
1965 - 1980 un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société

A) Contexte sociopolitique et approches de la RSE

1) *Une crise généralisée des institutions américaines*

Si l'ensemble des institutions américaines (entreprise mais aussi l'Etat) avait traversé, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, une période d'amélioration continue de leur image, le milieu des années 60 marque un retournement brutal et durable. La teneur de ce mouvement est bien décrite par Ackerman et Bauer (1976), qui montrent qu'au-delà des entreprises, c'est plus fondamentalement le fonctionnement de l'ensemble des institutions américaines qui se trouve remis en question. Ainsi, l'action politique est violemment prise à partie par les opposants à la guerre du Vietnam ou les revendications des minorités raciales pour les droits civiques. Malgré une période d'expansion économique, les inégalités s'accroissent, aboutissant à la multiplication d'émeutes urbaines dans des quartiers pauvres. Dans le domaine technologique, l'abandon du projet d'avion supersonique SST révèle un changement d'attitude par rapport à la technologie et le progrès technique. Ainsi, la volonté du gouvernement américain de développer, sur les fonds publics, un avion supersonique (le projet SST) surpassant les performances du Concorde franco-britannique, se heurtera à l'opposition farouche d'un mouvement écologiste émergent, qui réussit à sensibiliser le public américain aux risques environnementaux (destruction de la couche d'ozone) et humains (santé publique et perturbations sonores) induits par cette nouvelle technologie (Horwitch, 1982). Ce mouvement, de nature nouvelle, préfigurera les logiques d'action des ONG ou d'autres groupes activistes qui se développeront ultérieurement²⁰. Le projet, finalement abrogé par le congrès américain en 1971, constitue une première évolution de la relation du public aux progrès techniques, et va donner naissance à des pratiques d'« évaluations de technologies » (technology assessments) visant à anticiper et à évaluer les conséquences humaines des projets avant de prendre une décision. En parallèle, un axe de réflexion se développe autour des indicateurs sociaux (Bauer, 1966) susceptibles d'enrichir les indicateurs économiques traditionnels de création de richesse au niveau national, jugés trop pauvres et réducteurs pour informer les politiques et l'action publique de manière pertinente. Ces réflexions font notamment écho aux réflexions internationales du Club de Rome (Randers et Meadows, 1972) sur l'impact de la croissance démographique et économique sur l'épuisement des ressources naturelles.

Pour Ackerman et Bauer, cet ensemble d'éléments éparses renvoie à une transformation sociale profonde. Derrière ces signaux isolés se dessine un projet plus vaste d'humanisation de la société (« An agenda for a humanized society », p.5). « Ce mouvement, probablement de nature révolutionnaire, a pour objectif de rendre nos institutions plus sensibles et réactives²¹ aux attentes des hommes. Sur le versant négatif, il s'agit d'une révolte contre une approche du « progrès » uniquement mesurée en termes économiques et techniques » (Ackerman et Bauer, 1976 : 3).

²⁰ Par exemple, Ackerman mentionne, dans les années, le blocage de projets de développement de centrales nucléaires, de class actions à l'encontre de diverses entreprises, etc.

²¹ Notre traduction du terme « *responsive* »

Ce mouvement de remise en cause va toucher les entreprises de manière brutale, et va être à l'origine d'une requalification des approches en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. A l'occasion de la réédition d'une note de recherche, William Frederick revient sur ce contexte en soulignant la conflictualité des relations entre les entreprises et le reste du corps social :

« Mon intuition est qu'il est très difficile, aujourd'hui, pour une personne n'ayant pas vécu le tumulte social des années 60 et du début des années 70, de saisir l'effet de tremblement de terre suscité par ces événements sur le milieu des affaires et la prise de conscience de ces enjeux dans les entreprises. L'entreprise se retrouvait violemment projetée dans un maelström social, dans lequel beaucoup remettaient en cause non seulement sa légitimité, mais aussi fondamentalement son droit à l'existence. » (Trad.) (Frederick, 1994)

Différents sondages d'opinion abondent dans ce sens. Par exemple selon Yankelovitch (cité par Ackerman 1975), les réponses positives à l'affirmation « Les milieux d'affaires équilibrent de manière satisfaisante la recherche de profit et les services au public » chutèrent de 70% en 1968 à 32% quatre ans plus tard (Yankelovitch, 1972) !

On observe une remise en cause violente des activités et des comportements de la grande entreprise à l'égard de son personnel, des riverains, de l'environnement et, plus généralement, de la société²². De plus en plus, l'entreprise est ainsi perçue comme un lieu de pouvoir illégitime. Ainsi, Donna Wood (reprenant (Eberstadt, 1977)) souligne que les premiers auteurs du champ *Business and Society* s'inquiétaient du fait qu'« aujourd'hui, l'entreprise a rarement bénéficié d'autant de pouvoir et de si peu de responsabilités » (Wood, 1991a). Ainsi, les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, qui vont donneront lieu à une importante vague de régulation au cours des années 60 et dans la première moitié des années 70²³ :

- En publiant *Unsafe at Any Speed* en 1965, Ralph Nader met violemment en cause les pratiques des constructeurs automobiles (en particulier General Motors) et leur acharnement à éviter l'introduction de normes de sécurité dans leurs produits (ceintures de sécurité, etc.) (Nader, 1965). La parution en 1967 du « Nouvel Etat Industriel » de Galbraith, et la notion de filière inversée, témoigne aussi de la stigmatisation d'un pouvoir excessif de la grande entreprise vis-à-vis de son environnement et de ses clients (Galbraith, 1969). Au cours des années 70 sera créée une agence publique de protection des consommateurs, la *Consumer Product Commission* (CSPC).
- Au-delà de la montée des mouvements consuméristes, les années 60 sont marquées par l'émergence de préoccupations relatives à l'égalité des droits et aux discriminations. Ces débats s'inscrivent dans un contexte où la pauvreté urbaine et la ghettoïsation des villes constitue un des problèmes politiques les plus importants aux Etats-Unis au cours de cette période (Vogel, 1986). En réponse aux critiques de mouvements activistes pour la reconnaissance des minorités et leur intégration dans l'entreprise, de nombreuses entreprises américaines (dont Eastman Kodak, suite à une résolution d'actionnaires) sont amenées à embaucher un contingent de salariés de couleur. D'un point de vue institutionnel, la période est marquée par la création d'*Amnesty International* en 1961 et la mise en place

²² C'est d'ailleurs à cette époque que se structurent différents travaux sur la gestion de crise.

²³ Ces critiques et ces mouvements ne sont pas spécifiques aux Etats-Unis mais ils suscitent là-bas un débat à la mesure de la place qu'occupe, à la différence de la France par exemple, l'entreprise dans la société américaine.

d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (*US Equal Employment Opportunity Commission*) en 1964.

- La question de la sécurité au travail fait aussi l'objet de réglementation, avec la création dans les années 70 de l'*Occupational Safety and Health Administration*.
- Enfin, on observe une attention nouvelle aux enjeux environnementaux. La publication de l'ouvrage *Silent Spring* par Rachel Carson (1962), qui met en cause les dégâts irrémédiables causés par l'usage des pesticides, fait voler en éclat l'idée selon laquelle l'environnement a une capacité d'absorption infinie (Carson, 1962). De nouvelles ONG sont créées, comme le WWF en 1961 ou Greenpeace en 1975. Engageant des procédures juridiques, ces associations environnementalistes bloqueront des projets de construction de centrales nucléaires ou d'exploitation de forêts. Ces préoccupations environnementales se traduiront sur le plan institutionnel par l'adoption du *Clean Air Act* en Californie en 1963, du *Wilderness Act* en 1964 et la mise en place d'une convention sur le commerce international des espèces en danger en 1963, et la création de l'Agence pour la Protection de l'Environnement (EPA) au début des années 70.
- Enfin, ces années sont marquées par la multiplication des class actions et l'apparition de formes d'activisme actionnarial et des propositions de résolutions d'actionnaires sur des questions de responsabilités sociales, qui exerceront une influence significative sur le retrait des entreprises américaines d'Afrique du Sud.

2) La multiplication des pratiques d'entreprise associées à la RSE

Dans ce contexte de pressions et d'accroissement des régulations, les entreprises vont progressivement s'engager à partir de la fin des années 60, suite aux émeutes urbaines. S'engageant dans un premier temps sur des questions de société souvent éloignées de leur cœur de métier (pauvreté, aide aux populations défavorisées, dégradation des centres villes), elles traiteront ces questions à travers le spectre des « community relations » ou de démarches de philanthropie. Dans un second temps, elles se concentreront sur des enjeux plus directement liés à leur cœur d'activité, telles que la gestion de l'impact environnemental de leurs produits ou l'égalité de traitement des salariés, la qualité de vie au travail, etc²⁴. L'aspect particulièrement intéressant de cette période a trait à l'émergence de nouvelles figures d'acteurs dédiés à ces questions. Devant l'instabilité et la complexité nouvelle de l'environnement, la question de la RSE ne renvoie plus simplement à une question d'éthique et de choix du dirigeant. Il s'agit de repérer d'où peuvent venir ces forces et de comprendre comment l'entreprise peut y apporter un traitement systématique. Cette question managériale se traduit par la création de nouveaux acteurs (le « social issue specialist »), de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises.

Par ailleurs, les demandes accrues de transparence des activités sociales de l'entreprise donnent lieu au développement de pratiques d'**audits sociaux** dès le début des années 70 (Bauer et Fenn, 1972, 1973; Dierkes et Bauer, 1974). Ainsi, Ackerman et Bauer (1976) rapportent qu'en 1973, « une majorité des très grandes entreprises avaient « audité » leur performance sociale au cours des 12 derniers mois » (p.viii), alors même que ces démarches étaient inexistantes quelques années auparavant. Initialement pensées par analogie à l'audit financier, pour répondre et faire face à des pressions externes, les pratiques restent floues et hétérogènes quant à leurs objectifs, leurs méthodes et les modalités de leur

²⁴ Cf. Ackerman et Bauer, 1976, "In the short period from about 1968 to 1975, the nature of those demands and the nature of business' response to them have changed in important qualitative ways" (p.vii). Voir aussi p.10 pour une typologie des pratiques et de leur évolution.

mise en œuvre (la certification par un consultant externe afin de sécuriser une communication à vocation externe reste faible). Dans ce cadre, la notion d'audit est souvent utilisée pour désigner des pratiques d'évaluation interne aux entreprises visant à dresser un diagnostic ou à effectuer un état des lieux de leurs pratiques en matière de responsabilité sociale. Dans ce cadre, Bauer et Fenn (1972) proposent de penser ces démarches comme des germes de pilotage interne dans un premier temps, structurant les programmes d'action et favorisant l'apprentissage dans une phase émergente. Ce champ va s'étendre durant toute la décennie, autour des **démarches de reporting social**, avec un travail sur les méthodologies de *reporting* et une étude de l'impact de ces démarches sur les actions et processus de décision (Dierkes et Berthoin Antal, 1986). Ces démarches vont notamment dépasser les frontières américaines et toucher l'Europe, et notamment la France, avec la loi sur le bilan social de 1977 qui fait naître une obligation légale des entreprises à communiquer sur un ensemble d'indicateurs relatifs à leur gestion des ressources humaines (Igalens, 1997).

3) La RSE et l'idée de contrat entre entreprise et société

Pour les différents observateurs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ces dynamiques ont tendance à valider l'idée d'une « loi d'airain de la RSE » (**iron law of CSR**) ou de « contrat social » entre l'entreprise et la société. Davis exprime bien cette idée lorsqu'il avance que « la société accorde de la légitimité et du pouvoir aux entreprises. A long terme, ceux qui n'utilisent pas ce pouvoir d'une manière jugée responsable par la société auront tendance à le perdre » (Davis, 1973). Ce contrat est de nature plus ou moins explicite. Il peut être incarné par les règles de droit auxquelles sont soumises les entreprises ou plus souvent de manière plus implicite, renvoyant aux « attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » (Carroll, 1979). La société, à travers l'action étatique et la loi, peuvent prendre des mesures correctives pour encadrer l'action des entreprises. Afin de garantir leur acceptabilité, les entreprises doivent donc arriver à cerner les termes de ce contrat et agir en conséquence. Cette idée marquera aussi les praticiens : ainsi, un rapport du Committee for Economic Development²⁵ de 1971 sur les responsabilités sociales de l'entreprise (social responsibilities of business) témoigne du rôle de cette idée de contrat sur la manière de penser les responsabilités sociales de l'entreprise : « aujourd'hui il est clair que les termes du contrat entre la société et l'entreprise sont en train de changer de manière substantielle et importante. Aujourd'hui, plus que n'importe quand auparavant, on demande aux entreprises d'assumer des responsabilités plus larges à l'égard de la société et de se mettre au service de nouvelles valeurs. Les entreprises, en effet, se voient demander de contribuer à la qualité de vie des américains d'une autre manière qu'en se contentant de fournir des biens et des services. Dans la mesure où les entreprises existent pour servir la société, son futur dépendra de la qualité de la réponse des managers aux attentes évolutives du public » (CED, 1971).

²⁵ « Groupement privé de hauts dirigeants et d'universitaires, le *Committee for Economic Development* fut fondé en 1942 pour faciliter la transition de l'économie de guerre américaine vers une économie de temps de paix. Sous la direction conjointe de chefs de grandes entreprises et de présidents d'universités, il se consacre à produire des analyses de politiques publiques structurelles d'intérêt national, et est généralement très écouté. Ses travaux sont à l'origine de nombreuses initiatives d'envergure nationale et internationale, comme la formation du FMI et de la Banque mondiale ou le Plan Marshall. Se définissant comme "non partisan", c'est-à-dire indépendant des partis politiques ou intérêts particuliers, il continue à exercer une influence respectée sur le discours public américain en matière d'affaires publiques. C'est naturellement à lui que revenait de promouvoir l'importance de la RSE pour une saine économie. » (Pasquero, 2005).

Si l'idée de contrat entre l'entreprise et la société apparaît comme un trait commun à l'ensemble des approches, la manière d'interpréter ces remises en cause de l'activité des entreprises diffère au sein des chercheurs du champ Business & Society. Pour une première série de travaux s'inscrivant dans les cadres de l'éthique des affaires (plus proches du pôle « Society »), la cause est à rechercher dans l'absence de morale des dirigeants et la nécessité pour les managers de tenir compte de nouvelles obligations et d'intégrer la question de l'intérêt public dans leurs décisions.

Toutefois, un deuxième courant de recherche apparaît, réunissant d'autres auteurs plus proches du versant de l'entreprise (le pôle « Business »), et prenant le contre-pied des travaux à dominante éthique²⁶. Pour ces chercheurs, « L'idée de responsabilité présuppose une obligation, et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. [Cependant] la motivation n'est pas suffisante. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tâche est loin d'être triviale » (Trad.) (Ackerman et Bauer, 1976), p.6). Ainsi proposent ils de passer du paradigme de la responsabilité à celui de la « responsiveness »²⁷ ou pour reprendre William Frederick, de CSR1 à CSR2 (Frederick, 1978). Selon eux, le mouvement en cours, du fait de son ampleur et son intensité, peut être considéré comme un changement fondamental, une véritable **rationalisation des relations entre entreprise et société**. Elle implique la transformation des entreprises pour développer une capacité à intégrer les demandes sociales. Cette situation nouvelle soulève des questions inédites et déstabilisantes pour les entreprises. Elle appelle des solutions créatives, de nouveaux acteurs (les social issue specialists) et de nouvelles expertises afin d'intégrer des demandes sociales. Ainsi, il s'agit d'étudier, d'un point de vue managérial ce processus de « rationalisation » de la gestion des affaires sociales, c'est à dire la manière dont les entreprises apprennent à piloter ces questions de manière raisonnée et systématique.

B) Naissance d'un courant « Corporate Social Responsiveness »

1) *De la responsabilité à la réponse : le développement d'une approche managériale de la RSE*

Si plusieurs travaux s'inscrivent dans un projet d'opérationnalisation des enjeux de la Responsabilité Sociale (voir notamment (Sethi, 1971; Farmer et Jogue, 1973) qui développent toute une série de cas pour sensibiliser les étudiants à la complexité des situations, à la turbulence de l'environnement institutionnel et aux difficultés de la prise de décision pour les dirigeants), le courant « Corporate Social Responsiveness » trouve son socle dans un projet de recherche développé au sein de la Harvard Business School en 1971, sous l'autorité

²⁶ « Je suis intimement convaincu que la meilleure manière d'interpréter les problèmes posés par la demande d'entreprises sensibles à leur environnement social est de les considérer comme des questions managériales plutôt qu'éthiques ou idéologiques. En conséquence, à la différence de nombreux observateurs de la relation entre l'entreprise et la société, je me suis positionné à l'intérieur de l'entreprise pour étudier sa réponse aux attentes sociétales » Ackerman, 1975, p.2

²⁷ La traduction de Responsiveness est malaisée en Français. Le terme « Responsiveness » est souvent entendu par les auteurs de manière littérale, comme « capacité à répondre à des demandes sociales évolutives ». En fait, la combinaison des notions de réceptivité et de réactivité nous semble plus fidèle à l'esprit de ces travaux : ainsi, pour Ackerman « l'enjeu, du point de vue du management, consiste à favoriser des modes d'apprentissage organisationnel et d'adaptation qui permettront des réponses flexibles et créatives aux enjeux sociétaux au fur et à mesure qu'ils apparaîtront ». Ackerman, R. W. (1973). 'How companies respond to social demands.' *Harvard Business Review* 51/4: 88-98.

de Raymond A. Bauer²⁸, avec une équipe de 5 chercheurs affiliés (members of the faculty) et 8 doctorants et assistants de recherche (Ackerman, 1975). Fidèle à la tradition de la Harvard Business School, ce programme se développe, entre 1972 et 1974, autour de différentes études de cas et de nombreux interviews de cadres dirigeants dans plus de 40 grandes entreprises. Ainsi, l'étude détaillée des pratiques fournira un matériau empirique très riche (en particulier les deux cas, issus d'une recherche de type clinique, développés dans l'ouvrage d'Ackerman (1975)). Témoignage de cette proximité aux pratiques, Ackerman prendra, après la publication de son ouvrage, les fonctions de 'Vice-President-Finance and Administration' d'une entreprise divisionnalisée de taille moyenne dans le secteur de la papeterie (of a medium sized divisionalized company in the pulp and paper industry). S'éloignant volontairement de débats généraux sur la nature de l'entreprise et le besoin de refonder une théorie de l'entreprise, les auteurs prônent une démarche pragmatique²⁹ susceptible d'informer ces débats plus larges. Deux ouvrages de synthèse seront publiés à un an d'intervalle : *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976) et *The Social Challenge to Business* (Ackerman, 1975)³⁰.

Ces travaux, qui restent selon nous d'une richesse inégalée, sont les premiers à proposer une analyse détaillée des démarches et instruments mis en œuvre par les entreprises. Par ailleurs, ils font partie des rares approches à resituer la complexité de l'action du dirigeant, à ne pas traiter l'organisation comme une boîte noire mais à s'intéresser à sa structure, ses outils, et à intégrer des éléments de théories des organisations pour la compréhension de ses dynamiques. Ainsi, pour ses représentants, c'est un dirigeant encadré dans une organisation complexe -incluant notamment les cadres intermédiaires- qu'il s'agit d'analyser. Au-delà du témoignage historique des pratiques d'entreprise en matière de RSE, les travaux restent une référence particulièrement pertinente, 30 ans après leur publication, pour l'analyse et la compréhension des dynamiques contemporaines en matière de

²⁸ Il est difficile, en quelques lignes, de resituer la richesse et la diversité tout en rendant compte de la cohérence du parcours de Raymond A. Bauer. Au cours de sa carrière, ce dernier a occupé diverses positions de haut niveau dans les univers académiques et praticiens. Après avoir mené une étude des aspects psychologiques et organisationnels du fonctionnement du système soviétique, il va s'intéresser aux outils de planification et aux politiques publiques. Il développera une série de travaux sur les « social indicators », avec comme projet d'enrichir les outils d'évaluation économiques traditionnels. Il poursuivra ces travaux à travers des fonctions de « senior consultant » au sein de l'équipe de recherche de la maison blanche sur les « National Goals » à la fin des années 60 et au début des années 70. Ces travaux sur les indicateurs de création de richesse auront ensuite une orientation plus interne à l'entreprise, notamment autour des questions d'audit social. Intéressé par les avancées en matière de sciences comportementales (Behavioral Sciences) et leur appropriation en gestion (en particulier dans le champ du marketing), il est parfois présenté comme un professeur de psychologie de la Harvard Business School. Dans ce cadre, il occupera différentes positions de président d'associations de communautés scientifiques, comme la Division of Consumer Psychology ou la Massachusetts Association. Ses principaux travaux, dans le champ du marketing et de la publicité, portent notamment sur les attitudes à l'égard de la publicité, l'acceptabilité du marketing et le comportement du consommateur.

²⁹ Les questions de ce programme de recherche sont pragmatiques : « l'entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s'y prend-t-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s'agit de chercher, dans l'organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l'organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales » (Frederick, 1978).

³⁰ Le lecteur intéressé pourra aussi se référer à Murray, J. et A. Edwin (1976). 'The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation.' *Academy of Management Review* 1/3: 5-26. ; pour le cas du secteur bancaire.

développement durable. Avec un recul critique évident³¹ et dans des termes qui restent pertinents aujourd'hui, les auteurs discutent du lien entre les « social initiatives » et la performance des entreprises, la portée et les limites des nouvelles pratiques d'entreprise, des expérimentations en cours, des démarches d'instrumentation ou des processus de pilotage (notamment les démarches d'audit social et leurs difficultés), etc. Toutefois, ces travaux ont eu une influence et un écho relativement faibles sur les travaux ultérieurs. Il s'agit donc de donner à voir leur contenu et de comprendre pourquoi leurs apports ont été relayés au second plan.

2) Contenu et résultats du programme de recherche.

Dans leur analyse, Ackerman et Bauer (1976) resituent l'émergence des débats sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le cadre plus global de la crise des institutions américaines et de l'« agenda for a humanized society », décrits plus haut. Ce mouvement, caractérisé par un questionnement voire un rejet des indicateurs traditionnels de mesure du progrès et de la richesse, heurte violemment les entreprises. Ainsi, pour les auteurs, « s'il est un signal clair qui ressort de la critique contemporaine de l'entreprise, c'est que son existence n'est plus garantie par la simple capacité à fournir et vendre des biens et des services en générant un profit » (p.14). Ce qui est en jeu est donc la capacité des entreprises à enrichir leur modes de pilotage, et à intégrer et à piloter de manière systématique la dimension sociale de leur activité. Or cet élargissement est particulièrement violent et perturbateur pour la plupart des grandes entreprises, au moment où se généralise les structures organisationnelles de type multi-divisionnelle (Chandler, 1972). Cette forme de structure, qui a accompagné le processus de diversification des grandes entreprises, s'appuie sur une direction générale légère, agrégeant et coordonnant différentes divisions indépendantes, gérées de manière autonome sur la base des résultats financiers. La coordination entre ces divisions autonomes et une direction générale légère est traditionnellement réalisée autour de la négociation des budgets et des objectifs des divisions. Ce mode de coordination, basé sur la standardisation des résultats (Mintzberg, 1982), permet de concilier un contrôle de la direction générale tout en préservant une indépendance et une autonomie de gestion forte au sein des différentes divisions.

Du fait de leur portée souvent transversale, les questions sociales et la RSE constituent un dilemme : en effet, elles tendent à remettre en cause ce schéma de fonctionnement décentralisé, nécessitant l'action du dirigeant ou de la direction générale³². En effet, c'est souvent l'entreprise dans son ensemble, et non une division particulière, qui

³¹ « Le changement le plus amusant qu'il nous ait été donné d'observer concerne les débats en apesanteur sur la relation entre la responsabilité des entreprises et leur performance » (Ackerman & Bauer, 1976, p.17). Le problème, selon les deux auteurs, vient d'une tendance à simplifier artificiellement une question complexe en cherchant à mettre à jour un lien de causalité direct et univoque entre les politiques d'entreprises et leur performance.

³² « Ironiquement, les forces de la structure divisionnalisée, qui ont permis à des entreprises diversifiées de gérer efficacement les conditions concurrentielles, constituent les sources de la difficulté lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes sociétales. Les dilemmes suscités par la concomitance des demandes sociales et de cette structure organisationnelle se comptent au nombre de trois :

- (1) Les demandes sociales tendent à inverser les relations entre le siège et ses divisions.
- (2) Les systèmes de contrôle financier sont inadaptés pour expliquer et évaluer les démarches sociétales de l'entreprise.
- (3) Le processus d'évaluation et de récompense des managers ne tient pas compte de la performance dans les domaines sociaux » (Ackerman, 1975, p. 52).

est l'objet de revendications sociales. D'autre part, les outils de pilotage traditionnels des divisions, focalisés sur la performance opérationnelle à court terme, permettent rarement de traiter de manière systématique et hiérarchisée des questions sociales émergentes, dont la portée financière n'est pas évidente à court terme. Dès lors, c'est un processus top-down, en décalage avec les modes de fonctionnement traditionnels, qui semble nécessaire au traitement de telles questions.

Au-delà des controverses sociales qu'il s'agit d'apprendre à gérer, l'analyse se veut de portée plus large et fondamentale. Pour les auteurs, la question fondamentale concerne la capacité des firmes multidivisionnelles à piloter le changement dans l'entreprise et à renouveler ses modes d'action de manière régulière: « bien que nous nous soyons considérablement concentrés sur les enjeux sociétaux, nous pensons que le phénomène que nous avons étudiés concerne la capacité de l'entreprise moderne à *apprendre à institutionnaliser la nouveauté*³³. Il peut sembler étrange, étant donné l'âge de l'entreprise en tant qu'institution, de considérer qu'un tel apprentissage est nécessaire, mais une majorité de grandes entreprises ont adopté [une nouvelle forme d'organisation multidivisionnelle] au cours de la dernière décennie. Elles ont une expérience limitée en matière d'institutionnalisation de politiques à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. [...] Nous assistons au développement d'une organisation réactive, qui –si elle parvient à apprendre– devrait être de plus en plus capable de prendre en charge de nouvelles questions, qu'elles relèvent du champ des « affaires » (business) ou du « social ». On peut s'attendre à l'émergence d'un nouveau type de manager. Ils auront probablement différentes valeurs, comme nous l'avons suggéré. Mais, et c'est sans doute plus important, ils seront rompus et formés au changement organisationnel » (Ackerman & Bauer, 1976, p.13).

La question est donc de comprendre comment appliquer une démarche gestionnaire systématique, à des objets dynamiques et de nature nouvelle tels que les questions sociales auxquelles sont confrontées les entreprises.

3) *La RSE comme objet managérial*

En s'efforçant de synthétiser les différents travaux des auteurs, la gestion interne d'une démarche de RSE semble reposer sur deux éléments : 1) le développement d'une approche stratégique des questions sociales dans l'entreprise 2) La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel de longue haleine (en trois temps) pour « institutionnaliser » ces nouvelles questions dans l'organisation, ce qui nécessite de penser et de faire exister un nouveau rôle dans l'entreprise : celui du « *social issue specialist* ».

a) *Le développement d'une approche stratégique des enjeux sociaux.*

Pour les auteurs, les questions sociales ne sont pas fondamentalement différentes des autres questions traditionnelles de management. Ainsi, il apparaît abusif de séparer hermétiquement la dimension sociale du reste de l'activité de la firme: « non seulement n'importe quel projet engagé pour répondre à un enjeu social est susceptible d'inclure une dimension économique, mais l'exécution même d'un tel projet est susceptible de mobiliser la plupart des compétences et procédures attendues pour l'exécution des activités d'entreprise traditionnelles. Analyser l'environnement pour identifier les transformations des valeurs de consommation n'est pas fondamentalement différent de chercher à repérer des évolutions en terme de demandes sociales émergentes » (Ackerman & Bauer, op cit, p.12).

³³ « learning to institutionalize novelty »

Au niveau stratégique, compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des questions sociales auxquelles les entreprises sont confrontées, un des enjeux importants est de modéliser la dynamique de ces « social issues » et de mettre en place des outils de diagnostic afin de hiérarchiser et de fonder une approche sélective de ces enjeux (voir l'encadré 1.2 pour un exemple de démarche d'instrumentation mises en œuvre au sein des entreprises). Ces outils sont très marqués par les démarches de planification et le développement d'outils sophistiqués d'analyse de l'environnement concurrentiel d'aide à la décision qui se sont multipliés dans les directions stratégiques au cours des années 60.

Encadré 1.2 : Un instrument de diagnostic des social issues : l'exemple de General Electric dans les années 60-70.

Dans son ouvrage *The Social Challenge to Business*, Ackerman décrit plusieurs démarches d'entreprises en matière de gestion des questions sociétales. Ayant été confrontées à différentes controverses publiques (par exemple la question des droits des femmes au travail chez General Electric, ou SC.Johnson suite à des pressions sur le retrait de substances inflammables de leurs aérosols), ces entreprises se sont engagées, au cours des années 60, dans des démarches de gestion structurées, qui s'apparentent aux méthodologies contemporaines de gestion des risques. Ces démarches d'*Issues Management* peuvent être décrites comme un ensemble de « processus par lequel l'entreprise identifie, évalue, et répond aux questions sociales ou politiques qui peuvent avoir une influence significative » (Wartick et Rude, 1986).

A titre d'illustration, Ackerman rapporte que « depuis 1967, le comité des questions publiques (*Public Issues Committee*) du conseil d'administration de General Electric a travaillé à l'élaboration d'une méthodologie systématique de planification environnementale. Pour affiner l'analyse, le groupe d'étude rattaché à ce comité a compilé une liste de 97 menaces ou de demandes représentant un impact potentiel sur les différentes fonctions de l'entreprise. Elles allaient du démantèlement des grandes entreprises diversifiées à la fourniture de centres de soins, en passant par les boycotts de consommateurs et les procès de class action. Une liste de 14 tendances sociales et de 15 parties prenantes ou groupes de pressions furent aussi réunis. En évaluant le degré de convergence entre les tendances sociales et l'intensité et la diffusion du soutien au sein des parties prenantes, le groupe d'étude a pu obtenir une indication générale de la probabilité de chaque demande de porter ses fruits. Les demandes apparaissant cohérentes avec les tendances sociales et fortement soutenues par des parties prenantes furent ensuite sujettes à une revue supplémentaire afin d'évaluer leur importance relative pour General Electric et pour différencier les questions relevant de la direction générale de celles à prendre en charge dans les quelques quarante *business-units* de l'entreprise » (Ackerman, 1975, p.16).

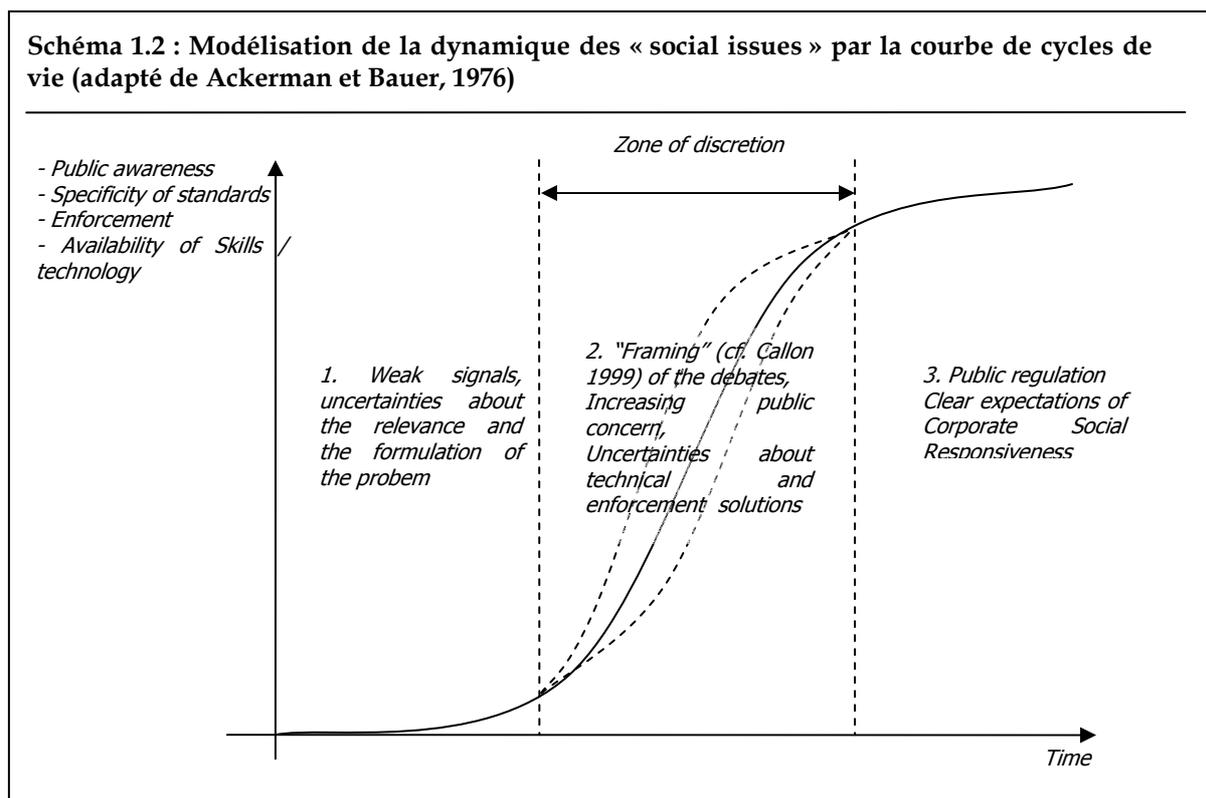
Ces quelques lignes constituent une bonne illustration des pratiques développées au sein des grandes entreprises au cours des années 60. L'influence des démarches de planification stratégique (Ansoff, 1965) y est manifeste : il s'agit de cartographier, d'anticiper et de contrôler, de la manière la plus exhaustive possible, les évolutions de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ces pratiques ne sont pas sans rappeler différents traits des systèmes de management des risques (Szpirglas, 2006) qui se sont diffusés ces dernières années. De tels systèmes sont souvent proposés, dans une version amendée, comme systèmes de management génériques des démarches de développement durable.

L'analyse de ces instrumentations gestionnaires est intéressante. Leur logique correspond à un modèle classique d'aide à la décision, visant à améliorer la rationalité des décisions du cœur stratégique de l'entreprise. Développées dans des entreprises ayant été confrontées à des controverses importantes, elles véhiculent une représentation hostile de l'environnement, porteur de menaces multiples et hétérogènes qu'il s'agit de repérer et de tenir sous contrôle. Cette approche défensive de la gestion des stakeholders apparaît tout à fait cohérente avec les premiers travaux de Freeman (1984), qui seront analysés ultérieurement.

Relues à travers la typologie proposée par Moisdon (1997) qui distingue les outils de conformation et d'exploration, de telles démarches apparaissent ambivalentes : elles suscitent des apprentissages au niveau des directions générales, dans la mesure où elles contribuent à concentrer l'attention des

dirigeants sur de nouvelles dimensions et de nouveaux objets d'action pour l'entreprise. Réciproquement, elles sont fondées sur un idéal de criblage et de contrôle exhaustif de l'environnement de l'entreprise. Toutefois, par leur volonté de traiter sur un même pied l'ensemble des menaces de l'entreprise, on peut se demander s'il est possible de traiter l'ensemble de ces questions au même niveau et dans quelle mesure il est possible d'envisager des modes de pilotage différenciés en fonction de la nature des questions.

Pour les auteurs, il est nécessaire de disposer de cadres d'analyse permettant aux entreprises de modéliser les enjeux auxquelles elles sont confrontées et le positionnement qu'elles peuvent adopter. Par analogie à la notion de cycle de vie des produits en marketing, ils proposent un modèle générique de développement des enjeux, le cycle de vie des social issues (cf. schéma 1.2). Le mérite de ce modèle est qu'il permet de rendre compte de la maturité de ces questions et des marges de manœuvre associées pour l'entreprise. Les auteurs distinguent ainsi trois phases successives. Au cours de la première étape, l'enjeu reste de l'ordre du signal faible. Les questions centrales ont trait à la formulation de la question, à sa pertinence, sa compréhension et la prise de conscience du public. Dans une seconde étape, le problème reste émergent et non résolu, mais les incertitudes se déplacent. Progressivement, l'enjeu est reconnu et la question centrale porte sur les modalités de son cadrage (Callon, 1998a) : quels sont les acteurs concernés, comment résoudre le problème, quelles sont les compétences nouvelles à développer et comment modifier le comportement des acteurs (par l'incitation ou la contrainte réglementaire) ? Dans une troisième phase, la situation est maîtrisée : le problème est caractérisé, les solutions identifiées, et l'impact économique (coût des mises aux normes, etc.) est mesurable pour l'entreprise. Par le biais de normes ou de nouvelles lois, des standards de comportement ont été établis, reflétant des attentes explicites des entreprises en matière de RSE. Tant que l'enjeu reste dans les deux premières phases, l'entreprise conserve des marges de manœuvre et peut adopter un comportement proactif ou défensif. Même si l'enjeu économique reste incertain, c'est précisément sur cette période que doit se concentrer l'action des entreprises et les orientations stratégiques. Dans cette étape, les dirigeants doivent diagnostiquer les évolutions de l'environnement pour agir de manière ciblée sur les questions à fort potentiel et fort enjeu, et forte résonance avec les compétences de l'entreprise.



Ce modèle peut être jugé trop simplifié et générique. Une des limites évidentes est qu'il ne se décline pas de manière uniforme, suivant la même logique temporelle, selon les enjeux. Toutefois il nous semble fournir une base intéressante car il constitue un modèle dynamique permettant de poser toute une série de questions sur les modalités de blocage, de transformation et de diffusion des différentes questions sociales. Par contre, la représentation graphique tend à suggérer implicitement que l'entreprise a un rôle limité dans la dynamique de cadrage des questions sociales. Suivant les auteurs, elle peut adapter une position de leader (« lead ») ou de suiveur (« lag »), ce qui a pour effet de retarder ou d'anticiper l'application de solutions socialement responsables dans l'entreprise. Dans cette perspective, les auteurs ne prennent pas en compte la capacité de l'entreprise à influencer de manière plus radicale la définition de solutions finales. L'entreprise semble agir suivant une logique de réponse alors qu'un usage plus dynamique d'un tel modèle tendrait à suggérer qu'en s'engageant dans la zone de discrétion qui est en fait une phase de cadrage, l'entreprise participe à la problématisation et à l'identification de solutions aux questions sociales (c'est dans ce sens que nous mobiliserons ce cadre dans le chapitre 6 de cette thèse).

b) La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel.

Cette phase de diagnostic et de positionnement stratégique n'est qu'un des éléments dans un processus plus large, permettant à l'entreprise de développer ses capacités de réponse aux évolutions sociales. Pour qu'une évolution soit possible, les auteurs soulignent le besoin de prendre en compte les enjeux organisationnels de telles démarches et de mener un processus de changement en trois temps (Ackerman, 1973). Sur ce point, l'analyse des processus de transformation et d'apprentissage de l'entreprise est d'une grande richesse, notamment grâce au recours aux théories des organisations. En effet, elle permet de comprendre les écarts entre le faire et le dire, les risques et la fragilité des initiatives de responsabilité sociale dans l'entreprise.

Ackerman met en évidence un processus en trois temps, s'étalant sur plusieurs années (5 à 10 ans sur les différents cas étudiés par l'auteur). La première étape correspond à une prise de conscience de la part du dirigeant qui formule une politique d'entreprise (Policy statements) sur la question. Dans cette phase d'engagement du dirigeant, la question est traitée comme un problème politique (Policy Problem). Même si elle est sincère, la formulation d'une politique ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation. Les dimensions techniques, économiques et sociales, ainsi que l'impact opérationnel du problème étant souvent mal cadrés, les acteurs des différentes divisions rechignent à s'engager, faute de compétences et de moyens à allouer à des questions incertaines. Déstabilisant les structures et les modes de fonctionnement de l'entreprise divisionnelle, l'engagement du dirigeant génère un attentisme voire une résistance forte au sein de l'organisation qui ne perçoit pas la pertinence de s'engager dans ce genre de démarches, y voyant une source de contraintes sans bénéfices directs.

La seconde phase (Learning) est donc centrée sur la caractérisation du problème (par exemple sur l'égalité au travail, une question de pollution industrielle ou de dangerosité des produits) et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. D'une approche politique, le problème devient technique. Cette étape se caractérise par la création d'un poste de spécialiste au sein de l'organisation qui, hors de la ligne hiérarchique, apporte à l'entreprise un bagage technique qui lui fait défaut. Si le spécialiste permet de caractériser les problèmes, d'identifier les interlocuteurs des modes d'action pertinents, son rôle reste souvent marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels, qui conservent une posture de frilosité. Dès lors, l'expert se trouve dans une position inconfortable, tiraillé entre les exigences des acteurs externes -qui reprochent à l'entreprise la lenteur des changements- et celles des acteurs internes -qui lui reprochent d'engager l'entreprise sans leur consentement-. Dans une position d'intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les middle managers des différentes divisions, le « special issue specialist » doit donc être à même de développer des compétences politiques et de négociation pour asseoir son action dans l'entreprise.

Dans une troisième et dernière phase (organizational involvement and commitment), l'enjeu devient la généralisation de la démarche, son appropriation par les acteurs opérationnels, et l'institutionnalisation d'une démarche d'organizational responsiveness au sein de l'entreprise. L'adoption de la démarche passe souvent par un épisode de crise au sein de l'organisation (Ackerman évoque à ce sujet la fonction créative du traumatisme -creative function of trauma-), où le dirigeant doit envoyer des signaux clairs et s'engager personnellement sur des décisions difficiles pour témoigner son volontarisme. Dans cette troisième phase, le problème devient managérial. La question est la transformation des procédures, l'allocation de fonds au sein des différentes divisions de l'entreprise, et la transformation des systèmes d'évaluation et de progression de carrière. On assiste alors à une reconfiguration du rôle du « special issue specialist », qui doit accepter de perdre son rôle opérationnel moteur pour passer à un rôle plus secondaire de soutien aux différentes divisions. A ce stade, il peut soit disparaître, soit être amené à accompagner la prise en charge dynamique de nouvelles questions sociales et environnementales au sein de l'entreprise.

Au-delà de cette vision en trois étapes dont le côté mécaniste et simplificateur est discutable³⁴, un aspect très intéressant du travail d'Ackerman est qu'il développe **une théorie des acteurs, de l'organisation multi divisionnelle et du rôle structurant des routines**. Si cette théorie n'est pas présentée de manière systématique et se dessine en

³⁴ Nous discuterons de cette question plus en détail au sein du chapitre 5 de cette thèse, consacré à l'étude d'une démarche d'entreprise en matière de développement durable.

filigrane à la lecture de l'ouvrage, on peut en retracer les principales caractéristiques de la manière suivante³⁵ :

- Le dirigeant à une capacité limitée à décréter et à structurer les comportements au sein de l'organisation. Les discours et la promulgation d'une politique, quelle que soit sa pertinence et la conviction du dirigeant, ne peuvent suffire à produire le changement. L'action du dirigeant est mieux comprise si on le considère comme inscrit dans une organisation qui structure sa vision des problèmes et qui est difficile à faire évoluer. Entre une orientation stratégique et son implémentation peuvent s'écouler plusieurs années. Ce résultat, relativement classique en sociologie des organisations (Selznick, 1949) et dans la littérature sur la résistance au changement, va cependant à l'encontre des hypothèses qui fondent les approches stratégiques classiques (école de Harvard) ou les approches éthiques de la RSE. Ces perspectives tendent en effet à réduire l'action de l'entreprise au volontarisme de son dirigeant.

- L'organisation, par sa structure et ses dispositifs de coordination, crée des équilibres locaux et des inerties qui sont difficiles à remettre en question. La rationalité est locale, contextuelle et limitée (Simon, 1947). Les acteurs de l'organisation sont structurés par des systèmes de rôles, des routines et des procédures qu'ils tendent à appliquer tant qu'ils ne produisent pas de dysfonctionnements trop manifestes. Le changement peut se produire, mais de manière occasionnelle et souvent incrémentale, souvent dans le cadre des routines existantes (March et Simon, 1958). Une remise en cause radicale est plus difficile, elle nécessite le plus souvent une mise en crise et une approche top-down. C'est le cas pour l'intégration des questions de RSE au sein de l'entreprise, trop éloignées des logiques traditionnelles de l'entreprise pour être intégrées de manière incrémentale.

- Les outils, procédures et règles existantes jouent un rôle structurant sur les comportements des acteurs et leurs décisions (Moisdon, 1997 ; Berry, 1983). Ils sont rarement remis en cause (ils tendent à subsister tant qu'ils ne sont pas trop explicitement défailants) et créent des biais cognitifs au sein de l'organisation. Tout écart aux procédures opératoires standard étant jugé illégitime ou anormal, l'organisation a tendance à appliquer des cadres anciens sur des problèmes nouveaux et risque de ne pas détecter des signaux faibles, traiter les dimensions nouvelles de manière appropriée, ou s'enfermer dans des modes de fonctionnement inefficaces (Allison, 1972; Vaughan, 1990). De tels éléments constituent des éléments explicatifs importants de la difficulté à développer et à déployer une politique en matière de RSE.

- les middle managers jouent un rôle central dans ce processus. Ils sont structurés par les dispositifs d'évaluation en place, et leurs comportements tendent à perdurer tant que les structures d'intéressement ne sont pas modifiées, et que le dirigeant ne prend pas des décisions symboliques et autoritaires pour soutenir le projet au sein de l'organisation.

- enfin, la transformation des organisations implique d'intégrer de nouvelles expertises et de nouvelles figures d'acteurs³⁶. Si leur intégration met en jeu un processus d'apprentissage organisationnel (Post et Mellis, 1978), ce processus constitue aussi une remise en question les structures organisationnelles en place. Ainsi, l'introduction d'une démarche de RSE et d'acteurs dédiés est-elle synonyme de centralisation dans des organisations multidivisionnelles, posant la question des modalités d'interaction avec les acteurs des différentes divisions de l'entreprise.

³⁵ Les références suivantes ne sont pas toutes issues de l'ouvrage d'Ackerman. Nous avons parfois rajouté des travaux qui ont développé de manière systématique certains aspects abordés par l'auteur.

³⁶ Toute une partie de l'ouvrage d'Ackerman et Bauer, que nous ne développons pas ici en détail pour cause de place, est dédiée aux modalités d'intégration du « social issue specialist » au sein de l'organisation et de la formalisation de son rôle et de son rattachement organisationnel (directement au PDG ou au sein des directions fonctionnelles de l'entreprise).

C) Portée et limites du courant Responsiveness :

1) Prolongements

Au-delà des travaux sur l'audit et le reporting social ou les travaux d'Ackerman et Bauer sur la définition et la mise en œuvre de démarches au niveau d'une organisation, le courant Responsiveness donnera naissance à d'autres travaux visant à explorer les **relations entre les attitudes et valeurs des dirigeants et la capacité de réaction de l'entreprise** vis-à-vis des demandes évolutives de la société (Sturdivant et Ginter, 1977; Sturdivant, 1979). Suivant une approche assez qualitative de la notion de CSR et s'intéressant aux styles de réaction de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, Prakash Sethi propose une typologie des entreprises en fonction de leurs modes de réponse aux controverses, distinguant trois situations possibles : le respect minimal des obligations juridiques, la prise en compte des responsabilités sociales (légalles et non légales), et la « *Social Responsiveness* » qui renvoie à une étape supérieure où l'entreprise développe des capacités d'anticipation, de réaction et d'ouverture de ses processus à son environnement (Sethi, 1975, 1979). Cette description de la maturation des questions de RSE dans l'entreprise en distinguant différents comportements types et différentes étapes (souvent successives) trouvera des échos dans de nombreux travaux dans le champ de la RSE et de l'environnement (Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Clarkson, 1995; Winn et Angell, 2000; Thornton, Kagan et Gunningham, 2003; Zadek, 2004).

Dans son ensemble, la vague Corporate Social Responsiveness aura un impact contrasté sur le champ de recherche de la RSE. Témoin de son influence, la requalification par certains (Wartick et Cochran, 1985; Vogel, 1986; Wartick et Rude, 1986; Wood, 1991b) du champ « Entreprise et Société » en « Questions Sociales dans l'Entreprise » (*Social Issues in Management*), témoignant d'une évolution de perspective, plus proche de l'entreprise (c'est aussi cette appellation qui sera mise en avant pour introduire les problématiques « Business and Society » au sein de l'Academy of Management³⁷). L'orientation managériale et l'influence des processus sera reprise par la littérature en matière de Performance Sociale de l'Entreprise (PSE). Ainsi, de manière concomitante à ce processus de mesure et de quantification, c'est en 1972 qu'apparaissent les premières études visant à étudier la relation entre performance financière et performance sociétale de l'entreprise (pour une présentation détaillée de ces études, cf. Margolis and Walsh, 2003 ainsi que Gond, 2006). De même, c'est dans le prolongement du courant de la Corporate Social Responsiveness que naîtront les premiers travaux sur le concept de stakeholder.

Toutefois, rétrospectivement, cette influence apparaît en demi teinte. Les approches développées par ce courant de recherche semblent finalement avoir eu un impact relativement limité sur les travaux ultérieurs du champ *Business & Society*. Les différents travaux sur l'histoire de la RSE y font référence comme une étape d'instrumentation désormais dépassée, révolue, voire regrettable (Frederick, 1978, 1986; Carroll, 1999; Pasquero, 2005). Certains traits distinctifs de ces travaux disparaîtront dans un mouvement de réintégration du courant CSR2 au sein des approches *stakeholders* ou de la *Corporate Social Performance* (voir section suivante). Il s'agit alors de comprendre les raisons et les modalités de ce processus de réappropriation / disparition.

³⁷ Fondée en 1936, l'Academy of Management est la principale association professionnelle dans le domaine de la recherche en management sur le plan mondial.

2) *Le destin des travaux Corporate Social Responsiveness : entre réappropriation et disparition.*

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour expliquer ce mouvement de réintégration et de disparition partiel des questions managériales soulevées par les auteurs. Un premier élément d'explication réside peut-être à l'approche pragmatique des auteurs, que certains observateurs ont pu associer à une ambition conceptuelle et théorique limitée. D'autres soulignent les faiblesses de ces approches, notamment l'évacuation des dimensions normatives au sein du courant de la Corporate Social Responsiveness (Preston et Post, 1980). Ainsi, certains auteurs ont-ils pointé du doigt la tendance à l'instrumentalisation de la RSE par les entreprises : « cette concentration sur l'efficacité de la réponse sociale a poussé la pensée CSR2 dans des directions qui n'avaient peut-être jamais été désirées par ses fondateurs. Quand les grandes entreprises déploient entièrement cet aveuglant attirail de nouveaux gadgets sociaux, elles sont effectivement efficaces dans le détournement, la neutralisation ou la mise en échec des forces sociales qui permettraient de changer les entreprises dans des directions jugées désirables par la société » (Frederick, 1986). Deuxièmement, en excluant de facto les questions morales de l'analyse, ces approches ne résolvent pas les faiblesses normatives des premières théories de la RSE. Ainsi, une entreprise peut être qualifiée de « *Responsive* » (en gérant efficacement son environnement institutionnel et social) tout en agissant de manière irresponsable. Dès lors, la notion de *Responsiveness* ne peut remplacer celle de *Responsibility*, ces deux concepts renvoyant à des questions de nature différentes qui seront ensuite réintégrées autour du concept de Corporate Social Performance (Carroll, 1979).

Une seconde ligne d'interprétation, plus profonde à nos yeux, a trait aux transformations du contexte sociopolitique et économique américain à partir de la seconde moitié des années 70 et dans les années 80, qui vont mener à la remise en cause des pratiques d'entreprise en matière de RSE et heurter de plein fouet un programme de recherche basé sur l'analyse de ces pratiques. Déjà, l'entrée dans la crise de 1974 ouvre une phase de requalification des pratiques d'entreprise en matière de RSE. Les ouvrages *Corporate Social Responsiveness* et *The Social Challenge to Business* font d'ailleurs état de ces remises en question et de l'existence de signaux contradictoires³⁸ : dès 1975 disparaissent certains départements de RSE, toutefois les budgets globalement alloués aux questions de RSE restent généralement stables malgré la crise, et les pratiques des entreprises deviennent plus articulées à leur

³⁸ Au moment de la parution des ouvrages, l'essor des démarches de RSE au sein des entreprises est déjà remis en question dans certaines entreprises : « au début de 1975, l'économie n'était pas florissante. Certains –peu nombreux– départements des affaires sociales avaient été démantelés, et certaines personnes avaient perdu leur poste. Au minimum, certains budgets octroyés aux questions communautaires et urbaines avaient été supprimés » (Ackerman et Bauer, 1976, p.vii.). En même temps, les auteurs tempèrent cette vision pessimiste en soulignant que « les activités des départements de RSE sont, en général, plus proches des compétences et des intérêts des entreprises qu'ils ne l'étaient à la fin des années 60. Une majorité d'entreprises sondées en 1973 ont exprimées une transformation de leurs activités afin de prendre en compte les problèmes urbains. Plusieurs signes tangibles indiquent des efforts croissants des entreprises pour s'approvisionner et développer les entreprises au sein des minorités. Les institutions financières développent, de manière croissante, des services pour les populations désavantagées, et incluent de manière croissante des considérations environnementales dans leurs politiques de crédit. De bonnes relations avec les communautés locales sont considérées comme importantes, à la fois d'un point de vue social et économique. Les préoccupations concernant la qualité de vie au travail se développent –au moins dans les discours-. En 1973, la majorité des très grandes entreprises avait « audité » leur performance sociétale au cours des 12 derniers mois ». (p.viii)

stratégie (Ackerman et Bauer, 1976). Durant la même période, à mesure que se développaient de nouvelles lois contraignant l'action des entreprises, les démarches d'*Issues Management* avaient pris une orientation plus politique, repositionnées autour de la définition de la stratégie politique de la firme, suivant une logique de lobbying où les entreprises cherchaient à participer à l'élaboration de leur environnement institutionnel (Buchholz, 1982; Vogel, 1986). Après cette première phase de rationalisation, les pratiques en matière de RSE seront démantelées dans les années 80, du fait de la transformation de l'environnement compétitif et politique aux Etats-Unis. Ainsi, on assiste à partir des années 80 à un déplacement des enjeux pour les entreprises : l'environnement institutionnel des entreprises se stabilise suite à l'élection de Ronald Reagan qui ouvre une vague de conservatisme et marque une transformation des relations entre Etat et entreprises³⁹. On note ainsi un affaiblissement du pouvoir et un démantèlement partiel des agences fédérales de régulation, créées au cours des années 60 et 70 (Frederick, 1983). Par ailleurs, les chocs pétroliers de 1974, 1979 et la récession du début des années 80, l'internationalisation de la concurrence et l'émergence du Japon constituent autant d'enjeux qui éloignent les milieux d'affaire des préoccupations sociétales. Après une phase d'essor, on observe alors une perte de vitesse des pratiques d'*Issues Management*⁴⁰ (Vogel, 1986) mais aussi de *reporting social* (Dierkes et Berthoin Antal, 1986) à partir du milieu des années 80. Ce revirement est manifeste dans les déclarations officielles des associations de représentation des entreprises comme le *Committee for Economic Development* (CED). La déclaration du CED de 1979, visant à limiter et contraindre les capacités de régulation gouvernementales dans l'économie de marché, est ainsi largement antinomique avec celle de 1971, encourageant le volontarisme en matière social et de nouveaux types de partenariats entre public et privé (Frederick, 1981)⁴¹. Finalement, l'« agenda for a humanized society », qu'Ackerman et Bauer considéraient comme un

³⁹ « Il y a vingt ans [dans les années 60], il était possible d'avancer de manière convaincante qu'arriver à gérer les attentes évolutives du public en matière de performance sociétale des entreprises était l'enjeu le plus pressant auquel le management nord-américain était confronté. Il y a dix ans, on pouvait penser la même chose de l'importance de la régulation gouvernementale. Aucun de ces deux points ne reste vrai aujourd'hui. Les environnements sociaux et politiques sont désormais plus stables que n'importe quand au cours des deux dernières décennies. [...] Grâce, en partie, à la dérégulation économique et l'accroissement de la compétition étrangère, c'est désormais l'environnement économique des entreprises qui constitue la zone d'incertitude majeure pour les managers de la plupart des entreprises. » (Vogel 1986, notre traduction)

« A l'opposé des années 70, où les départements de *corporate public affairs* avaient pour premier objectif de défendre les firmes des défis des groupes d'intérêts non économiques, les relations gouvernementales sont progressivement devenues un moyen par lequel les firmes renforcent leur position concurrentielle, aussi bien au niveau national qu'international. » Vogel, D. (1986). 'The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal.' *California Management Review* XXVIII/2.

⁴⁰ « L'indice le plus évident de cette évolution est la récente diminution [au milieu des années 80] des ressources des entreprises allouées aux questions publiques [*public affairs*]. De nombreuses entreprises ont procédé à des réductions majeures, simultanément dans la taille de leurs bureaux à Washington, et dans les services des directions générales en charge de l'environnement externe. » Ibid.

⁴¹ Le CED (*Comittee for Economic Development*) est une des associations de représentation les grandes entreprises, qui comptait 200 cadres dirigeants de multinationales américaines en 1980. Financée par les entreprises, le but de l'organisation est de représenter la position des entreprises sur des sujets de politique publique ayant souvent une dimension économique. Le texte de 1971, baptisé "*Social Responsibilities of Business Corporations*" appelait les entreprises à un volontarisme en matière sociale dans 10 domaines (croissance et efficacité, éducation, emploi et formation, droits civils et égalité des chances, renouvellement et développement urbain, efforts anti-pollution, conservation, culture, aide médicale et action gouvernementales) afin de répondre aux évolutions des attentes de la société vis à vis de l'entreprise. Il invitait à de nouvelles formes de partenariat public/privé et appelait de nouvelles formes d'encadrement public des initiatives privées.

mouvement social profond et de grande ampleur, n'aura finalement constitué qu'un épisode éphémère.

Au niveau académique, Pasquero (2005) souligne l'influence des changements de paradigme au sein de la recherche en stratégie des entreprises, passant d'un modèle de management général en prise avec les pratiques, à un projet de développement scientifique dérivé des modèles idéologiques et méthodologiques de la micro-économie, évacuant les considérations morales et excluant ainsi la grande majorité des travaux Business & Society. Ces évolutions expliquent aussi la réorientation des recherches en matière de RSE vers des perspectives externes à l'entreprise (délaissant les études de cas au profit de modélisations plus générales de l'entreprise) et cherchant à mettre à jour des lois prédictives du comportement des entreprises. Ce double mouvement (disparition des programmes de RSE au sein des entreprises et réorientation de la recherche en stratégie) pourrait expliquer l'émergence des approches stakeholders (avec leur volonté de proposer un modèle stratégique général) et les travaux sur la « *Corporate Social Performance* » qui vont éclore dans les années 1980.

Si ces travaux ont ainsi été relégués au second plan, plusieurs éléments nous semblent plaider en faveur d'une reconsidération. Tout d'abord, du fait de l'attention accordée par les auteurs à l'analyse des pratiques concrètes, des instruments et à leur capacité à rendre compte de la complexité des organisations. Ensuite parce que les auteurs considèrent la RSE comme un objet d'expertise managérial, distinct des différentes fonctions traditionnelles de l'entreprise. Plus fondamentalement, ces travaux fournissent une approche dynamique de la responsabilité sociale dans l'entreprise, pointent l'importance des apprentissages nécessaires à la transformation des entreprises, et proposent des cadres permettant de penser l'évolution et la maturation progressive des questions sociales au sein de la société. Par ailleurs, l'analyse fine des enjeux organisationnels de la définition et la diffusion de programmes de RSE apporte de nombreux éléments d'analyse et de compréhension : il devient plus facile d'analyser, de comprendre et de gérer les écarts, souvent difficilement évitables à court terme, entre le « dire » et le « faire », ou de mieux saisir la fragilité et la complexité de l'action des nouveaux acteurs en charge de ces démarches au sein des organisations. Enfin, du point de vue de l'action publique, une compréhension des approches managériales sur ces questions permet de mieux comprendre la portée potentielle de tels phénomènes et des dynamiques volontaires au sein des entreprises. Si un travail de mise à jour et de prolongements apparaît nécessaire, les questions et l'approche de ces auteurs nous semblent particulièrement riches. Nous chercherons ainsi à capitaliser sur ces démarches et à discuter leur contenu dans la suite de cette thèse.