN, 19, 147, 148, 254, 324
AXELROD, 220, 325

B

BAIER, 231, 243, 338
BALLET, 37, 39, 40, 42, 325
BARBEROUSSE, 7, 338
BARFETY, 287, 325
BARRET-KRIEGEL, 44, 325
BAUDRY, 12, 60, 61, 66, 325
BAUMANN, 306, 338
BAZZOLI, 23, 24, 26, 35, 36, 73, 74, 206, 207, 214, 325
BEAUCHAMP, 203, 325
BECKER, 31, 325
BEN-BARKA, 195, 325
BENOIST, 151, 325
BERGSON, 19, 20, 50, 77, 169, 170, 172, 196, 255, 263,
265, 266, 325
BEURET, 207, 338
BIENVENU, 304, 338
BOBBIO, 200, 338
BOJANIC, 282, 324
BONNAFOUS-BOUCHER, 13, 144, 193, 194, 195, 264,
325, 326
BOVE, 10, 338
BOYER, 156, 160, 165, 211, 221, 242, 245, 326, 338
BRATMAN, 290, 296, 326
BRAUDO, 306, 338
BROISE, 271, 338
BRY, 40, 42, 326

C

CADET, 83, 326
CANGUILHEM, 77, 85, 86, 96, 98, 280, 326, 338
CAPRON, 37, 50, 85, 102, 183, 326
CARBONNIER, 94, 326
CASILLO, 257, 258, 269, 271, 338

CEFAI, 266, 327
CHASSAGNON, 12, 55, 60, 61, 63, 65, 66, 325, 327
CHAUVIRE, 56, 57, 213, 214, 327
CHEVALLIER, 281, 327
CHILDRESS, 203, 325
CICERON, 279, 327
CLERC, 264, 327
COASE, 60, 327
COMETTI, 32, 162, 327
Commons, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 36, 49, 73, 74, 146,
194, 205, 206, 207, 213, 214, 323, 325, 334
COTTEREAU, 46, 327

D

DABILA, 146, 186, 189, 327, 340
DAVIDSON, 69, 131, 327
DE LAGERIE, 122, 328
DELASSUS, 203, 328
DELEDALLE, 21, 22, 328
DELEUZE, 265, 328
DELMAS-MARTY, 94, 328
DEMARIA, 305, 328
DESCOMBES, 69, 156, 162, 215, 228, 230, 235, 248,
251, 255, 328
DESMOULINS, 218, 328
DESPORTES, 11, 328
DEUMIER, 87, 88, 328
DEWEY, 21, 22, 23, 50, 74, 198, 200, 257, 258, 262,
268, 274, 329
DJORDJEVIC, 62, 329
DONALDSON, 193, 329
DREYFUS, 105, 329
DUNFEE, 193, 329
DURKHEIM, 249, 250, 329

E

EMANE MAYO, 86, 89, 340

F

FAUCONNET, 121, 329
FERRARESE, 179, 329
FOESSEL, 137, 329
FREEMAN, 263, 329
FRIEDMAN, 72, 183, 329
FUNG, 197, 198, 218, 329

G

GADREY, 298, 330
GARRAU, 103, 330
GARRIGUE, 102, 330
GERBIER, 30, 89, 288, 339
GIDDENS, 121, 330
GILBERT, 69, 330
GLORIA-PALERMO, 72, 330
GODARD, 130, 330
GOND, 50, 51, 183, 324, 330
GRAVEL, 214, 216, 223, 229, 330
GRISSET, 72, 330
GUEGUEN, 178, 339
GUIBET LAFAYE, 32, 131, 330
GUILLAUME, 130, 330

H

HARDIN, 36, 330
HATCHUEL, 62, 192, 331
HATZFELD, 202, 339
HENAFF, 211, 232, 233, 235, 241, 254, 331
HERTZOG, 105, 331
HOBBES, 221, 237, 331
HUME, 152, 331

I

IDENSON, 72, 330

J

JAFFRO, 7, 70, 331, 339
JAUMIER, 101, 331
JENSEN, 60, 65, 192, 331
JOANNIDES, 101, 331
JONAS, 13, 77, 80, 120, 126, 130, 331

K

KANT, 89, 90, 91, 284, 286, 304, 331
KARSENTI, 250, 331
KELSEN, 87, 134, 135, 331
KERVÉGAN, 91, 332
KIRAT, 23, 24, 36, 74, 214, 325
KOLM, 64, 332

L

LAKS, 285, 313, 332
LALLEMENT, 42, 332
LAMOUCHE, 137, 329
LAUGIER, 151, 332
LE GOFF, 197, 332
LEACH, 249, 332

LEMERCIER, 72, 332
LEVI-STRAUSS, 251, 332
LEWIS, 98, 332
LIVET, 296, 332
LOCHAK, 44, 332
LOCKE, 45, 332
LUHMANN, 6, 332

M

MACPHERSON, 45, 333
MALINOWSKI, 236, 249, 254, 333
MALLAURIE, 48, 333
MARAIN, 95, 333
MARTIN-CHENUT, 92, 333
MAUSS, 19, 236, 237, 245, 248, 249, 250, 251, 326, 332, 333
MECKLING, 60, 65, 192, 331
MERCIER, 18, 178, 264, 333
MOREAU DEFARGES, 191, 333
MOUILLIE, 8, 333

N

NODE-LANGLOIS, 34, 333
NOIRIEL, 37, 38, 40, 333
NOVEMBER A, 129, 334
NOVEMBER V, 129, 334

O

OGIEN, 32, 339
OLLION, 269, 334
OPPICI, 38, 334
ORIGGI, 311, 334
ORSI, 25, 194, 334
OSTROM, 34, 334

P

PICAVET, 18, 32, 50, 55, 70, 73, 124, 131, 135, 154, 155, 174, 182, 184, 188, 189, 204, 207, 214, 215, 216, 221, 223, 227, 229, 242, 291, 302, 324, 330, 334, 339, 340
PIERCE, 20, 21, 261, 262, 335
Platon, 285, 313, 332
POMMIER, 125, 126, 127, 335
POSTEL, 53, 335

Q

QUAIREL-LANOIZELEE, 37, 50, 85, 326

R

RAMOND, 164, 335

REINACH, 19, 151, 152, 154, 155, 236, 335
RENDTORFF, 13, 144, 193, 194, 203, 204, 264, 326,
335
RICOEUR, 14, 122, 132, 133, 137, 138, 154, 235, 244,
284, 292, 301, 336
RIGOT, 305, 328
RIMBOUX, 294, 339
RIQUIER, 170, 336
ROUDAUT, 21, 336
ROUSSEAU, 40, 53, 219, 335, 336
ROUSSEAU S, 53, 335
RYFMAN, 104, 336

S

SALAGADO, 64, 336
SEARLE, 150, 336
SEGRESTIN, 62, 192, 331
SILVA-CHARRAK, 7, 339
SIMEANT, 269, 334
SIMON, 290, 336
SOUQUE, 93, 95, 313, 336
STIGLITZ, 120, 336
SUN BIN, 185, 336
SUNZI, 185, 336

T

TARRAGONI, 197, 339
TERZI, 201, 339
THEVENOT, 205, 339

THIBIERGE, 86, 93, 336, 337
TIROLE, 72, 337
TONNELAT, 201, 339
TORTORELLA, 62, 329
TUOMELA, 69, 337

V

VANDAGEON-DERUMEZ, 61, 337
VATE, 20, 173, 255, 337
VAYSSE, 57, 339
VERIN, 287, 337
VOGEL, 248, 337
VOIROL, 178, 339

W

WASSENBERG, 218, 337
WEBER, 128, 289, 337
WORMS, 170, 172, 337

Y

YOUNG, 14, 121, 123, 337

Z

ZARKA, 130, 337
ZASK, 21, 200, 274, 276, 337
ZINOR, 64, 338

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	5
Introduction générale	6
1. Confiance, engagement et stratégie : deux types d'interaction dans l'incertitude	6
2. Un problème d'éthique appliquée au champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	11
3. Thèses soutenues.....	16
4. Ambitions de ce travail	17
5. Méthode.....	17
6. Plan.....	25
PARTIE I - SENS ET EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE	28
Chapitre 1 – L'engagement social de l'entreprise	29
Introduction	29
Engagement, règle d'action et anticipations normatives.....	29
Le(s) bien(s) commun(s) envisagés en termes de droits fondamentaux	32
Méthode et plan.....	34
1. RSE et paternalisme industriel : réflexion sur une « filiation » historique	36
1.1. Du paternalisme industriel à la législation sociale : le fil conducteur de la doctrine des droits naturels.....	36
a. Le patronage dans la tradition rurale de bienfaisance : légitimité « naturelle » de rapports sociaux de domination.....	36
b. Le paternalisme industriel : légitimité « naturelle » de rapports sociaux de domination et consonance contractualiste	38
c. L'essor de la législation sociale : la tradition naturaliste de la conception des droits et l'hypothèse du contrat	41
1.2. Le « bon droit » de l'ouvrier-citoyen dans une perspective institutionnaliste	45
a. Un siècle d'institutionnalisation du « bon droit » de l'ouvrier-citoyen : la légitimité du consentement réciproque renouvelé	45
b. Une perspective institutionnaliste sur la définition collective des règles en vue d'un partage plus équitable des droits	47
1.3. Une continuité historique entre la RSE et le paternalisme industriel	48
a. Persistance et différenciation dans le processus d'évolution institutionnelle	48

b. Un héritage institutionnel : l'institution légale du droit « naturel » de propriété et l'action sociale volontaire du propriétaire du capital	50
c. Une différenciation institutionnelle : la place de l'action collective	52
2. L'entreprise capitaliste et le(s) bien(s) commun(s)	54
2.1. L'entreprise peut-elle contribuer au(x) bien(s) commun(s) ?	54
a. Notions de capacités et dispositions	54
b. Capacité d'organisation collective de la production	57
c. Disposition à l'efficacité	62
d. L'entreprise, un agent institutionnel porteur d'enjeux éthiques	67
2.2. L'entreprise doit-elle contribuer au(x) bien(s) commun(s) ?	70
a. Les rôles respectifs de l'entreprise et de l'Etat	70
b. L'entreprise, un moyen disponible utile à adapter	72
Chapitre 2 – La pression normative : la responsabilité	74
Introduction	74
Engagement et système normatif de la RSE	74
Extension de la responsabilité et modalités de la contrainte normative	75
Méthode et plan	77
1. Le système normatif de la RSE	78
1.1. Les formes institutionnelles de la RSE	78
a. Les normes RSE dans la mouvance institutionnelle du développement durable ..	78
b. Un ensemble mixte de normes	79
c. Un processus normatif qui ménage une large place au dialogue	82
1.2. Le continuum de la normativité entre rigidité et flexibilité	83
a. Norme et contrainte	83
b. L'extension du système normatif	90
c. Standards éthiques et inter-normativité	92
1.3. Effectivité et légitimité des normes souples	93
a. Guides pratiques et effectivité des normes	93
b. Harmonisation des interprétations et effectivité des normes	94
c. Légitimité des normes et délibération collective	96
2. La conduite responsable et la redevabilité de l'agent	97
2.1. Approche de la redevabilité	97
a. Responsabilité et redevabilité	97
b. La vulnérabilité, fondement du pouvoir : l'exemple de l'action humanitaire	100
c. La norme dans les champs de l'action humanitaire, de l'action publique, et de la coopération internationale pour le développement	101

d. Le processus de redevabilité vise la bonne exécution de l'engagement	105
2.2. La conduite responsable selon les Principes directeurs de l'OCDE	107
a. Le cadrage général du périmètre de responsabilité de l'entreprise	107
b. La diligence raisonnable fondée sur les risques, mesure fondamentale de conduite responsable	109
2.3. Le processus de redevabilité selon les Principes directeurs de l'OCDE	111
a. Les critères d'évaluation de la conduite de l'entreprise.....	111
b. La transparence de l'entreprise et les informations publiées	113
– <i>Equilibrer informations standardisées et justifications particulières</i>	113
– <i>La matérialité des informations</i>	115
c. Sanction « incitative » et prise en compte des intérêts des parties prenantes.....	116
3. L'extension de la responsabilité	118
3.1. Ethique de la responsabilité collective pour le futur	118
a. L'exercice collectif de la responsabilité prospective, à distance de la faute	118
b. Ethique de la responsabilité et éthique de la discussion	123
c. De la responsabilité des dommages à la responsabilité de la maîtrise des risques.	125
3.2. Les limites de la responsabilité prospective de l'agent	129
a. De l'action à l'agent.....	129
b. De l'imputation de la punition à l'imputabilité de l'agent.....	130
c. La juste mesure de la responsabilité dans la sphère d'interaction sociale	136
– <i>L'encadrement du cours de l'action par le processus normé de redevabilité</i>	137
– <i>La responsabilité prospective de l'agent délimitée par sa promesse à autrui</i> ...	138
 Chapitre 3 - Promesse institutionnelle et rationalité pratique	140
Introduction	140
La normativité de la promesse et la rationalité des lignes d'action.....	140
Le juste milieu de la responsabilité sociale de l'entreprise et la promesse institutionnelle ...	141
Méthode et plan.....	142
1. La normativité de la promesse sociale de l'entreprise	143
1.1. Efficacité normative	143
a. La promesse sociale de l'entreprise : un acte de langage	144
b. La promesse sociale de l'entreprise : un acte social	148
1.2. Définition des droits relatifs au contenu de la promesse sociale de l'entreprise	152
a. La promesse sociale : une délégation d'autorité pour agir en vue d'un bien commun	152
b. La partie prenante destinataire reçoit un droit de gouverner l'action sociale promise	153

c. Le mode d'exercice du droit de gouverner l'action sociale promise : la participation au processus normé de redevabilité	155
1.3. La promesse fixe des règles qui permettent de fonder des anticipations	157
a. Coordination des lignes de conduite et anticipations normatives	157
b. La règle de redevabilité permet de former des anticipations normatives	159
1.4. Irrévocabilité de la promesse sociale : une justification politique et morale	160
a. La promesse, acte constitutif de tout ordre social institué	160
b. La promesse sociale, une ouverture institutionnelle à des biens communs	163
1.5. Extensivité du lien d'obligation constitué par la promesse	166
a. L'extension de la relation normative à de multiples parties prenantes	166
b. Adaptation coordonnée et finalisée des lignes de conduite	168
2. Ouverture d'un horizon institutionnel pour un compromis entre les parties prenantes	173
2.1. Un acte de reconnaissance de droits légitimes des parties prenantes	173
a. La reconnaissance de droits fondamentaux des parties prenantes	173
b. La constitution d'un droit de participer à la construction d'un accord pour gouverner l'action de l'entreprise.....	175
2.2. La construction d'un compromis entre les parties prenantes	177
a. La promesse sociale inscrit le compromis dans l'horizon d'un bien commun.....	177
b. Le développement d'un compromis social	179
2.3. La gouvernance de l'entreprise, sphère d'interaction stratégique entre les parties prenantes	181
a. Caractère stratégique des interactions entre les parties prenantes.....	181
– <i>Finalité politique de la stratégie et conflictualité : l'horizon d'un bien commun ouvert par la promesse sociale de l'entreprise</i>	<i>183</i>
– <i>La fonction organisatrice de la stratégie : la fonction dialogique de la promesse sociale de l'entreprise</i>	<i>184</i>
– <i>L'incertitude dans l'interaction stratégique : le cadre normatif extensif de la promesse sociale de l'entreprise</i>	<i>186</i>
b. Un régime complexe de gouvernance de l'entreprise	187
3. La légitimation institutionnelle du compromis entre les parties prenantes	192
3.1. L'ouverture démocratique de la promesse sociale de l'entreprise.....	192
a. L'inclusion démocratique fondée sur le principe des intérêts affectés.....	192
b. La redevabilité comme processus participatif et inclusif, ouvert au public	196
3.2. La légitimité fondée sur les principes exprimés par la promesse sociale de l'entreprise.....	198
a. La légitimité tirée des principes du développement durable, reconnus collectivement.....	198
b. Le principe éthique du raisonnable et la recherche d'un juste milieu	200
3.3. La légitimité procédurale : concertation et fonction dialogique de la promesse.....	203

PARTIE II - DU PLAN D'ACTION A L'INSCRIPTION DE LA CONFIANCE DANS LA DUREE	206
Chapitre 4 – Normativité de la redevabilité	207
Introduction	207
Normativité de la réciprocité et rationalité de la redevabilité de l'entreprise.....	207
Rationalité pratique et anticipations normatives.....	209
Méthode et plan.....	210
1. La rationalité de la redevabilité	212
1.1. Symétrie des positions des parties prenantes en interaction stratégique.....	212
1.2. La redevabilité, une norme sociale rationnelle	216
a. Le dilemme du prisonnier itératif : une rationalité instrumentale trop étroite.....	216
b. La rationalité de l'individu hobbesien articule égoïsme et moralité	217
c. La perspective d'une rationalité cognitive-axiologique multilatérale	219
– <i>L'analogie des principes d'action postulée par la théorie</i> <i>cognitiviste-axiologique de la rationalité</i>	219
– <i>Description de l'interaction entre les parties prenantes selon les critères</i> <i>définis par la théorie</i>	220
– <i>La redevabilité comme procédure rationnelle de revendications</i>	222
2. Les dimensions normatives de la redevabilité	223
2.1. L'objectivité de la norme rationnelle de redevabilité.....	223
2.2. Deux aspects normatifs de la procédure de redevabilité	225
a. La référence aux principes fondamentaux du développement durable	225
b. La signification commune aux parties prenantes des pratiques de redevabilité	226
Chapitre 5 – Promesse sociale de l'entreprise et réciprocité	227
Introduction	227
Confiance et réciprocité.....	227
Réciprocité et promesse sociale de l'entreprise	229
Méthode et plan.....	232
1. La réciprocité dans le schéma contractualiste et dans le champ de la RSE	233
1.1. Promesses mutuelles et réciprocité dans le modèle contractualiste.....	233
a. Les promesses mutuelles entre les individus	233
b. Le rôle de tiers de l'Etat pour organiser la réciprocité entre les individus.....	234
1.2. La logique triadique de la promesse dans le champ de la RSE et la réciprocité.....	237
2. Droits et des devoirs réciproques constitués par la promesse sociale	238
2.1. La réciprocité entre entreprise émettrice et partie(s) prenante(s) destinataire(s) ...	238
a. Le droit d'agir de l'émetteur, dans le cadre d'une délégation de pouvoir du destinataire	238
b. Le devoir de patience du destinataire	239

2.2. La réciprocité indirecte entre entreprise émettrice et partie(s) prenante(s) bénéficiaire(s) : le rôle de tiers du destinataire	241
a. La distinction entre destinataire et bénéficiaire de la promesse sociale de l'entreprise	241
b. L'opposabilité des droits fondamentaux du bénéficiaire par la médiation du destinataire de la promesse sociale de l'entreprise	242
3. Le modèle anthropologique du don maussien.....	244
3.1. Méthode	244
a. Pertinence de la comparaison avec le don maussien	244
b. Perspective épistémologique	245
3.2. Les règles d'action qui organisent la réciprocité dans la Kula	248
a. Traits caractéristiques de l'organisation sociale Kula	248
b. Deux conditions de la réciprocité dans la durée : une tierce personne, un don fait en public	249
Chapitre 6 - Identification des parties prenantes et inscription de la réciprocité dans la durée.....	252
Introduction.....	252
Le caractère public de la promesse sociale et l'identification de ses bénéficiaires	252
La réciprocité et le devoir de l'entreprise	254
Méthode et plan.....	255
1. La notion extensive de parties prenantes	256
1.1. Une conception pragmatiste de la notion de parties prenantes	256
a. La notion désigne les effets de l'action de l'entreprise	256
b. Critique de la critique méthodologique de l'indétermination de la notion.....	259
1.2. L'entreprise évolue dans des arènes publiques	260
a. La multiplicité des parties prenantes	260
b. La configuration temporelle des arènes publiques	261
2. L'identification des parties prenantes et la redevabilité de l'entreprise	263
2.1. Les parties prenantes comme publics	263
a. Les publics de Dewey et leur tâche d'acquisition de droits politiques	263
b. La publicisation des bénéficiaires et l'exercice de leurs droits.....	264
2.2. L'enquête sociale, la redevabilité et la réciprocité	268
a. L'enquête sociale et la redevabilité de l'entreprise.....	268
b. Le processus de redevabilité comme condition de la réciprocité.....	272
Chapitre 7 - Attestation, tierce partie, regard extérieur.....	274
Introduction	274
Crédibilité, confiance et dialogue.....	274

Régulation et médiations institutionnelles	275
Méthode et plan.....	279
1. Engagement authentique, réflexivité et narration de l'entreprise.....	281
1.1. L'authenticité du contenu de l'engagement social de l'entreprise	281
a. S'engager pour de bonnes raisons	281
- <i>La moralité de l'engagement authentique</i>	281
- <i>La « raison d'être de l'entreprise lui fournit de bonnes raisons de s'engager</i> ..	282
b. La mission, les objectifs sociaux et la planification de l'action.....	284
c. L'authenticité faible d'une institution sociale	286
1.2. Approfondir l'authenticité de l'engagement social : la réflexivité institutionnelle	287
a. Réflexivité et authenticité	287
b. Dispositifs réflexifs institutionnels.....	287
1.3. L'attestation d'authenticité par l'entreprise elle-même.....	290
a. L'action sociale intentionnelle	290
- <i>Action sociale intentionnelle et authenticité</i>	290
- <i>La notion d'impact social et le critère de l'intentionnalité</i>	292
b. Le médium du langage institutionnel	296
- <i>La narration comme attestation d'authenticité de l'engagement social de l'entreprise</i>	296
- <i>L'altération institutionnelle du langage</i>	297
2. Engagement conforme, formalité et tierce partie indépendante	298
2.1. La conformité de l'engagement social de l'entreprise	298
a. S'engager par peur de la sanction	299
b. L'objet de l'évaluation de conformité : les déclarations de l'entreprise	299
2.2. L'évaluation de la conformité des déclarations par un tiers indépendant.....	300
a. La vérification des déclarations en matière de durabilité par un tiers indépendant.....	300
b. L'objectivité et l'impartialité de l'évaluation de la conformité des déclarations...	303
3. Multiplicité médiatrice des parties prenantes	306
3.1. La réputation de l'entreprise.....	306
3.2. Expertise et participation des parties prenantes	307
 Conclusion générale	 310
1. Résumé synthétique de l'argumentaire	310
2. La médiation de la promesse sociale entre l'extension de la responsabilité de l'entreprise et la proximité avec les parties prenantes	317
3. Du processus de redevabilité à la gouvernance démocratique de l'entreprise	318

Bibliographie	319
Ouvrages, chapitres, articles.....	319
Etudes notionnelles	332
Thèses	334
Podcast.....	334
Lois, codes, actes et textes officiels.....	334
<i>France</i>	334
<i>Europe</i>	335
<i>G7</i>	335
<i>OCDE</i>	336
<i>ONU</i>	336
Normes et codes de conduite de sources privées	337
Rapports, études, baromètres.....	337
Presse	338
Usuels.....	338
Index	340
Table des matières	343

Résumé

Le système normatif de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, qui façonne l'engagement social de l'entreprise, entérine l'extension de sa responsabilité à l'avenir de ses parties prenantes et de la population. Or, la confiance exige une certaine proximité pour réduire l'incertitude. La recherche porte donc sur les médiations institutionnelles qui pourraient assurer cette proximité.

Le concept de promesse permet d'analyser la relation normative constituée avec les parties prenantes. La thèse bénéficie de la tradition philosophique de l'analyse de la promesse. De plus, elle propose une conceptualisation bergsonienne de l'extension de la relation normative constituée. En outre, le pragmatisme permet de défendre la pertinence épistémologique et normative du concept de parties prenantes. Il permet aussi de les envisager comme publics et conduit à suggérer que l'enquête sociale offre un cadre méthodologique pour renforcer l'efficacité et la légitimité du processus de redevabilité initié par la promesse. Par ailleurs, la réflexion sur l'adaptation du statut de l'entreprise prend appui sur l'institutionnalisme de Commons.

La thèse soutient que la promesse de l'entreprise ouvre un horizon institutionnel pour la construction d'un compromis social dans le cadre du processus normé de redevabilité qu'elle enclenche. Ce processus de gouvernance guide l'adaptation dans la durée de lignes d'action cohérentes. La participation des parties prenantes est une condition d'efficacité et de légitimité du processus qui peut ainsi assurer leur proximité avec l'entreprise. Le respect par l'entreprise de son devoir de redevabilité conditionne effectivement la réciprocité. Mais que l'entreprise le respecte ou non, la règle de la redevabilité permet aux parties prenantes de fixer des anticipations normatives qui réduisent l'incertitude et, par conséquent, renforcent la confiance.

Summary

The normative system of Corporate Social Responsibility, which shapes the social commitment of the firm, ratifies the extension of the firm's responsibility for the future of its stakeholders and the population. However, trust requires a certain proximity to reduce uncertainty. The research therefore focuses on institutional mediations that could ensure this proximity.

The concept of promise is adequate to analyze the normative relationships formed with the stakeholders. The thesis benefits from the philosophical tradition in the analysis of promise.

In addition, it defends a Bergsonian conceptualization of the extension of the established normative relationship. Furthermore, pragmatism makes it possible to defend the epistemological and normative relevance of the concept of stakeholders. It also allows to consider stakeholders as publics and leads to the suggestion that social inquiry offers a methodological framework to strengthen the effectiveness and the legitimacy of the accountability process initiated by the promise. Finally, the reflection on the adaptation of the firm's status is based on the original institutionalism of J. Commons.

The thesis argues that the promise of the firm opens an institutional horizon for the construction of a social compromise within the framework of the standardized accountability process that it initiates. This process of governance guides the adaptation of consistent activities in duration. The participation of stakeholders is a condition of effectiveness and legitimacy of the process that, thus, ensures their proximity to the firm. The firm's respect for its duty of accountability effectively conditions reciprocity. But whether the firm applies it or not, the rule of accountability allows stakeholders to anchor normative expectations that reduce uncertainty and, consequently, strengthen trust.

Titre en anglais

The strategy of trust: promises, action, and duration.

Application to the field of Corporate Social Responsibility

Mots-clés

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) – Redevabilité – Promesse – Engagement

Durée – Réciprocité – Parties prenantes – Action

Keywords

Corporate social responsibility (CSR) – Accountability – Promise – Commitment

Duration – Reciprocity – Stakeholders – Action