

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Echange : Quelles relations avec les parties prenantes ?

Stéphanie Di Cicco Master ISC Paris en Affaires Internationales
Anne Sachet-Milliat Professeur à l'ISC Paris, chercheur associé au Service Central de
Prévention de la corruption (SCPC)

Contact : Anne Sachet-Milliat
Adresse postale :Lieu-dit Foupcé – 49440 La Cornuaille
asachet.milliat@groupeisc.com
02 41 94 44 81

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Echange : Quelles relations avec les parties prenantes ?

La littérature sur la RSE évoque généralement la communication, voire le dialogue avec les parties prenantes, mais mentionne peu le concept d'échange qui apporte pourtant un éclairage intéressant pour appréhender les relations de la firme avec ces dernières.

Dans son *Essai sur le don*, Marcel Mauss définit l'échange comme un don pour un contre don. Le don apparaît comme un acte spontané, aléatoire, lié au sentiment du bon cœur, mais le geste est pris dans la loi d'airain d'une triple obligation, *donner-recevoir-rendre*, véritable impératif catégorique. Celui qui reçoit a une dette envers celui qui a donné. Donner en retour le libère de sa dette. Le don d'autrui appelle donc à un contre don et est la composante d'un échange.

La RSE qui apparaît comme un engagement volontaire de l'entreprise dans les domaines social et environnemental, au-delà des obligations légales, ne serait-elle pas en réalité de la même manière un don pour un contre don ? Si l'on remonte aux origines premières de la RSE, le paternalisme est, dès l'époque, basé sur l'échange, sur cette trilogie *donner-recevoir-rendre* : l'entrepreneur donne à ses employés des conditions de vie matérielles et morales décentes, les salariés acceptent ce don, ils le rendent à leur employeur sous forme de reconnaissance et de soumission. Il y a un intérêt bien compris de la part de l'employeur. Il peut en effet retirer des avantages dans cette attitude éthique : une meilleure productivité du travail, une certaine stabilité de son personnel, une amélioration des rapports entre le capital et le travail (Ballet et De Bry 2001).

Ce système de don contre-don, et donc d'échange est-il toujours applicable aujourd'hui, au vu de la complexité des flux qu'induit la mondialisation de l'économie, de la recherche constante par les entreprises du profit à court terme et compte tenu enfin du nombre croissant d'acteurs qui viennent se greffer dans et autour de l'entreprise ? Dans quelle mesure la démarche RSE s'appuie-t-elle sur celle de l'échange ? La relation entre l'entreprise et ses parties prenantes peut-elle être réciproque, et équilibrée comme le voudrait le principe de l'échange ?

La démarche de recherche reposera sur une revue de la littérature française et anglo-saxonne principalement dans les domaines de la RSE et de la philosophie.

Après avoir souligné le rôle essentiel du concept d'échange pour comprendre la nature des relations qui devraient, en principe, se nouer entre l'entreprise socialement responsable et ses parties prenantes, nous analyserons le risque de dérive vers la manipulation d'une stratégie RSE qui se limiterait aux aspects purement symboliques. Nous proposerons pour conclure quelques pistes de réflexion sur les conditions d'émergence d'un échange équilibré et durable.

I/ Principe de la RSE : l'entreprise comme organisation sociale pour un échange équitable

1. Une entreprise volontairement « tournée vers l'Autre », prémisse à tout type d'échange.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une notion qui a pour but de faire émerger progressivement une nouvelle éthique globale des affaires. Même si la question de la responsabilité est difficilement saisissable, un détour sur l'explication de ce terme nous permettra de mieux comprendre sur quels principes se fonde la responsabilité des entreprises envers la société, et quel type d'échange est envisagé entre entreprise et société.

Les auteurs Yvon PESQUEUX et Yvan BIEFNOT (2002) rappellent que la morale est un ensemble de principes à dimension universelle, normative, inconditionnelle, voire dogmatique fondée sur la distinction entre le bien et le mal, relevant de la sphère du devoir catégorique. Mais la pensée moderne allant dans le sens d'une préférence accordée à l'éthique plutôt qu'à la morale (le terme de morale ayant souffert d'un certain discrédit au cours des dernières décennies), et la RSE étant le prolongement de l'éthique des affaires, il convient d'envisager la responsabilité à la lumière de l'éthique. La formule percutante du philosophe A. Comte-Sponville résume la différence entre les deux notions : « *La morale commande, l'éthique recommande* ». L'éthique est faite de règles particulières, relatives à des situations déterminées, basées sur l'opposition entre le bon et le mauvais, ou encore l'utile et l'inutile hypothétiques. Elles déterminent plutôt le « vouloir » de l'agent, confronté aux conséquences de son action.

On passe donc de la notion du devoir à celle du vouloir. L'optatif précède l'impératif, le « je veux » plutôt que le « je dois ». Mais cette volonté, cette détermination sur laquelle se fonde la RSE devra néanmoins être soumise à des normes, à des critères d'évaluation clairement définis, d'où la complexité et l'ambiguïté de la notion de RSE.

L'idée centrale est néanmoins que la RSE soit basée sur un engagement volontaire, pris par les entreprises, d'avoir un comportement responsable. Il existe donc une part de liberté associée à ce principe de responsabilité, car est liée à la volonté et à la « conscience libre et responsable ».

Plus qu'une obligation donc, il s'agirait d'une nécessité de réaliser le « vivre bien » d'Aristote (1997), et ce souci de « vivre bien » recoupe celui de « vivre avec d'autres dans des institutions justes ». La question centrale est celle de la vertu (quelle sorte de vie faut-il s'efforcer de vivre?) qui doit être replacée dans la vie des affaires. C'est une forme de retour à Aristote. L'entreprise qui comprend ce qu'est l'éthique, comprend qu'elle a une nécessité de réaliser le bien, mais que ce bien ne peut plus être indissociable du bien de l'autre, cette société dans laquelle elle opère. Il ne s'agit plus d'une entreprise comme simple agent économique, sorte de « boîte noire » repliée sur elle-même. L'entreprise devient une organisation ouverte, ouverte à l'échange.

Cela passe par la reconnaissance de « l'autre comme un autre soi-même ». Émerge alors la représentation d'une entreprise reconnaissant les acteurs qui forment la société dans laquelle elle opère, ce qui apparaît comme étant la prémisse à tout type d'échange avec cet Autre. Si je veux échanger avec Autrui mais que je ne le reconnais pas comme un autre que moi, mon échange va être très certainement faussé : peut-être aurais-je tendance à vouloir léser l'autre dans l'échange, obtenir plus que ce que je donne. Au contraire, une entreprise reconnaissant son appartenance à une société avec laquelle elle entre sans cesse en contact, va être disposée à ouvrir un vrai dialogue, construire une relation, un échange. Bien plus qu'une entreprise simplement responsable envers la société des conséquences de ses actes, la RSE

soutient que l'entreprise est étroitement liée à la société. Quel est ce lien ? Et en quoi ce lien est-il une condition à la réalisation d'un bon échange entre entreprise et société ?

2. Un lien contractuel entre entreprise et société, condition d'un échange équilibré

Les deux premières conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise apparaissent avec la *Corporate Social Responsibility*, qui stipule qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société, selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler, et avec la *Corporate Social Responsiveness*, qui exprime que l'entreprise doit suivre les problèmes sociaux qui peuvent l'affecter et agir sur eux avant qu'ils ne déclenchent une crise. Et même si le sujet qui nous intéresse ici est la responsabilité de l'entreprise plus que sa réceptivité, ces deux premières conceptions ont un point commun : la relation entre l'entreprise et la société est vue de manière contractuelle.

C'est ce contrat, implicite ou explicite, liant entreprise et société, qui va définitivement rapprocher la dynamique de l'échange à celle de la RSE. De la même manière qu'il est nécessaire d'avoir un cadre formel pour réguler nos échanges, un cadre formel semble indispensable pour la réalisation de la RSE, même s'il s'agit d'un engagement volontaire.

Dans son *Ethique à Nicomaque*, Aristote se livre à une analyse beaucoup plus approfondie de l'échange commercial que celle proposée par Platon. Aristote partage l'opinion de Platon : l'échange est constitutif de la cohésion sociale, mais pour autant qu'il s'effectue selon des règles, qui, en garantissant la justice, assurent une parfaite réciprocité entre les contractants. La condition première de l'échange se trouve dans l'instauration d'un système d'équivalence permettant de comparer, sinon d'homogénéiser les objets sur lesquels porte la transaction : un critère de référence, une commune mesure. C'est le problème de la détermination de ce qui est juste c'est-à-dire égal : comment parvenir à égaliser ce qui est absolument autre ? La question fondamentale est celle de la justice, dit Aristote. La justice n'est assurée que si tout partage, tout échange est égal. Par la règle, la réciprocité dans l'échange est assurée entre les contractants.

Les conditions sont exactement les mêmes pour ce qui est de la démarche RSE, qui souhaite assurer une réciprocité et un équilibre entre entreprise et société. Nous ne pouvons pas réduire la RSE aux seuls intervenants : en effet il faut un tiers, représenté par le contrat, qui fixe la règle. Le droit est en effet l'œuvre de la raison qui établit une égalité juridique entre les hommes ; les règles rendent nos échanges justes et équitables. Le contrat vise à imposer une réciprocité en sauvegardant la liberté de chacun, la responsabilité de chacun par rapport au contrat. Toutes les relations dans et avec l'entreprise sont vues dans une perspective contractuelle.

Cette perspective pose le problème des normes plus globales en tant que fondatrices du contrat.

Mark Moody's Stuart, président du BASD, représentant des entreprises, soutient que les entreprises ne peuvent en effet pas décider seules de leurs engagements : « *Les choses ne peuvent pas uniquement se faire volontairement. La question est de savoir quand et à quel niveau il faut avoir des législations.* » (D'Humières 2005, p. 94). Nous voyons bien toute la complexité de la RSE. Tout comme l'échange, qui suppose une réciprocité réfléchie et concertée, des principes admis mutuellement, la RSE doit être accompagnée d'un cadre régulateur pour instaurer confiance et transparence, même s'il s'agit d'un engagement volontaire.

L'idée est que la RSE soit basée sur un contrat entre entreprise et société pour assurer un échange équilibré, une réciprocité. Cette conception de la RSE va trouver un écho dans le modèle des « parties prenantes » ou « stakeholders ».

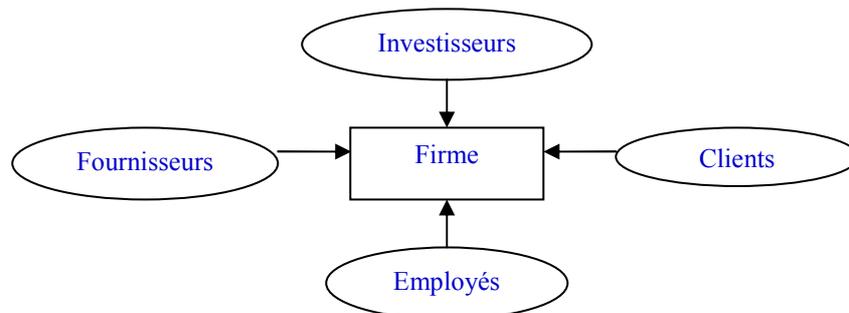
3. Le modèle de l'organisation en « parties prenantes », cadre d'un échange équilibré

La théorie des « stakeholders » met en exergue une nouvelle vision de l'entreprise : l'entreprise ne se limite pas à rapporter ses opérations aux « shareholders », mais aussi aux « stakeholders », « les parties prenantes », parties intéressées » ou encore « porteurs d'enjeux », selon la traduction, en d'autres termes, ceux qui sont impliqués dans les enjeux.

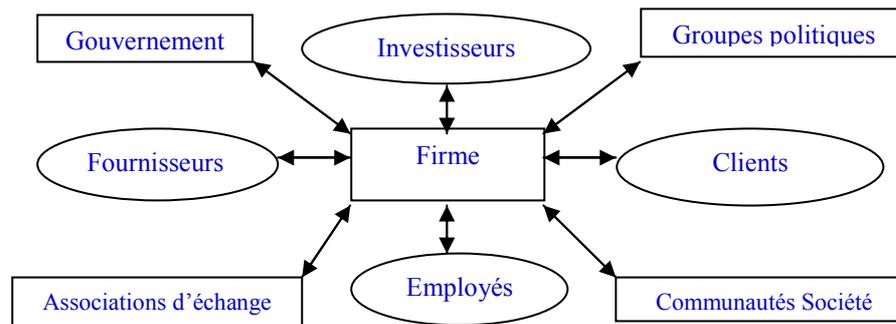
Ce sont indéniablement les travaux de Freeman (1984) qui ont contribué à faire de la *Stakeholder theory* l'un des courants majeurs de la pensée managériale actuelle. Le but est d'amener à reconsidérer la conception, défendue par l'approche néo-classique, d'une firme agissant dans le seul but de maximiser le profit de ses actionnaires. Le lien entre RSE et échange s'établit dans la définition même de la notion de partie prenante de Hill et Jones en 1992 : « Composants qui ont une demande légitime à l'égard de l'entreprise (...) établie par l'existence de relations d'échange, qui fournissent des ressources (contributions) critiques à l'entreprise et qui en échange espèrent que leurs intérêts soient satisfaits » (Ballet et de Bry 2001, p.257).

L'entreprise apparaît ici comme un nœud de contrats, (Jensen, Meckling 1976) ou comme une constellation d'intérêts dont certains s'avèrent contradictoires (Harrison, Freeman 1999). Le rôle du dirigeant consiste donc dans cette logique, à concilier les multiples objectifs des parties directement ou indirectement concernées par le fonctionnement de l'organisation (Kochan, Rubinstein 2000).

A l'aide de schémas, Donaldson et Preston (1995) expriment la différence significative entre le modèle traditionnel de la firme en termes *d'input-output* et le modèle des parties prenantes : le nombre de groupes pris en compte est beaucoup plus large, les flèches indiquant les relations sont bidirectionnelles tandis que dans le modèle *input-output* les relations sont unidirectionnelles. La question de la réciprocité, que l'on retrouve dans toute la problématique de l'échange est alors bien au cœur du modèle des parties prenantes, et donc du modèle de RSE.



La firme en tant qu'input-output - Donaldson et Preston (1995)



La firme et les parties prenantes - Donaldson et Preston (1995)

On distingue de façon classique *les parties prenantes contractuelles* – actionnaires, investisseurs, salariés, clients, fournisseurs- qui concernent les acteurs en relation directe et liés contractuellement avec l'entreprise ; et *les parties prenantes diffuses* que sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise a de l'impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel – organismes publics, collectivités locales, opinion publique.

Nous remarquons ici la conception de l'entreprise comme organisation sociale. Le modèle « forteresse » sorte de « boîte noire » repliée sur elle-même, laisse la place au modèle « molécule », aux réseaux. La théorie des stakeholders inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations, d'un ensemble d'échanges. Elle présente l'entreprise comme une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (Capron et Quairel Lanoizelee 2004).

Pour autant, l'entreprise ne peut pas assumer tous les maux de la société et doit se concentrer sur ses domaines d'activité. Sa responsabilité n'est pas liée à son rôle d'institution dans la société, mais à la place qu'elle occupe dans les domaines où elle opère. Ainsi, par exemple, une entreprise de construction automobile peut être tenue d'engager des recherches pour aider à résoudre les problèmes de sécurité routière, mais ne peut être responsable de l'illettrisme de certaines catégories de population. En effet, la RSE a des contours bien précis et ne peut être, par exemple, un substitut au rôle de l'Etat.

Une entreprise responsable sera celle qui saura répondre de manière équilibrée à l'attente de ses publics. Et pour y répondre, encore faut-il les connaître...

4. Le rôle du dialogue dans le cadre de ce processus de relation aux « stakeholders »

Comment connaître les exigences des parties prenantes pour répondre au mieux à leurs attentes et assurer ainsi l'échange authentique et équilibré décrit plus haut?

La définition de la stratégie RSE repose en grande partie sur l'écoute des différents « stakeholders » internes et externes à l'entreprise. Ecoute mais aussi dialogue, au sein de processus de discussion acceptés et construits avec les acteurs sociaux avant et après les programmes d'actions, afin d'intégrer dans son action les intérêts de la société et de ne pas prendre de décisions unilatéralement.

Les services en lien avec la RSE (DRH, direction du DD, services marketing, service qualité...) doivent être en charge de cette écoute et de ce dialogue nécessaire à l'entreprise et aux parties prenantes. Au delà de la simple transmission d'information, il doit y avoir une mise en commun de l'information. C'est le rôle du dialogue, et la communication interpersonnelle (qui peut s'apparenter au dialogue) qui y répondra. Le dialogue est la forme la plus aboutie et la plus vraie de l'échange avec autrui. En effet, chacun des « inter-actants » construit le discours, construit l'argumentation. D'un point de vue plus linguistique, Habermas (1992) souligne le rôle de la « raison communicationnelle », faculté de développer discursivement sa pensée, en fonction de règles communément admises. En utilisant ces règles, deux personnes qui veulent entrer en contact le peuvent. Autrui n'est pas seulement un être qui m'écoute, il est celui qui me répond, et dans la mesure où il a une conception du monde différente de la mienne, il enrichit mon propre discours, mes propres idées. Les deux sujets deviennent tour à tour « locuteur » et « récepteur ». Ainsi chacun donne et reçoit. Une réciprocité semble bien s'établir dans la communication interpersonnelle par l'intermédiaire du dialogue. La réciprocité étant la condition ultime de l'échange, communiquer revient à échanger.

Ainsi, il a été observé que la communication, le dialogue favorisent la réciprocité. La démarche RSE doit donc s'en servir dans sa relation d'échange avec les parties prenantes.

Le rôle de l'échange a donc ici tout son sens. La communication joue un rôle pré-décisionnel, en amont des décisions des entreprises, en même temps qu'elle pilote cette mutation dans les relations de fond entre l'entreprise et la société. Une démarche RSE ne réussit pas si elle est isolée ou « faite en chambre ». Elle doit être impulsée de l'intérieur et de l'extérieur, en prenant en compte le rôle des conseils et des « *stakeholders* », des « *raters* » (entreprise de notation) et ONG. Les parties prenantes ont un avis légitime dans le discours que l'entreprise promeut.

La démarche RSE fait du dialogue avec toutes les parties prenantes la base d'une nouvelle relation, « *ne cherchant pas à convaincre, mais à se comprendre, ne voulant pas justifier mais anticiper* » (D'Humières 2005), prenant en compte les attentes non seulement des consommateurs, des actionnaires et des salariés, mais aussi de l'opinion, à travers ces acteurs critiques et dérangeants au sein de la société civile que sont les associations, les ONG...

Si l'échange sincère et équilibré avec les parties prenantes apparaît comme un des fondements de la RSE, peu d'entreprises semblent réellement engagées dans une telle démarche. La littérature théorique et pratique sur la RSE fait en effet état de comportements très hétérogènes des firmes en la matière, leur niveau d'engagement allant de la simple déclaration symbolique de bonnes intentions à l'intégration véritable de la RSE à leur stratégie globale. L'échange risque fort de se transformer pour nombre d'entreprises en communication unilatérale, voire en manipulation des parties prenantes.

II/ Le dévoiement des principes de la RSE : le risque de déséquilibre de l'échange

1. Informer plus qu'échanger avec les parties prenantes

La démarche RSE se fonde en théorie sur une communication interpersonnelle, de face à face, de personne à personne. Elle permet une réciprocité entre les inter-actants, participant à la constitution d'un discours, d'un dialogue. Ce mode de communication repose sur l'échange entre un émetteur /un récepteur et permet un feedback quasi systématique. Le concept de feedback forgé par Wiener (1952) signifie que le récepteur envoie par réaction à l'émetteur un message de rétroaction, verbal ou non, afin de confirmer ou infirmer la réception ou demander des précisions. Entre humains, la communication interpersonnelle est la base de la vie en société et génère en général la compréhension la meilleure par rapport aux autres formes de communication.

A la lumière des pratiques actuelles de nombreuses entreprises en matière de RSE, il apparaît néanmoins que la communication interpersonnelle ne représente pas le mode dominant de communication des firmes avec leurs parties prenantes.

La RSE s'englobe en effet souvent dans une communication de masse. Une information, un « message » passe d'un point à un autre, mais dans la communication de masse, peu importe si l'information a été correctement ou non reçue. En effet, le principal est qu'une information soit transmise, celui qui reçoit ne pouvant répondre à celui qui donne. Ici, il n'est plus question de construire ensemble un discours.

Au lieu de parler de communication, il conviendrait en réalité de parler d'information, ou d'asymétrie d'informations, où le récepteur (ici les parties prenantes) est passif dans le processus.

D'où le déséquilibre dans l'échange. Là, la compréhension est considérée comme la moins bonne. Elle dispose rarement d'un feedback. L'absence de réponse possible en fait un outil idéal de la manipulation ce que souligna à plusieurs reprises Georges Bernanos. Il y a donc une remise en cause de la définition de l'acte de communiquer, basée sur la réciprocité. Communiquer ne reviendrait plus à échanger mais à transmettre.

Il ne fait nul doute que le débat sur la RSE s'est plus focalisé sur le fait de « rendre compte » (*accountability*) que sur la responsabilité elle-même (*responsibility*). Le rapport de RSE illustre malheureusement trop souvent cette absence de dialogue avec les parties prenantes en s'apparentant à un simple outil de communication dans lequel il s'agit de présenter les pratiques sociales et environnementales sous leur meilleur jour sans réel droit de regard des parties prenantes. L'absence d'un cadre légal rigoureux, notamment en matière de définition précise des indicateurs à utiliser et du périmètre de consolidations de données contribue à renforcer ce phénomène.

2. Manipuler plus qu'échanger avec les parties prenantes

Un certain nombre d'entreprises développent des stratégies symboliques, centrées sur l'image et la réputation pour « paraître » plutôt qu'« être » responsable, visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements (Capron et *al. op. cit.*) : affichage d'objectifs sans moyen d'en vérifier la mise en œuvre, dissimulation ou divulgation partielle d'informations, cérémonies n'affectant pas la structure formelle.

Ces stratégies brouillent volontairement les termes de l'échange entre société et entreprise, car elles tentent d'influencer, voire même de contrôler, les pressions institutionnelles, les évaluations diverses et les jugements des parties prenantes. L'exercice de la RSE a ici comme objectif de créer une image, « une réputation ». Le processus est le suivant : la réputation signale le statut social de l'entreprise à tous les publics qui n'ont pas accès à des informations plus précises. Ces signaux émis par la firme sont ensuite relayés par les médias qui forment le jugement des publics et donc influencent en retour les attentes des parties prenantes.

Par exemple, créée en 2004, la Fondation Deloitte tente aujourd'hui de rattacher son activité à celle d'une démarche RSE. Depuis 2001, date de signature de Deloitte du programme Global Compact, les Nations Unies attendent toujours de Deloitte la communication annuelle de progrès à laquelle s'engagent les entreprises signataires du Pacte. Cette firme est loin d'être un cas isolé puisque moins d'un tiers des entreprises avaient respecté leur engagement si l'on se réfère aux données 2005 des Nations Unies. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (*op.cit.*), soulignent à ce sujet que les entreprises qui souscrivent au Global Compact peuvent se contenter de déclarations assez symboliques ou de mesures mineures tout en bénéficiant du label onusien dans leur communication grand public. Plusieurs grandes ONG, dont Amnesty International et Oxfam ont alerté les Nations Unies à ce sujet, et celui des limites de démarches volontaires sans contrôles indépendant.

Dans cette même logique, le discours publicitaire va venir renforcer le décalage qui existe entre le discours que tient l'entreprise et la réalité des pratiques en matière de RSE.

Les conclusions de la Conférence Novéthic de mars 2007 sur les rapports complexes entre publicité et protection de l'environnement vont dans ce sens : l'argument écologique est de plus en plus utilisé de manière abusive par les publicitaires. Total n'a que 5 éoliennes mais présente cette énergie comme son cœur de métier. Une campagne pour un 4*4 de Mitsubishi met en avant l'origine japonaise du véhicule en soulignant que ce pays a signé le protocole de Kyoto et le présente avec le mot « respect » et une petite fleur dessinée sur la poussière recouvrant la carrosserie.

Les outils de la publicité reposent ici sur la persuasion et la manipulation et non sur l'objectivité et la transparence, ce qui contribue à la confusion du consommateur.

Les stratégies de communication commerciale « *greenwashing* » des entreprises sont d'ailleurs régulièrement dénoncées par l'Alliance pour la Planète - coalition de plus de 70 ONG et associations environnementales - qui reproche par ailleurs au Bureau de Vérification de la Publicité de ne pas assez sanctionner les mauvaises conduites des annonceurs.

Le sémiologue Roland Barthes dénonce dans *Mythologies* (1957) la manipulation des médias. Les médias veulent obtenir du consommateur un comportement prédéfini. Dans un texte sur *La cuisine ornementale*, il explique qu'il s'opère de la part du magazine « Elle » un surenchérissement du réel, par une multiplication des signes. Les signifiants prennent le pas sur les signifiés, et trompent ainsi le consommateur. Baudrillard (1968) pousse d'ailleurs le trait à ce sujet, en parlant de société de « consommunication ». Ce néologisme exprime l'idée d'une communication qui a perdu son sens premier, une communication pervers qui manipule, trompe et déguise la réalité. Communiquer reviendrait donc à manipuler.

Dans la même veine, Christophe Dejours (1998) emprunte à Habermas le concept de *distorsion communicationnelle* pour expliquer comment les salariés peuvent être manipulés par leur hiérarchie afin de leur faire accepter les injustices commises dans le domaine social, telles que les licenciements abusifs. La distorsion communicationnelle se traduit par un écart entre le discours officiel gestionnaire sur l'organisation du travail et le *réel* du travail, c'est-à-dire tel qu'il est vécu par les travailleurs avec ses difficultés, ses échecs et la souffrance induite. Les arguments gestionnaires et commerciaux, initialement destinés à la propagande vis-à-vis de l'extérieur, sont également mobilisés en interne au nom de l'efficacité et de la création de valeur pour l'actionnaire et le client. Des médias spécifiques sont utilisés pour diffuser des messages stéréotypés et simplificateurs qui se substituent aux débats collectifs et ne suscitent pas de questionnements dérangeants. Afin que ce "*mensonge institutionnalisé*" résiste à la critique, il s'agit parallèlement de se débarrasser des témoins gênants par mise au placard, licenciement, mutation et ainsi "*effacer les traces*". Les anciens sont particulièrement visés car ils constituent la mémoire des usages du passé.

CONCLUSION

Au cours de cette analyse, il a été mis en exergue que l'échange équilibré entre l'entreprise et ses parties prenantes sur lequel veut reposer le principe de la RSE n'est pas toujours assuré dans les faits : certaines entreprises, stimulées par la recherche du profit à court terme souhaitent en effet garder le contrôle des termes de l'échange, en abusant de leur position de force et en développant des stratégies marketing brouillant la communication RSE. Cette pratique est pourtant tout autant néfaste à l'entreprise, qui met en danger, en outre, sa réputation et crédibilité. Car s'il est incertain d'attribuer un impact financier positif à une démarche RSE intégrée, il apparaît en revanche évident que la RSE, en minimisant les risques industriels et commerciaux, protège le « capital réputation » de la firme. Ce capital immatériel contribue d'une part à apporter de la confiance aux actionnaires, de plus en plus demandeurs d'informations extra financières dans leur choix d'investissement, et d'autre part à fidéliser les consommateurs, les salariés et attirer les talents dans l'entreprise.

Comment assurer alors un véritable échange entre entreprise et parties prenantes qui serait bénéfique pour les deux parties ? Car finalement, l'échange n'est positif que si les deux parties y ont un avantage, que si la réciprocité est assurée entre les contractants.

Pour qu'une démarche RSE soit réellement bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes et qu'elle s'inscrive ainsi dans un échange gagnant - gagnant, il faut l'inclure dans la stratégie globale de l'entreprise. La RSE ouvre des opportunités intéressantes à condition qu'elle soit construite avec cohérence, en programmant les coûts des investissements et en visant un horizon plus large que le court terme ou que celui d'une récupération marketing.

Une vraie concertation avec les parties prenantes en amont des décisions, un dialogue d'égal à égal et une implication totale des ressources humaines et des dirigeants seront également les conditions nécessaires pour qu'une démarche RSE soit bénéfique pour les deux parties.

Le contrat psychologique s'inscrit dans cette perspective. Jérôme Ballet et Françoise de Bry (*op. cit.*) distinguent deux types de contrats psychologiques : le contrat transactionnel, qui se caractérise par des obligations essentiellement monétaires sur le court terme, et le contrat relationnel, qui au contraire, est principalement de nature affective puisque l'échange s'effectue sur des sentiments tels que la fidélité, la prise de responsabilité réelle, la loyauté, la confiance. En échange de meilleures conditions de travail, d'un plan de carrière, d'un statut social, promis par l'entreprise, le salarié s'engage à une forte productivité, à s'impliquer complètement dans le travail. Chaque partie en retire donc un avantage. La confiance, d'ailleurs essentielle dans le processus de l'échange puisqu'elle est une des conditions de la réciprocité, est fondamentale pour le bon respect de ce contrat.

De la même manière, le « salaire d'efficiency » d'Akerlof et Yellen (1986) repose sur un processus de réciprocité fondé sur le don (meilleur rendement) et le contre-don (salaire supplémentaire) : « *Le don d'un employé consiste à dépasser la norme de travail en vigueur, en échange de quoi l'employeur lui verse un salaire supérieur à un salaire dit de « référence ».*

En d'autres termes, l'entreprise a tout intérêt à dépasser la vision restrictive qu'elle a de l'échange, qu'elle ne perçoit que comme uniquement marchand. L'échange est, au contraire, un fait social total, il concerne l'ensemble de la vie sociale et politique de l'homme. Aucune activité ni organisation ne semble pouvoir s'excepter de la sphère de l'échange, et, l'entreprise en tant qu'organisation n'échappe pas à cette réalité.

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF K.G. et YELLEN J. (1986), *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge University Press.
- ARISTOTE, traduit par J. Tricot (1997), *Ethique à Nicomaque*, Editions Librairie Philosophique, Paris.
- BALLET J. et DE BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, Paris.
- BARTHES R. (1957), *Mythologies*, Editions du Seuil, Paris.
- BAUDRILLARD J. (1968), *La société de consommation*, Gallimard, Paris.
- BECKER G. (1976), *Altruism, egoism, and genetic fitness: economics and sociobiology*, Journal of Economic Literature.
- BRAUDEL F. (1988), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, 3 tomes, Armand Colin, Paris.
- CAPRON M. et QUAIRIEL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris.
- DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil.
- D'HUMIERES P. (2005), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, Paris.
- DUMOND J.P. (2005), *Les contradictions entre l'économie et le social à la lumière de l'économie du don*, 16^{ème} conférence de l'AGRH du 15/16 septembre, Université Paris Dauphine.
- HABERMAS J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Paris.
- FONTAINE P. (2002), *L'échange*, Ellipses, Edition Marketing, Paris.
- FREEMAN (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Editions Pitman-Ballinger.

FRIEDMAN M. (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris.
MAUSS M. (1999), *Essai sur le don*, PUF, Collection Quadrige numéro 58, Paris.
PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris.
RICOEUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris, p.202.
WIENER N. (1952), *Cybernétique et société*, Éditions des deux-rives.