



**HAL**  
open science

# Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale. Formes et limites de coopérations hybrides. 1

Alain-Charles Martinet, Marielle Audrey Payaud

► **To cite this version:**

Alain-Charles Martinet, Marielle Audrey Payaud. Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale. Formes et limites de coopérations hybrides. 1. 1ère Conférence Mondiale de Recherche en Economie Sociale du CIRIEC, Oct 2007, Canada. hal-00363813

**HAL Id: hal-00363813**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00363813>**

Submitted on 7 Apr 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

1<sup>st</sup> International CIRIEC  
Research Conference on the  
Social Economy



1<sup>ère</sup> Conférence mondiale  
de recherche en économie  
sociale du CIRIEC

*Strengthening and Building Communities: The Social Economy in a Changing World*  
October 22-25, 2007 in Victoria, BC, Canada

Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale  
Formes et Limites de Coopérations Hybrides

Alain Charles Martinet  
Professeur des Universités  
[martinet@univ-lyon3.fr](mailto:martinet@univ-lyon3.fr)

Marielle A. Payaud  
Maître de Conférences  
[payaud@univ-lyon3.fr](mailto:payaud@univ-lyon3.fr)

EURISTIK – Université Jean-Moulin de Lyon  
6 cours A. Thomas  
BP 8242  
69355 Lyon Cedex 08 – France  
+ 33 4 78 78 71 58

### Résumé

*Cette communication esquisse une taxonomie des stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise empruntant les voies et les moyens de coopération avec des partenaires de statuts divers.*

*Le repérage empirique qualitatif emprunte à des rapports de R.S.E. de groupes, à des analyses d'observatoires et à des cas significatifs.*

*Cette taxonomie offre une heuristique de raisonnement pour discuter l'évolution de ces stratégies, le passage d'une catégorie à une autre et les limites de la convergence entre les engagements les plus avancés et « l'entreprise sociale » dont la théorisation qui émerge depuis quelques années offre un référentiel intéressant.*

### Abstract

*The aim of this paper is to present a taxonomy of corporate social responsibility strategies, especially when they are implemented through different kinds of partnership.*

*This taxonomy is based on empirical data picked out from social responsibility reports and presentations done by specialized observatories.*

*It gives a framework to discuss particularly if the advanced forms of corporate social responsibility strategies converge with the "social enterprise" which has emerged as a new concept some years ago.*

### Resumen

*Esta ponencia esboza una taxonomía de las estrategias de responsabilidad social de la empresa involucrada en vínculos y medios de cooperación con socios cuyos estatutos son variados. La identificación empírica cualitativa utiliza informes de responsabilidad social de la empresa presentados por grupos, análisis de observatorios y estudios de casos significativos.*

*Esta taxonomía proporciona un heurístico para discutir la evolución de tales estrategias, la transición de una categoría a otra y los límites de la convergencia entre los compromisos más avanzados y el modelo de la « empresa social » cuya teorización emergente estos últimos años ofrece un patrón interesante.*

## Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale Formes et Limites de Coopérations Hybrides

### **1. Introduction**

Les actions et les discours de responsabilité sociale des entreprises de capitaux et notamment celles des grandes sociétés cotées se sont fortement intensifiés et diversifiés au cours des cinq dernières années – entendons à ce stade, des actions et des discours qui vont au-delà des obligations juridiques en matière de développement de la ressource humaine, de préservation de l'environnement et d'engagement dans des questions sociétales (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Parmi ces actions, la mise en place de coopérations et de partenariats avec des ONG, des associations, des collectivités, etc. semblent traduire le franchissement de seuils et s'inscrire dans le cadre de stratégies durables, bien au-delà de l'attitude essentiellement communicationnelle qui prévalait à la fin des années 1990. A certains égards, la multiplication des relations avec des parties prenantes de statuts divers et les nouvelles formes d'inscription territoriale auxquelles elles conduisent, traduisent une entreprise davantage impliquée et insérée localement (insertion professionnelle des jeunes et des femmes, développement local). Certains projets semblent même apporter une contribution non négligeable à des causes globales (santé, nutrition, droit des enfants, éducation, etc.). En dialectique avec le désencastrement porté par la vague de financiarisation, cette évolution complexifie les critères et les frontières usuels des formes d'actions collectives à buts économiques et sociaux. Certaines de ces stratégies peuvent même donner l'impression d'une convergence avec l'« entreprise sociale » dont la théorisation a émergé récemment.

Cette communication esquisse une taxonomie des stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise empruntant les voies et les moyens de coopération avec des partenaires de statuts divers. Le repérage empirique qualitatif emprunte à des rapports de R.S.E. de groupes, à des analyses d'observatoires et à des cas significatifs. Cette taxonomie offre une heuristique de raisonnement pour discuter l'évolution de ces stratégies, le passage d'une catégorie à une autre et les limites de la convergence entre les engagements les plus avancés et « l'entreprise sociale » dont la théorisation qui émerge depuis quelques années offre un référentiel intéressant à partir de la définition du gouvernement britannique « Une entreprise sociale est une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires » (DTI, 2002, p.13 *in* Defourny, 2006) mais c'est surtout l'explicitation des critères effectués par le réseau européen EMES qui sera mobilisé dans cette communication.

#### Note Méthodologique

Les exemples cités sont issus de sources secondaires : rapports d'expert, d'observatoire, rapports économique et social d'entreprise, articles de presse, sites internet. Le type d'informations recherchées n'exige pas un approfondissement par la collecte de données issues de sources primaires. Repérer les partenaires (nombre, type), identifier l'action, sa portée, son lieu de mise en œuvre et la durée de la coopération sont des données objectives.

Le tableau 1 présenté ci-dessous existe notamment grâce à l'immense travail réalisé par le réseau IMS-Entreprendre pour la Cité, et rendu public sur leur site internet et leur ouvrage de 2007.

#### Précautions d'interprétation

Une action R.S.E. dite cosmétique ne signifie pas que l'ensemble des actions de cette entreprise est « cosmétique ». D'ailleurs, certaines entreprises se trouvent dans plusieurs colonnes. Le tableau a la seule prétention d'illustrer l'ensemble des situations par des exemples concrets. Dès lors, une action située dans une case n'exclut pas d'autres actions réalisées par la dite entreprise. Une même entreprise peut remplir un certain nombre de cases, mais pas suffisamment pour que cette méthodologie soit choisie dans cette communication.

## **2. Un repérage empirique comme heuristique de raisonnement**

Le tableau ci-dessous présente un repérage des pratiques de responsabilité sociale des entreprises de capitaux.

Les stratégies de R.S.E. sont plus ou moins présentes et engagées selon la nature même de l'entreprise. Ainsi, les colonnes identifient les formes de R.S.E. croissante, allant de l'entreprise « Friedmanienne » à l'entreprise sociale. La première ne pratique pas et ne souhaite pas pratiquer une quelconque responsabilité sociale autre que de maximiser la richesse des actionnaires selon la célèbre injonction du monétariste de Chicago, sa devise « profit for profit » ne laisse aucun avenir aux dimensions de R.S.E. La seconde fait de la R.S.E. sa raison d'être. Ici, l'entreprise Friedmanienne comme l'entreprise sociale qui constituent des situations extrêmes – absence ou présence de R.S.E. par essence – ne feront pas l'objet d'une attention particulière du fait même de notre projet de taxonomie. Ce sont davantage les formes d'exercice de R.S.E. qui nous intéressent, et donc les situations qui jouent entre ces extrêmes.

Egalement, les stratégies de R.S.E. peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de parties prenantes et aboutir à des partenariats, les lignes énumèrent les catégories de partenaires possibles.

Ainsi, sont repérés trois formes de stratégies de R.S.E. : la première fait état d'entreprises qui s'illustrent par une pratique légère de la R.S.E., autrement dit ces entreprises remplissent les conditions légales de l'article 116 de la loi française sur les Nouvelles Réglementations Economiques (NRE) qui stipule l'obligation pour les entreprises cotées de fournir des informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel. Elles démontrent donc un engagement responsable par des actions dites « cosmétiques ». Il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans

la durée, le projet est d'ailleurs réduit à sa plus simple expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel, illustré par le soutien de Cadbury au Téléthon par le biais de produit partage disponible en magasin ; ou encore d'une action simple voire minimale réalisée en interne comme le cabinet Deloitte qui n'hésite pas à communiquer sur sa politique environnementale qui consiste à économiser et trier le papier dans ses bureaux situés à Neuilly sur Seine (ville la plus riche de France, contiguë à Paris). Gabriel (2005) commente les pratiques de ces entreprises au regard de leur politique de développement durable comme instrument : « L'entreprise tente de répondre (...) individuellement (au moins à travers les outils mis en place) à des relations particulières entre elle-même et ses parties prenantes. Elle adapte son niveau d'action et d'information à la nature et à la sensibilité de ses parties prenantes. »

La deuxième forme présente des actions qui démontrent une R.S.E. impliquée. On peut cependant distinguer une R.S.E. annexe ou périphérique d'une R.S.E. intégrée. Par R.S.E. périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, ces actions ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise mais n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre. Autrement dit la nature de l'action ne dépend pas des compétences métiers ou des activités de l'entreprise focale. Il s'agit notamment des actions de mécénat (Vinci, Cari, BNP-Paribas...) ; des cas de création de filiale par des grands groupes qui travaillent sur des problématiques de développement économique local comme par exemple, la SOFRED créée par le groupe GIAT industrie, ou la Société pour le Développement de l'Industrie et de l'Emploi (SODIE) créée par Usinor qui travaillent sur la réindustrialisation, la reconversion de territoire, le reclassement des salariés... ; mais aussi HSBC qui, en partenariat avec S.O.S. Village et des organisations caritatives locales

dans les pays où HSBC est implanté, a lancé un programme de dix millions de dollars dont l'objectif est de scolariser, soigner et loger les enfants des rues, abandonnés ou orphelins.

La R.S.E. qualifiée d'intégrée, l'est par sa présence dans le tableau de bord équilibré, autrement dit dans le « balance scorecard » (Kaplan, Norton), ou mieux, le « sustainability scorecard » proposé par le cabinet KPMG. Même si l'on peut reprocher l'utilisation descendante de cet outil de pilotage, il n'en demeure pas moins qu'il incite les managers à mieux comprendre les dimensions de la performance. Dès lors qu'on intègre les dimensions de la R.S.E. au tableau de bord, les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs davantage « sociaux » et peuvent contribuer à une performance dite « globale » et pourquoi pas « durable ». De plus, la R.S.E. intégrée concerne des actions en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier. Citons l'exemple de Veolia Waterforce qui rassemble 380 collaborateurs de tous les métiers du groupe Veolia. Veolia Waterforce est une équipe d'intervention humanitaire d'urgence qui apporte une expertise, un soutien technique, des formations et des actions de développement aux autorités locales pour faire face aux situations de crise.

Sur la base d'observations empiriques, C.K. Prahalad (2004) suggère aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour – qu'il identifie comme étant la base de la pyramide, soit « bottom of the pyramid », B.O.P. – et propose une esquisse de conceptualisation pour guider une firme désireuse de s'engager dans cette voie. C'est cette troisième forme d'exercice de R.S.E. que nous avons appelée R.S.E.-BOP. Ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie. Une nouvelle enveloppe prix.performance doit être conçue afin de diviser par dix et parfois deux cents le prix du produit/service comparable en

Occident (Opération de la cataracte à 25\$ par Aravind en Inde pour 2500\$ à 8000\$ aux Etats-Unis ; prothèses des membres posées pour 35\$ par JaipurFoot en Asie...); des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption... Les cas évoqués par Prahalad font état, bien au-delà de la fourniture à bas prix de produits et services de qualité, de transformations sociales et d'éco-systèmes locaux de création de richesse profondément renouvelés par l'action structurante de l'entreprise concernée. Ainsi, HLL, filiale d'Unilever en Inde, réalise 2,3 milliards de dollars de chiffre d'affaires en étant le chef de file d'un système complexe de 80 sites de production, 7 000 fournisseurs, 12 000 grossistes, 3 millions de détaillants, 1 million de distributrices directes en zone rurale (« Shakti Amma ») de produits d'hygiène et de médicaments (sel iodé...). De la même façon, Danone s'est attaché à fournir en Indonésie un produit laitier enrichi en vitamines et calcium à 0,10 euro la bouteille (« Milkuat ») ou au Bangladesh un yaourt à 0,06 euro, développé avec l'ONG GAIN et fabriqué à partir de lait de vaches locales et de mélasse de dattier en lieu et place du sucre, cher localement et potentiellement dangereux.

Tableau 1 : Taxonomie des stratégies de R.S.E.

Entreprise Friedmann « profit for profit »	R.S.E. dit « cosmétique »	R.S.E. annexe ou périphérique	R.S.E. impliquée	R.S.E. - B.O.P. (Prahallad, 2004)	Entreprise Sociale
L'Entreprise Focale et/ou ses Filiales	- Cadbury et Téléthon (13)	- Actions de mécénat : Vinci, Bouygues, Cari (2)	- Veolia Waterforce : création d'équipe experts d'urgence humanitaire (1)	- TechniJad (Epsi-Phone) et Hermélios : solution intégrée pour le dev. d'un pays par son dev. rural	R.S.E. - B.O.P. (Prahallad, 2004)
	- Deloitte et actions sur l'environnement (8)	- Création de filiale SODIE de Usinor, GERIS de Thalès, AREVALDELFI d'Areva... (3)	- Fondation : Bristol-Myers Squibb, Mérieux (13), Somfy (8)	- Casas Baya : ameublement, distri et crédit	
	- AGF/environnement (8)				
	- Barclay's et «Women's Development Workshop» (6)				
Partenaire(s) Entreprise(s)	- Adecco + Entreprises clientes + AGEFIPH pour insertion handicapés (9)	- Le Caux Round Table et Principles For Business (13)	- Schneider Electric + Auchan, IBM, Air France ... pour enfant@hôpital (7)	- EDF + TOTAL + NUON = programme ACCESS (Maroc, Mali, Af. du Sud)	R.S.E. - B.O.P. (Prahallad, 2004)
	- Axa + Quiksilver + Danone + Sodhexo et participation au tour de France à la Voile (11)		- Areva + BeCitizen pour cartographie PP et session avec elles (3)	- réseau électrique dans zones rurales	
Partenaire(s) Entreprise(s) Sociale(s)	- Procter & Gamble + Fondation France pour « Du Soleil dans les murs » (11)	- PSA + Samu Social = Parc automobiles	- Accor + Agrisud pour dev. local et territorial (3)	- Danone + Grameen Bank : 500 micro exploitations et 1500 distri Indiv.	R.S.E. - B.O.P. (Prahallad, 2004)
	- Nestlé + Samu Social (12)		- SEB + Habitat et Humanisme pour insertion par le mieux vivre (11) - BNP-Paribas + ADIE = octroi de micro crédit (12)	- Veolia Eau et prêts adaptés à Tétouan et Tanger (Maroc) - Lafarge + Ashoka	
Partenaire(s) « non profit »	- Axa + Assoc. Verticale pour	- Areva + G.I.P. Esther pour SIDA (14)	- Accor + Ecpat contre		

«Raid Verticale - HSBC + SOS Village Veolia Eau et  
2001» (9) pour «Future sexuelle exploitation des  
EuroDisney + First» (4) enfants (4) assoc pour  
Assoc. pour - Schneider Electric + - Carrefour + FIDH (4) distri au Maroc  
vacances Terre Solidaire (10)  
d'enfants malades  
(7)

Entreprise  
Friedman  
« profit for  
profit »

R.S.E. dit  
« cosmétique »

R.S.E. annexe ou  
périphérique

R.S.E. impliquée

R.S.E. intégrée

R.S.E. - B.O.P.  
(Prahallad,  
2004)

Entreprise  
Sociale

*Une R.S.E.  
« cosmétique » est  
indifférente à  
l'intégration de la  
population ou des  
boutiquiers d'un  
territoire*

Population,  
boutiquiers

- Loro Piana et - Unilever et les  
élevage de « Shakti  
Vigognes au women »  
Pérou (3) - Cemex  
- Nestlé : lait en «Patrimonio  
Uzbékistan, Hoy»  
Café au - Danone et  
Nicaragua... (1) «Daniladies»  
en Af. du sud  
et «Agents  
Kuats» en  
Indonésie  
- Sanofi-Aventis  
et réseau de  
pharmacies en  
Afrique  
- Sanofi-Aventis :  
accès  
médicaments  
pays du Sud  
Essilor +  
hôpitaux Inde

- TNT + Gdes -  
Villes de  
France pour  
« Livraison  
Propre » (3)

- A. Raymond + Ville -  
Grenoble pour  
réindus. de site et  
reclassement de  
salariés (3)  
- Areva + ville de  
Pontarlier = idem (3)  
- filiale Side de Michelin  
pour conseil en  
création d'Etse avec  
coll. locales (3)

- SFR + Ministère -  
Educ.Nat pour  
«Passeport  
Ingénieurs  
Telecoms» (10)  
- IBM et Kidsmart -  
dans les écoles (5)  
- TNT + Ministère -  
Transports pour  
Dangers de la  
route (5)

Pouvoirs Publics

Légende : le chiffre qui suit l'action, par exemple (8), identifie la thématique dans laquelle l'entreprise a inscrit l'action

1	Aide aux pays en développement	8	Environnement
2	Culture	9	Handicap
3	Développement local et territorial	10	Insertion professionnelle
4	Droits de l'Homme	11	Insertion sociale
5	Education et Formation	12	Lutte contre l'exclusion
6	Egalité des chances dans l'entreprise	13	Pratiques commerciales et solidaires
7	Enfance et jeunesse	14	Santé

### 3. Enseignements du repérage

- Une forte dispersion

Quatre colonnes, six lignes, soit au moins 24 situations possibles peuvent illustrer des stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise. Chaque cas(e) est représenté(e), le constat premier est une forte dispersion des pratiques de R.S.E.

- Une grande variété de formes de coopération

Que la R.S.E. soit cosmétique, périphérique, intégrée ou B.O.P., sa réalisation passe souvent par des coopérations dont les types de partenaires et de thématiques traduisent finalement une grande variété de formes. Le nombre de types de partenaire s'élève au moins à dix. En effet, si nous avons retenu, dans le tableau, cinq grandes catégories – entreprise, entreprise sociale, partenaire « non profit », la population/les boutiquiers et les pouvoirs publics – chacune d'elle peut se scinder en sous-catégories. Les coopérations peuvent se réaliser avec :

- d'autres entreprises, comme le Caux Round Table qui regroupe des chefs d'entreprise européens, japonais, américains et qui a proposé un standard mondial pour la conduite des affaires – Principles for Business – ;
- des entreprises sociales comme le constructeur automobile P.S.A. qui s'est engagé auprès du S.A.M.U. social de Paris à renouveler son parc de véhicules ;
- des partenaires « non profit » : l'enseigne de grande distribution Carrefour a coopéré avec la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (F.I.D.H.) pour veiller au respect des droits fondamentaux par ses fournisseurs ;
- la population locale qu'elle soit éleveur, producteur ou personne anonyme : le filateur et créateur italien Loro Piana a relancé l'élevage de vigognes sur les hauts plateaux du

Pérou et recueille dans le respect des traditions, des animaux, de la loi et des populations locales la laine luxueuse ;

- les pouvoirs publics : Michelin a créé une filiale avec les collectivités locales qui vient conseiller et soutenir la création d'entreprises sur la région d'implantation de son siège.

Concernant les thématiques, même si elles n'apparaissent pas explicitement dans le tableau et de façon non représentative, elles sont toutes représentées, les quatorze catégories identifiées par le réseau IMS-Entreprendre pour la cité apparaissent, à savoir : (1) aide aux pays en développement, (2) culture, (3) développement local et territorial, (4) droits de l'homme, (5) éducation et formation, (6) égalité des chances dans l'entreprise, (7) enfance et jeunesse, (8) environnement, (9) handicap, (10) insertion professionnelle, (11) insertion sociale, (12) lutte contre l'exclusion, (13) pratiques commerciales et solidaires et (14) santé.

- Des coopérations hybrides

La grande majorité de ces actions sont associées à des multiples partenaires qui ne sont pas souvent des entreprises capitalistes, le caractère hybride de ces coopérations a pour conséquence une grande asymétrie et une grande variété de degrés d'engagement.

La diversité des partenaires amenés à coopérer provoque une fréquente asymétrie en termes de surface financière. Lors de R.S.E. « cosmétique », les partenaires privés se trouvent en situation d'apporteur de ressources financières pour des causes portées par des entreprises sociales, des partenaires associatifs ou autres. Alors que les R.S.E. annexe, intégrée ou B.O.P. présentent davantage une co-construction du projet avec les partenaires dans la durée, les ressources financières ne sont plus les seules ressources engagées, des hommes, des compétences, des connaissances et du temps sont échangés.

Une autre conséquence de l'hybridation des coopérations est la grande variété de degrés d'engagement, par exemple :

- l'investissement peut être plus ou moins important : Bristol-Myers Squibb communique sur son programme « Sécuriser le Futur » et le qualifie comme étant « le plus ambitieux jamais initié par une entreprise privée pour aider les communautés d'Afrique subsahariennes touchées par le Sida. En 5 ans, Bristol-Myers Squibb y a consacré 115 millions de dollars » ;

- l'engagement même de l'investissement est d'une durée variable : il peut s'agir d'opérations ponctuelles, quand bien même renouvelées, comme les entreprises qui participent au Téléthon, mais également d'engagement dans la durée comme la banque B.N.P-Paribas qui coopère avec l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (Adie) souhaitant lutter contre l'exclusion en favorisant l'octroi de micro-crédits pour la création d'entreprise par des chômeurs et ce, depuis une douzaine d'années.

- la réversibilité est liée à l'engagement, et surtout à la possibilité de se désengager sans dommages collatéraux pour l'entreprise (image, ressources financières...), c'est pourquoi l'activité événementielle offre une possibilité de désengagement supérieure au projet.

- le rayon d'action de la R.S.E. constitue également un critère de variété d'engagement, il ne s'agit pas ici de porter un jugement de valeur, ni de hiérarchiser la valeur de l'action selon sa portée. Il s'agit juste de constater, par exemple, que pour une cause mondiale, tel le Sida, la R.S.E. peut porter sur la recherche scientifique, sur un pays particulièrement concerné par la maladie, sur une population spécifique : les enfants malades du Sida, et pourquoi pas les enfants orphelins malades du Sida au Niger, etc. La cause peut être

d'une envergure mondiale et traitée de manière globale, locale, située, particulière, ou spécifique à un territoire et traitée de manière partielle ou totale.

- Un faible pourcentage pour l'entreprise capitaliste

Au final, l'activité et donc la part financière consacrées aux stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise sont maigres par rapport à l'activité dite marchandisée. Le pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la politique de R.S.E. reste faible.

#### **4. L'entreprise « B.O.P. » et l'entreprise sociale : une convergence limitée et des coopérations possibles**

La taxonomie présentée ci-dessus peut être discutée en statique et en dynamique. Particulièrement pour les deux catégories les plus engagées en matière sociale et sociétale : R.S.E. intégrée et R.S.E.-B.O.P.. S'il n'est pas toujours facile de situer un programme d'entreprise dans l'une ou l'autre quand il s'agit de données de seconde main, il est aisé de le faire de l'intérieur – dans des situations de recherche-intervention et/ou de conseil notamment –. Quoiqu'il en soit, c'est surtout l'heuristique de raisonnement qu'elle constitue qui offre un intérêt, surtout dans une perspective dynamique.

En effet, l'engagement sérieux dans la R.S.E. permet fréquemment des processus d'apprentissage double boucle comme le montrent tout à la fois l'observation empirique et la réflexion analytique. Il est donc capital de s'interroger – tant pour l'entreprise que pour les observateurs – sur les possibilités de passage d'une catégorie à une autre sous l'effet de ces processus et/ou d'une volonté politique marquée et novatrice de la part d'une direction générale.

##### 4.1. R.S.E. intégrée et R.S.E.-B.O.P.

L'entreprise dite ici R.S.E. intégrée a franchi un pas significatif par rapport à celle qui se contente d'une R.S.E. annexe ou périphérique. En effet, cette dernière cantonne sa R.S.E. à des activités qui, tout en étant significatives, pourraient tout aussi bien être menées par des tiers puisqu'elles ne concernent pas, ou de façon très marginale, les produits, processus, actifs spécifiques de l'entreprise. De ce fait, l'existence d'une fonction dédiée (DD et/ou RSE) peut très bien contribuer à ce cloisonnement et cantonner cette préoccupation à quelques spécialistes, comme pour ce qui a pu se passer en mécénat. La préoccupation sociétale apparaît comme liée principalement à l'image ou à la légitimation de l'entreprise en général – à l'instar des « relations publiques » – mais ne saurait avoir d'impact réel sur la conduite des affaires, les managers restant étrangers à ces activités qui sont considérées comme coûteuses et en rien susceptibles de créer de la valeur économique. On mesure le changement important que signifie une volonté de passer à un stade de R.S.E. intégrée. C'est ce qu'exprime le P-DG de Danone en commentant la démarche « Danone Way », introduite en 2000 pour que les filiales décident elles-mêmes du diagnostic de leur situation et de leurs plans d'action pour contribuer à la régénération du double projet économique et social lancé en 1972 par le Président-fondateur Antoine Riboud en se distinguant fortement au sein du patronat français de l'époque. C'est cette volonté d'intégration qui, selon le président actuel, a conduit, en 2006 à la création d'un comité de responsabilité sociale au sein du conseil d'administration du groupe et jouissant, sur le papier, du même statut que les comités financiers (audit, rémunérations...). C'est le caractère systématique d'une instrumentation de type « balanced scorecard » qui révèle, selon nous, le sérieux et l'engagement de l'entreprise dans la R.S.E.. Faute de celle-ci, il est en effet difficile de

diffuser une telle politique au sein de l'organisation alors qu'en ce domaine la décentralisation et la contextualisation constituent des impératifs (Martinet, Payaud, 2006). Cette instrumentation est également nécessaire pour concrétiser l'approche parties prenantes qui inspire, plus ou moins, la R.S.E. intégrée, en ouvrant la gouvernance et le management à une explicitation socio-politique accrue des attentes, intérêts et contraintes que portent les diverses catégories d'acteurs ainsi qu'à l'instauration de processus de négociation plus complexes là où l'économisme de la maximisation de la valeur actionnariale impose – cognitivement et politiquement – son imperium unidimensionnel (Martinet, 2006a, b). Malgré l'omniprésence des discours, seule la moitié des entreprises cotées en bourse et de droit français, tenues de par la loi NRE de 2001, de produire un rapport sur leurs impacts sociaux et environnementaux, s'est engagée dans une démarche de développement durable (D.D.) (ORSE, 2007), ce qui donne à penser que la R.S.E. intégrée porte sur un nombre de cas bien inférieur. Dès lors la R.S.E.-B.O.P. ne concerne qu'un nombre actuellement restreint d'entreprises et/ou un pourcentage limité de leurs activités.

#### 4.2. La R.S.E.-B.O.P. conduit-elle à l'entreprise sociale ?

Les exemples cités plus haut semblent indiqués une convergence forte entre la R.S.E.-B.O.P. et l'entreprise sociale. Reprenons les dix critères qui sont retenus pour caractériser l'idéal-type de l'entreprise sociale (Borzaga, Defourny, 2001).

Dans les deux cas, il s'agit bien d'une activité continue de biens et services comportant un risque économique à assumer et des emplois rémunérés stables. L'autonomie recherchée par l'entreprise sociale, peut ne pas être la stratégie financière retenue par la

R.S.E.-B.O.P., en particulier si elle est portée par une entité d'un groupe qui peut jouer sur son portefeuille d'activités pour supporter, au moins temporairement celle d'entre elles qui exprime cet engagement.

Dans les deux cas aussi, on trouve un objectif explicite de service à la communauté, même si, dans le cas de la R.S.E.-B.O.P. cet objectif est retraduit dans le cœur de métier de l'entreprise-mère et, de ce fait, interprété « seulement » comme une innovation-enveloppe radicale à finalité économique. Cependant, dans les cas réussis, l'ampleur de l'éco-système et des transformations sociales engendrés semblent bien fournir une palette de services aux communautés concernées.

Rien n'interdit par ailleurs une similitude s'agissant de l'initiative citoyenne à l'origine de l'activité, même si elle reste plus probable dans l'entreprise sociale. De même, un fort leadership peut se retrouver dans les deux cas de figure.

C'est plutôt sur les critères du partage du pouvoir décisionnel, de la profondeur du management participatif et de la limitation de la distribution des bénéfices que la différence continue à se marquer. A cet égard, l'entreprise sociale relève d'une philosophie coopérative et démocratique (un membre/une voix, réinvestissement des bénéfices au profit des coopérateurs) qui fait contraste avec la logique compétitive et discrétionnaire qui marque généralement l'entreprise capitaliste.

Ces convergences sont significatives mais les différences restent fortes sur des critères majeurs – au demeurant politiques – pour que l'on se garde de conclure à une intersection croissante. En revanche, et façon plus limitée, on peut s'attendre à ce que des entreprises avancées dans des actions de R.S.E.-B.O.P. concluent des partenariats débouchant sur des vraies entreprises sociales. C'est d'ailleurs ce que revendique le P-DG de Danone

s'agissant de « Grameen Danone Foods », créée à Bogra au Bangladesh en mars 2006 comme co-entreprise avec Grameen, présidée par M.Yunus, prix Nobel de la Paix. Sa finalité explicite est d'abord sociale – création d'emplois, santé infantile, qualité environnementale – tout en dégagant une rentabilité suffisante pour assurer sa pérennité. La première usine de 3 000 tonnes a été construite pour 700 000 euros en 3 mois avec une faible automatisation et des solutions très originales au plan écologique.

Dans le prolongement, a été créé « Danone Communities », fonds d'investissement appelé à financer des projets du même type avec un capital de départ de 100 millions d'euros souscrit par Danone à hauteur de 20%. Ce fonds vise explicitement le financement d'entreprises sociales et envisage une rémunération limitée mais peu risquée des apporteurs de capitaux. A charge de se développer effectivement, ce fonds peut être à l'investissement socialement responsable (I.S.R.), ce que l'entreprise sociale est à la R.S.E.-B.O.P.

#### 4.3. La co-entreprise sociale, un Cheval de Troie ?

A ce stade de l'analyse, un paradoxe apparaît : les formes les moins ambitieuses de R.S.E. (dites cosmétiques et annexes dans la taxonomie) consacrent la dichotomie construite entre l'économique – leurs activités marchandes et rentables – et le social – des dépenses sans retour direct et comptabilisable – c'est-à-dire aussi entre l'échange d'un côté, la relation de solidarité de l'autre qu'entretiennent diverses formes, au demeurant quantitativement limitées de don ou de pseudo-don.

A contrario, les formes les plus engagées (R.S.E. intégrée et R.S.E.-B.O.P dans la taxonomie et a fortiori, la co-entreprise sociale) peuvent être vues comme une nouvelle

étape d'économicisation ou de marchandisation du monde. Il ne fait pas de doute qu'elles peuvent endogénéiser des activités qui jusque là ressortissaient à la réciprocité et à la solidarité, en donnant des statuts de producteur et/ou de consommateur à des individus qui en étaient dépourvus (Sen, 2000).

On retrouve ici, et cela n'a rien d'étonnant, la discussion sur « l'altruisme rationnel et stratégique (...) vidé de tout contenu éthique ou politique » (Azam, 2003). De telles constructions, lorsqu'elles transforment des expériences d'auto-organisation en systèmes de comportements économiques concourent à leur dépolitisation si elles étaient vécues comme alternatives à l'ordre marchand. Reste qu'elles peuvent tout autant créer quasiment « ex nihilo », des revenus là où il n'y avait que malnutrition, inactivité et parfois sentiment d'indignité ou à tout le moins d'inutilité (Perroux, 1981). Les expériences relatées ne sont pas de nature à contester l'ordre libéral ; elles peuvent... « au contraire »... contribuer à le rendre moins inhumain et moins illégitime aux yeux de certains qui ne disposent d'aucun moyen récurrent de survie. L'entreprise sociale, dès lors qu'elle émane conjointement d'une organisation à but non lucratif et d'une entreprise capitaliste, peut être vue comme le Cheval de Troie de l'expansion du monde marchand. Si elle entre clairement dans le périmètre de l'économie sociale communément admis, elle peut difficilement revendiquer son appartenance à l'économie solidaire si celle-ci se pose en alternative.

En tous les cas, elle invite à un examen empirique attentif de ses effets, tant du point de vue des deux partenaires que, et au premier chef, des populations concernées. Elle participe, modestement certes, à une certaine régénération du politique au sein même de la politique d'entreprise (Martinet, 2007). Ce n'est pas négligeable à un stade d'évolution

du capitalisme où la finance, bien plus que l'économique, tend à guider les choix stratégiques. Régénération du politique au sein et autour de l'entreprise qui concerne tout autant l'orientation et le contenu des activités que les processus et instruments de gouvernance et management. L'ouverture à différentes parties prenantes, la prise en considération autre que formelle de leurs intérêts, le ré-élargissement de la palette des objectifs de l'entreprise, ainsi que des indicateurs et des instruments d'évaluation des performances, l'explicitation et la discussion des conflits d'intérêt, un management réellement participatif... constituent une condition nécessaire à une gestion moins brutale, inclusive et multidimensionnelle. Dès lors que les grandes entreprises disposent des pouvoirs que l'on sait, le politique ne concerne plus seulement les appareils étatiques infranationaux, nationaux et supranationaux. C'est aussi en leur sein et dans la gouvernance de leurs multiples activités conjointes que le politique doit être régénéré, bien au-delà des codes de bonne conduite mis en avant ça et là. Stiglitz rappelle, à titre indicatif, ce que le chiffre d'affaires du distributeur américain Wal Mart était à 282,5 milliards de dollars en 2005, supérieur au P.I.B. de toute l'Afrique Subsaharienne (Stiglitz, 2006). La régulation, le réglementation et la sanction des abus de pouvoir des grandes firmes multinationales sont essentielles, aussi, à la survie de la démocratie.

## Bibliographie

- Azam G., « Economie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières », *La Revue du Mauss, L'alter économie. Quelle autre mondialisation ?*, n°21, 2003 pp.151-161.
- Borzega C., Defourny J. (dir.), *The emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 2001.
- Capron M., Quairel-Lanoizel F., *Mythes et réalités de l'entreprise sociale*, La Découverte, Paris, 2004.
- Gabriel P., « Interprétations et usages du concept de développement durable par les entreprises », in Maréchal J.P., Quénault B., *Le développement durable, une perspective pour le XXIème siècle*, P.U.R., Rennes, 2005.
- IMS-Entreprendre pour la Cité, *La société, une affaire d'entreprise ?*, Eyrolles-Les Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- Defourny J., « Entreprise sociale », in Laville J.L., Cattani A.D., *Dictionnaire de l'Autre Economie*, FolioActuel, Paris, 2006.
- Martinet A.C., *Sciences du Management : Epistémique, Pragmatique et Ethique*, Vuibert-FNEGE, Paris, 2007.
- Martinet A.C., « Capitalisme financier, liquidation de l'entreprise et développement durable : quel(s) projet(s) pour le stratège ? », *Atelier AIMS « Le projet dans l'action collective »*, Nantes, 1<sup>er</sup> juin 2006a.
- Martinet A.C., « Parties prenantes, management stratégique et politique », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris, pp.9-17, 2006b.
- Martinet A.C., Payaud M.A., « Absorption de l'incertitude, enrichissement de la stratégie et cadres intermédiaires : Une modélisation ago-antagoniste », *Management International*, vol.10 (2), 2006, pp. 29-42
- Nyssens M., *Social enterprise*, Routledge, London, 2006.
- Perroux F., *Pour une philosophie du nouveau développement*, P.U.G., Grenoble, 1981.
- Prahalad C.K., *The fortune at the bottom of the pyramid*, Pearson Education ; trad. Fçse : 4 milliards de nouveaux consommateurs, VillageMondial, Paris, 2004.
- Sen A., *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacob, Paris, 2000.
- Stiglitz J., *Un autre monde*, Fayard, Paris, 2006.

### Rapports

- Verger O., White G., « Les Partenariats entreprises/ONG dans le cadre de démarche sociétale », 2004, 22 pages. (IMS-Entreprendre pour la Cité)
- Anonyme, « Mieux anticiper les mutations économiques dans l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes : points clés de la problématique », 2005, 40 pages. (IMS-Entreprendre pour la Cité)
- ORSE, Rapport du gouvernement français sur l'application de l'article 116 de la loi NRE, juillet 2007.
- Rapport Economique et Social, Danone, 2006.

### Articles de presse

- Lupieri S., « Les clients pauvres les intéressent », *Les Enjeux*, Janvier 2007, pp.64-67.
- Erber T., « Sacrée Vigogne », *Le Monde*, 2006, pp.19-26.

### Site

[www.ims-entreprise.fr](http://www.ims-entreprise.fr)