

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**
ESG UQÀM

2^e
nd
ndo

Colloque international
International colloquium
coloquio internacional

sur le commerce équitable : commerce
équitable et développement durable

fair trade and sustainable development

sobre el comercio justo: El comercio justo y los
objetivos del desarrollo sustentable

19 –21 / 6/ 2006 Montréal, Québec, Canada

Comment mettre en œuvre la RSE. Le cas du bilan sociétal au sein d'une entreprise du secteur mutualiste.

Éric PERSAIS

CEREGE, Université de Poitiers

Colloque organisé par

La Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

<http://www.crsdd.uqam.ca>

École des Sciences de la Gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQÀM)

En collaboration avec

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

La Chaire de coopération Guy-Bernier

La Chaire du Canada en développement des collectivités,

Le Groupe de recherche en écologie sociale

Avec l'appui financier du :

Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) et du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES)

Comment mettre en œuvre la RSE. Le cas du bilan sociétal au sein d'une entreprise du secteur mutualiste.

Résumé

L'exigence de responsabilité sociétale s'impose aux entreprises qui doivent plus que jamais prouver qu'elles inscrivent leur action dans le cadre d'une économie durable. De longue date, les entreprises du secteur de l'économie sociale ont montré qu'elles savaient combiner efficacité économique et normes de comportement éthique et social. Il leur restait à mieux formaliser leur démarche et à uniformiser leur comportement au niveau du secteur dans son ensemble. La mise au point du bilan sociétal a permis de répondre à ces attentes. Véritable outil de gouvernance, le bilan sociétal permet à l'entreprise de s'inscrire dans un processus de rapprochement avec les parties prenantes et de mieux tenir compte de leurs attentes non-économiques. Il lui offre également la possibilité de s'engager dans un processus d'amélioration constant dans le cadre d'une approche sociétale des marchés. Le présent article, basé sur l'étude de cas d'une entreprise mutualiste française, montre la démarche mise en œuvre dans la construction de ce bilan. Il démontre aussi qu'au-delà de son caractère instrumental, cet outil participe à un ancrage fort et durable du questionnement sociétal au cœur de l'entreprise et des acteurs qui la composent.

Mots clés : économie sociale, secteur mutualiste, bilan sociétal, Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), économie durable, processus sociétal, parties prenantes, système de valeurs.

Introduction.

Face aux dérives d'une économie mondialisée, les citoyens-consommateurs s'engagent progressivement pour défendre des modes de production-consommation favorisant la qualité environnementale et le développement durable (Tuppen, 2002). Entraînées dans ce mouvement vers une économie plus respectueuse, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des exigences de transparence et sont désormais tenues de démontrer qu'elles inscrivent leur action dans une démarche de responsabilité sociétale. Depuis quelques années, un certain nombre d'instruments ont vu le jour, instruments qui permettent à l'entreprise de mieux intégrer les intérêts non-économiques et, au-delà, d'affirmer sa « dimension citoyenne ». Le bilan sociétal fait partie de ces dispositifs.

Véritable outil de gouvernance, le bilan sociétal s'efforce d'apporter une réponse à ces nouveaux défis posés à l'entreprise. Son objectif est d'informer sur la situation de l'organisation dans des catégories non référencées par les bilans comptables ou sociaux conventionnels (i.e. légaux). Allant bien au-delà des déclarations de principe de « bonne conduite », il répond à quatre principales ambitions : managériale, de développement du dialogue avec les stakeholders (SH) non-économiques, de renforcement de la transparence et d'accroissement de la valeur ajoutée sociétale. La construction de ce bilan s'inscrit dans un processus de rapprochement des SH et, au-delà, dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Basé sur un examen complet de la situation de l'organisation au regard des attentes des parties prenantes, ce bilan lui offre la possibilité de s'engager dans un processus d'amélioration constant.

Les entreprises du secteur de l'économie sociale (coopératives, mutuelles et associations) ont de longue date, exprimé leur souci d'appréhender l'économie, non pas seulement au travers de critères financiers, mais aussi au travers de normes de comportement éthique ou de responsabilité sociétale. La démocratie de fonctionnement, l'humanisme et la solidarité, l'utilité des produits et des services, la juste répartition des excédents sont généralement, pour ces sociétés de personnes, des variables à combiner avec l'exigence d'efficacité économique. Ces spécificités font des entreprises du « tiers secteur », des organisations d'avant-garde en matière d'éthique et de RSE. Il leur reste à mettre en avant ces caractéristiques dans une économie qui, paradoxalement, tend à les marginaliser (ex : démutualisation de certains secteurs tels celui de la banque-assurance). L'enjeu du bilan sociétal est donc particulièrement fort puisqu'il s'agit, pour

elles, de mettre en avant cette approche originale du management basé sur un équilibre des apports à l'ensemble des parties prenantes.

Devant les multiples initiatives qui ont vu le jour ces dernières années, il est apparu nécessaire de normaliser le contenu du bilan sociétal. L'objectif est d'éviter une utilisation abusive de ce terme à des fins purement commerciales. Pour dépasser ce stade et faire du bilan sociétal un véritable outil de transparence, le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale) a mis au point une démarche normalisée fondée sur une implication forte des différentes parties prenantes. Cette approche qui fait appel à la subjectivité des points de vue, débouche sur une « objectivité relative » de la situation au regard des attentes sociétales. Elle favorise le consensus et l'harmonie entre l'entreprise et ses environnements. En tant qu'outil de pilotage, le bilan sociétal contribue à inventer de nouveaux modes de gouvernance. Il permet, au final, d'aboutir à une gestion plus responsable de l'entreprise.

Le présent article est basé sur une recherche menée en collaboration avec une entreprise du secteur de l'économie sociale, la MAIF (Groupe d'assurance mutualiste)¹. Il vise à exposer la réalité concrète du processus de construction d'un bilan sociétal au sein d'une entreprise du « tiers secteur ». Notre premier objectif est de montrer que la RSE, normative dans ses fondements, doit être instrumentalisée. On ne peut donc opposer « norme » et « instrumentalisation de la norme », comme le font certains auteurs. En d'autres termes, la mise en application de la norme ne peut être considérée comme une perversion des principes qui la sous-tendent. Notre second objectif est de montrer que la RSE doit être considérée comme un but permanent et non comme un objectif finalisé (i.e. résultat chiffré atteignable à un horizon donné). Dès lors, aucune entreprise ne peut affirmer « je suis socialement responsable ». A l'inverse, la firme qui inscrit son action dans une démarche de RSE peut avancer « je m'efforce à chaque instant d'être socialement responsable ». La RSE, qui procède avant tout d'un état d'esprit, conduit l'entreprise à questionner en permanence ses pratiques. Il s'agit non seulement de tenir compte des multiples intérêts en jeu, mais également de rendre compte des résultats de son action dans le domaine de l'éthique. Finalement, le bilan sociétal s'avère être un élément essentiel du processus de communication entre la firme et ses différents SH, non-économiques, notamment.

¹ Le présent article est basé sur l'analyse de documents ainsi que sur des entretiens avec l'un des administrateurs de la MAIF (M. Thys, responsable de la démarche RSE au sein du Conseil d'administration) et le chargé de mission « bilan sociétal » (M. Frizzy).

La première partie de cet article sera consacrée aux concepts de RSE et de bilan sociétal. Après avoir précisé ce que recouvrent ces deux notions, nous montrerons que le bilan sociétal s'inscrit dans une démarche de responsabilité éthique, notamment. Dans la deuxième partie de cet article, nous focaliserons notre attention sur la démarche de RSE proprement dite. Nous présenterons tout d'abord le bilan sociétal du CJDES. Puis nous nous attarderons sur la construction de ce bilan dans une entreprise du secteur mutualiste. Ce sera l'occasion pour nous de mettre l'accent sur la RSE en tant que processus.

1. Le bilan sociétal comme aboutissement d'une démarche de RSE

1.1. Qu'entend-on par RSE

1.1.1. L'éthique : une perspective historique

A la question de savoir si l'éthique d'entreprise relève d'un phénomène de mode, le novice serait tenté de répondre par l'affirmative, tant il est vrai que ce thème « envahit » la presse économique aujourd'hui. Evidemment, cette idée est inexacte puisque l'éthique² a toujours été une préoccupation au sein des milieux économiques. Guffens (2003) brosse un panorama historique du questionnement éthique dans les milieux d'affaires. De l'antiquité au XVIII^{ème} siècle, on peut parler, selon l'auteur, de relation naissante. Pour les philosophes, la quête de la richesse ne doit pas devenir une fin en soi. Au contraire, le travail doit transcender l'homme et lui permettre de révéler sa vertu. Les grandes religions monothéistes apportent, chacune à leur manière, un message centré sur l'autre et sur le bien collectif. L'accomplissement d'une bonne action « par devoir » (par opposition à « par philanthropie sentimentale ») est, par exemple, richement récompensé par Dieu, dans le judaïsme talmudique. L'Islam prône également l'Aumône vis-à-vis des plus démunis et en fait l'un des piliers de la religion. Dans la religion chrétienne, la charité est aussi une vertu majeure (l'une des trois vertus théologales).

Au cours des siècles en Occident, l'économie est encadrée par une réglementation sévère limitant la concurrence et fortement teintée de social (ex : par la mise en place des corporations, notamment). La religion, qui dicte ses principes à l'ensemble de la communauté et, a fortiori aux milieux économiques, est alors la source de la morale, la garante de l'ordre. Le prêt et l'usure

² L'éthique désigne ici une réflexion philosophique complète sur la vie morale et sur les mœurs qui joint la dimension théorique et la dimension pratique. D'un côté, elle est liée à la recherche métaphysique sur les fins dernières de l'homme, elle porte sur les principes qui fondent les jugements moraux et la recherche du premier principe permettant d'évaluer toute action possible. D'un autre, elle indique les moyens d'atteindre ces fins et donne donc accès aux règles de la conduite, à une morale concrète (Encyclopédie Hachette multimédia, 2003).

sont par exemple interdits car contraires aux valeurs chrétiennes. Finalement, l'éthique, bien qu'elle trouve son expression dans le comportement individuel, est exogène à l'individu³. En tant que norme, elle s'impose à lui sans qu'il n'ait besoin de se l'imposer en dehors de toute pression extérieure.

Le protestantisme qui affranchit l'économie de la tutelle du pouvoir religieux, rompt avec cette vision d'une économie potentiellement néfaste pour l'homme. Il fait de l'homme, le principal arbitre de ses choix éthiques et supprime les médiations d'un clergé jusque là tout puissant. Ce courant reconnaît la nécessité de promouvoir la réussite économique, non pour elle-même, mais pour ce qu'elle apporte à l'homme (moyen d'accomplir son devoir moral). Au XVIII^{ème} siècle, le mouvement des Lumières accélère ce processus de libération de l'économie du pouvoir religieux. De la conviction d'une plus grande efficacité sociale de la liberté (et par conséquent, du libre-arbitre) découlera finalement le libéralisme économique et l'esprit capitaliste (Weber, 1920). En contrepartie, l'éthique n'est plus une valeur exogène. Elle naît de l'individu qui devient le « législateur » souverain dans le domaine moral (selon « l'impératif catégorique », Kant, 1788).

Le XIX^{ème} siècle marque l'affirmation de la démarche éthique au sein des milieux d'affaires. La révolution industrielle et les progrès techniques font basculer l'Europe dans une production de masse. Devant les répercussions sociales des évolutions économiques, l'éthique s'exprime dans différents courants de pensée (le socialisme, le communisme, ou encore le capitalisme). Au niveau de l'entreprise, l'émergence d'une vision paternaliste du management s'efforce de gommer les effets néfastes du modèle libéral qui prend progressivement de l'ampleur. Pour certains dirigeants, il s'agit de moraliser et d'encadrer socialement la main d'œuvre, pour d'autres, il est question d'assurer le salut des âmes (« usine chrétienne », 1870-1880). La notion de devoir envers les classes laborieuses guide le comportement de nombreux industriels. L'éthique permet, en substance, d'assurer la cohésion du corps social.

Les transformations de la société et événements du début du XX^{ème} siècle (développement scientifique et technologique favorisant un boom de la demande, conflits mondiaux suivis de périodes de reconstruction) ont fait passer au second plan la question de l'éthique au sein des milieux d'affaires. La fin du XX^{ème} siècle marque cependant le retour en force du questionnement

³ On parle d'éthique hétéronome : l'homme ne définit pas les règles lui-même, il se les laisse imposer par un livre ou une église.

éthique dans les entreprises. Plusieurs facteurs se sont combinés pour favoriser ce « renouvellement ». Comme le soulignent ses détracteurs, le libéralisme économique a favorisé certaines déviations au niveau du comportement des entreprises (ex : recherche de la rentabilité à tout prix au détriment du bien-être des salariés). De surcroît, les scandales impliquant des groupes multinationaux (ex : trafics d'influence, pratiques de corruption), scandales relayés par les médias, ont terni l'image des entreprises et occasionné une perte de crédibilité des dirigeants. Ces deux phénomènes ont accru la demande pour une moralisation des activités économiques. La prise de conscience des dégâts causés à l'environnement, et dont les entreprises ont été tenues pour les principales responsables, a fait naître, au sein de la communauté, le désir de voir se développer une économie plus respectueuse des milieux naturels. La disparition de certains modèles, en particulier dans les domaines politique ou religieux, a indirectement accru la « pression éthique » sur les principaux acteurs sociaux. Cette demande s'est d'ailleurs affirmée après le constat de l'incapacité des États et des principales institutions publiques, à améliorer les conditions humaines et sociales. Devenue elle-même une véritable institution, l'entreprise est désormais érigée en modèle et il lui revient de résoudre de nombreux problèmes posés à la société (innovation, plein emploi, croissance économique, développement social et humain, respect de l'environnement...). L'éthique est devenue progressivement un élément clé de la légitimité de l'entreprise. Celle-ci doit dorénavant justifier aussi bien sa finalité que les moyens qu'elle emploie dans la poursuite de sa mission. La démarche éthique correspond alors à la manière dont les normes morales s'appliquent aux décisions prises au sein de l'organisation.

Ce bref historique montre que la question de l'éthique n'est pas, loin s'en faut, un phénomène de mode. On peut simplement constater que la demande éthique s'est accrue au fil des années pour devenir aujourd'hui l'un des aspects majeurs du management d'organisations insérées dans un tissu social particulièrement sensible à cette question. L'éthique constitue, en ce début du XXI^{ème} siècle, l'une des conditions de la survie et du développement de l'entreprise.

1.1.2. La RSE : définition et dimensions

La RSE constitue aujourd'hui un champ de recherche majeur en théorie des organisations. On peut voir dans cet engouement, l'une des conséquences de l'importance prise par l'éthique dans la gestion des entreprises (cf supra). En France, les créations récentes de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité

Sociale de l'Entreprise) et de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) marquent d'ailleurs, cet intérêt croissant de la communauté scientifique et des responsables d'entreprises pour les questions touchant à l'éthique et la RSE⁴. L'organisation de multiples colloques consacrés aux thèmes de la RSE (et de l'éthique ou du développement durable, concepts avec lesquels elle trouve de multiples connexions⁵) est une autre illustration de cet engouement. Ces différents phénomènes marquent également la volonté de structurer un champ de recherche (et, par conséquent, une thématique) encore largement en friche (en France, notamment).

Cependant, la question de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) n'est pas, en soi, nouvelle. Carroll (1999) retrace l'historique du concept et des définitions associées à la CSR (Corporate Social Responsibility⁶). L'adoption de la Réforme et la préférence affichée dans les pays anglo-saxons pour un modèle d'économie libérale a sans aucun doute favorisé l'intérêt des chercheurs anglo-américains pour la CSR. On peut légitimement attribuer à Bowen (1953), le fait d'avoir fait passer ce concept dans l'ère moderne du management. L'auteur en donne la définition suivante : « It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society ». Par la suite, ce mouvement autour de la CSR a pris de l'ampleur. Il s'est notamment structuré au cours des années 60, grâce à l'intérêt porté à ce thème par de nombreux chercheurs. Mac Guire, l'un des auteurs majeurs de cette période, a permis de préciser ce concept en montrant que les obligations des entrepreneurs allaient bien au-delà des contraintes économiques ou légales : « The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations » (Mac Guire, 1963).

Au cours des années 70, on assiste à une prolifération des définitions relatives au concept CSR (par exemple Preston, Post, 1975 ; Carroll, 1979). Dans le même temps, des visions alternatives apparaissent au sein du courant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les

⁴ Le magazine Enjeux Les Echos consacre désormais une rubrique entière à ces thèmes dans chacune de ses parutions.

⁵ Bien que ces deux concepts résultent de logiques différentes (RSE, approche entreprise *versus* développement durable, approche macro-économique), le lien entre RSE et développement durable est évident puisqu'il s'agit pour l'entreprise de faire face à ses responsabilités en minimisant ses impacts sociaux et environnementaux.

⁶ Le terme anglais « social » est généralement traduit en français (sauf dans le sigle de l'ADERSE, ce qui peut paraître d'autant plus curieux que l'ADERSE se donne pour ambition de promouvoir cette thématique !) par l'adjectif « sociétal ». En effet, le terme français « social » se réfère, dans la littérature managériale, aux relations des entreprises avec leurs salariés (ex : bilan social).

notions de Corporate Social Performance (CSP) et de Corporate Social Responsiveness sont mises en lumière. Pour Sethi (1975), il convient de dissocier dans le processus qui aboutit à la performance sociétale de l'entreprise (CSP), les trois aspects que sont l'obligation (Social Obligation), la responsabilité (Social Responsibility) et la sensibilité sociétales (Social Responsiveness). L'obligation sociétale correspond au comportement de l'entreprise en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales. Les critères qui guident l'attitude de la firme sont donc ici essentiellement d'ordre économique ou juridique. Par contraste, la responsabilité sociétale va au-delà des obligations légales. Selon l'auteur, elle nécessite que le comportement de l'entreprise soit en phase avec les normes et valeurs de la société, ainsi qu'avec les attentes de performance sur le plan sociétal. Pour lui, l'obligation relève du domaine de la proscription alors que la responsabilité concerne celui de la prescription. Selon Sethi, le troisième stade concerne celui de la sensibilité sociétale. Il s'agit de l'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins futurs. Ce niveau est celui de l'anticipation, voire du leadership sociétal.

Au cours des années 70, les chercheurs ont plus spécifiquement focalisé leur attention sur les aspects conceptuels de la CSR. Les années 80 auront été plus particulièrement consacrées aux démarches empiriques, les chercheurs s'efforçant de résoudre les problèmes méthodologiques liés aux recherches portant sur ce concept et tentant de mettre en évidence les liens (ou, à l'opposé l'absence de relations significatives) entre la CSR et la performance de l'entreprise (voir par exemple, Aupperle et Al, 1985). Notons cependant quelques contributions majeures dont celles de Jones (1980) ou Drucker (1984), le premier mettant en évidence le caractère processuel de la CSR, le second indiquant les moyens de rendre opérationnelle la CSR dans l'entreprise. En même temps, l'auteur développe une vision plus instrumentale (et finalement assez réductrice) de la CSR en indiquant que celle-ci représente une formidable opportunité pour l'entreprise : « The proper social responsibility of business (...) is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs and into wealth ».

La décennie suivante est celle qui marque l'intérêt de plusieurs courants théoriques majeurs pour le concept CSR (théorie des parties prenantes, éthique des affaires, citoyenneté d'entreprise, notamment). L'absence de définition nouvelle marque finalement une certaine unanimité sur les définitions précédentes. Parmi les contributions majeures, notons celle de Wood (1991) qui propose un modèle de CSP intégrant les différents aspects de la RSE : principes,

processus et politiques. S'agissant des principes, l'auteur reprend les quatre aspects de la responsabilité sociétale proposés par Carroll (1979), à savoir les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire, et indique comment ceux-ci s'articulent avec les principes de légitimité sociétale (niveau institutionnel), de responsabilité publique (niveau organisationnel) et managériale (niveau individuel). Wood identifie ensuite les processus par lesquels s'exprime la sensibilité sociétale de l'entreprise (évaluation de l'environnement, management des SH et problèmes de gestion externe et interne). Enfin, l'auteur s'intéresse aux politiques et programmes développés dans le cadre de la CSR ainsi qu'à leurs résultats observables (impacts sociaux du comportement de l'entreprise, programmes utilisés par la firme pour faire face à sa responsabilité sociétale et améliorer sa réceptivité à l'égard des attentes d'acteurs externes, politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des SH). Au-delà de la mise en évidence des bénéfices d'une démarche de RSE, l'intérêt de l'approche développée par Wood vient du fait que l'auteur met en évidence l'importance du contexte entourant la CSR. Ainsi, la responsabilité sociétale ne peut se réduire à un acte isolé (ex : financement par l'entreprise d'une action caritative). Comme nous l'indiquions précédemment, elle est avant tout un « état d'esprit », une « philosophie » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus décisionnels et comportementaux de l'entreprise.

Carroll (1991) insiste pour sa part sur l'importance de la composante philanthropique dans la démarche CSR. En même temps, et de façon quelque peu paradoxale, l'auteur n'en fait pas véritablement la pierre angulaire d'une démarche de RSE. Il place en effet cet aspect au dernier niveau de la hiérarchie des composantes de la CSR. On perçoit finalement la volonté de l'auteur de ne pas cantonner la CSR au domaine du philosophique. Il s'agit bien au contraire de rendre opérationnel ce concept et de promouvoir une vision pragmatique en matière de RSE : « The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen ». Arguant du caractère trop vague du terme sociétal, Carroll préconise d'ailleurs d'utiliser le concept de partie prenante (Freeman, 1984) qui permet de mieux identifier les responsabilités en délimitant les groupes spécifiques devant être considérés dans une démarche de RSE.

Evidemment, la communauté scientifique n'a pas été la seule à s'intéresser à la RSE. De nombreuses institutions⁷ ont souhaité jouer un rôle actif dans la promotion d'une économie plus durable et responsable et ont incité les entreprises à s'engager dans cette voie. La Commission

⁷ Exemple le WBCSD (World Business Council for Sustainable development).

européenne a ainsi édité en 2001, son Livre vert destiné à promouvoir la RSE, notamment parce que celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif défini au Conseil européen de Lisbonne en mars 2000⁸. Dans ce document, la RSE est définie comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Pour la Commission, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Selon les auteurs de ce document, en allant plus loin que le respect de la législation, tant dans les domaines de l'environnement (ex : investissement dans des technologies propres) que du social (ex : application de normes ambitieuses dans la formation, les conditions de travail ou les relations entre la direction et le personnel), les entreprises peuvent accroître de façon significative leur compétitivité. La responsabilité sociétale « serait » donc bénéfique tant sur le plan macro-économique que micro-économique. Finalement, ce Livre vert aborde indirectement la question du lien entre RSE et performance de l'entreprise, question pour le moins controversée (voir à ce sujet Gond, 2001).

De nombreuses recherches ont alimenté le débat sur ce sujet. Les résultats contradictoires mis en évidence par les chercheurs (voir par exemple, Waddock et Graves, 1997 et Hillman et Keim, 2001), révèlent non seulement des problèmes méthodologiques posés par les recherches sur la RSE (Xhaufclair, Zune, 2003), mais également l'absence de consensus, non pas sur la « définition générique », mais plutôt sur ce que recouvre exactement le terme de responsabilité sociétale (Persais, 2003). En définitive, le problème est le suivant : de quoi l'entreprise peut-elle être tenue pour moralement responsable et à qui doit-elle rendre des comptes ? Ce point nous semble difficile à trancher puisque cette responsabilité dépend en grande partie du rôle que l'entreprise, en tant que groupe social, s'assigne dans la quête de la morale et du bien-être collectif (ce qui renvoie évidemment à la mission). La notion de RSE est subjective par nature⁹.

Néanmoins, chacun s'accorde à reconnaître la nécessité d'un ancrage de l'entreprise dans la société. L'entreprise bénéficie de la société qui doit, elle-même, bénéficier en retour de l'entreprise. L'ensemble de leurs relations ne pouvant être régulées, il existe donc de la part de

⁸ L'objectif stratégique défini par l'Union européenne à Lisbonne (mars 2000) est le suivant : « Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.

⁹ D'où l'importance de la perception.

l'entreprise une responsabilité qui dépasse le stade légal pour englober la sphère de l'éthique. Comme le souligne un rapport de l'OCDE (2001), « La responsabilité des entreprises suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et du corps social – un secteur des entreprises ne saurait prospérer si le corps social dans lequel il opère est défaillant et à l'inverse un secteur des entreprises défaillant porte préjudice au bien-être général ». Cette vision suggère donc la nécessité pour l'entreprise de rendre compte de son comportement à la société dans son ensemble.

Evidemment, cela ne résout pas la question de savoir de quoi l'entreprise est redevable. Pour trancher cette question, il convient que l'entreprise et la société s'accordent sur ce que recouvre cette responsabilité, d'où la nécessité de mettre en œuvre une démarche conforme à l'« éthique de la discussion » telle qu'elle est prônée par Habermas (1988). Le « consensus éthique » qui naît de cette concertation (l'éthique comme résultat d'un processus de structuration et d'objectivation de normes morales au sein d'une communauté formée par la société et l'entreprise), constitue la base d'une responsabilité sociétale attendue de la part de la firme. La responsabilité, dès lors qu'elle est assumée, procure à l'entreprise cette légitimité qui est la condition sine qua non d'un fonctionnement optimal (Persais, 2003 ; 2004).

De ces différents propos, nous retiendrons les quatre idées suivantes :

- La RSE marque la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique¹⁰ et de la citoyenneté¹¹.

¹⁰ Les deux principaux champs concernés par la question de l'éthique sont les domaines sociaux (relation aux acteurs sociaux) environnementaux (relation à la nature).

¹¹ Nous entendons ici par citoyenneté, l'affirmation par l'entreprise de son rôle dans la vie de la cité. Dans cet esprit, l'entreprise n'a pas pour seul objectif la satisfaction des actionnaires, clients et salariés, elle participe à la satisfaction de l'intérêt général. De façon plus concrète, cette citoyenneté de l'entreprise peut s'exprimer au travers d'une implication dans la formation et l'insertion des jeunes, d'une participation à l'aménagement du territoire, d'une contribution à un développement minimisant les impacts environnementaux, d'un parrainage d'activités culturelles et sportives... Il est bien entendu que la question de la citoyenneté est également subjective par nature. Cependant, contrairement à la question de l'éthique (réflexion sur la notion de « bien » et de « mal »), la réflexion sur la citoyenneté concerne l'entreprise avant tout puisqu'il est question pour elle de considérer sa propre contribution à une évolution positive de la société (le « mieux »).

- Sur un plan général, la RSE procède d'une démarche volontaire et désintéressée, l'entreprise choisissant de sa propre initiative d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable et durable.
- Sur un plan plus spécifique, la RSE suppose que l'entreprise soit non seulement réceptive aux demandes éthiques (actuelles et futures), mais également qu'elle émette des signaux destinés à affirmer sa volonté de participer activement au progrès sociétal (amélioration des conditions humaines, sociales et environnementales).
- La RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité, une démarche de RSE suppose une relation permanente avec les SH de façon à définir avec eux le niveau de cette responsabilité sociétale attendue (en dehors, évidemment, du cadre légal de cette responsabilité).

Nous allons désormais aborder la question de la mise en œuvre d'une démarche de RSE dans l'entreprise.

1.2. Le bilan sociétal : une application de la démarche RSE au sein du secteur de l'économie sociale

1.2.1. L'économie sociale et ses spécificités

Apparue au milieu du 19^{ème} siècle¹², la notion d'économie sociale puise ses racines dans différentes écoles de pensée : un courant socialiste associationniste qui vise à émanciper les travailleurs d'un « pouvoir capitaliste dominant », une tendance sociale-chrétienne fondée sur la doctrine sociale de l'Eglise et qui défend l'idée de solidarité envers les plus défavorisés, une tradition libérale qui encourage les initiatives d'entraide des ouvriers et une école solidariste qui prône le coopératisme et soutient l'apparition d'organisations fonctionnant selon les principes démocratiques. A l'origine, le terme d'économie sociale a été utilisé par des auteurs qui souhaitaient marquer leur différence avec l'analyse économique dominante de tendance classique ou néo-classique. Pour ses détracteurs, le modèle classique, qui s'intéresse essentiellement à la manière de produire le plus efficacement possible, tend à délaisser les questions d'ordre moral ou à négliger les problèmes sociaux engendrés par le progrès. Le rôle de l'économie sociale serait

¹² Bien qu'elle puise ses origines dans des pratiques plus anciennes apparues au Moyen Âge (confréries, compagnonnages...).

donc d'introduire de l'éthique dans l'économie (Charles Gide) ou encore d'intégrer les problèmes sociaux dans la réflexion économique (Léon Walras).

Bien que prenant un sens plus pratique aujourd'hui (on parle désormais de « secteur de l'économie sociale »), le terme d'économie sociale a toujours, et peut-être, plus que jamais, une connotation idéologique. L'économie sociale renvoie à une manière différente d'entreprendre (Alternatives économiques, 2004). Pour ses partisans, il s'agit de promouvoir « des formes d'entreprises qui, tout en n'étant pas du domaine public, privilégient le service rendu à la rémunération du capital et la recherche d'un profit maximal ». Dans le contexte d'une économie mondialisée et dans la perspective du retrait de « l'Etat-providence »¹³, l'économie sociale trouve désormais un « surcroît de légitimité ». En effet, elle se pose en alternative au modèle libéral capitaliste supposé, selon ses détracteurs, « engendrer les inégalités et l'exclusion ».

L'économie sociale repose sur les trois principaux piliers que sont les coopératives, les mutuelles et les associations d'intérêt général¹⁴. Elle représente près de 10 % de l'emploi total dans l'Union européenne pour environ 1 million d'entreprises. En France, le poids de l'économie sociale est particulièrement fort : non seulement, elle concerne une part significative de l'activité économique (10 % du PIB)¹⁵ et de l'emploi salarié (1,8 millions de personnes), mais presque tous les foyers sont en contact avec elle. Les mutuelles santé et prévoyance couvrent par exemple 30 millions de personnes en France, alors que les mutuelles d'assurances dommages prennent en charge respectivement un véhicule sur deux et deux habitations sur trois. Pour leur part, les banques coopératives ou mutualistes représentent près de 60 % du marché bancaire des particuliers. Les associations sont, quant à elles, très présentes dans de nombreux secteurs, en particulier dans les domaines du sport, de la culture, de l'éducation, de la protection de l'environnement ou de l'action sanitaire et sociale. Ces entreprises se sont développées sur la base de règles de démocratie participative : utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, égalité des droits, non-lucrativité individuelle, solidarité et responsabilité des uns à l'égard des autres, mixité des ressources¹⁶ (Liepietz, 2000). En tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres et d'un projet spécifique, « elles savent depuis longtemps, allier

¹³ Si l'on s'intéresse évidemment au cas français.

¹⁴ Les fondations en sont le quatrième, bien que leur poids soit marginal en France.

¹⁵ Voir à ce sujet, *Entrepreneurs... et utopistes ?*, Entreprendre autrement, Alternatives Economiques, Hors-série pratique n° 14, mars 2004, p. 9.

¹⁶ Les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations reconnues d'intérêt général et subventionnées par l'Etat ou les collectivités).

viabilité économique et responsabilité sociale » (CECOP, 2003). Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue avec leurs parties prenantes et une gestion concertée de leurs moyens.

Selon la Commission européenne, les entreprises de l'économie sociale peuvent donc constituer une référence majeure en matière de RSE¹⁷ (Livre vert sur la RSE, 2001 ; CSR Forum, 24/02/2003). Cependant, comme le reconnaît le CEGES (Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale), cette « valeur ajoutée sociétale »¹⁸ n'a de sens que démontrée et mesurée. En effet, la RSE suppose d'accepter de rendre compte de ses actes et de leurs conséquences autrement que par des moyens d'information, d'auto-proclamation ou de marketing social. Une démarche de RSE doit donc obligatoirement être couplée à la mise en place de mécanismes de communication entre l'organisation et ses SH (Zadek, 1998 ; Wallage, 2000), l'objectif étant de permettre l'établissement d'un dialogue constructif avec les parties prenantes. Le bilan sociétal constitue un élément-clé de ces dispositifs.

1.2.2. Le bilan sociétal du CJDES

Bien qu'en France, la loi NRE (loi du 15 mai 2001, décret d'application du 20 février 2002) en fasse obligation aux entreprises cotées, la diffusion de rapports sociétaux s'inscrit dans une volonté de la part de nombreuses firmes d'intégrer leurs SH et de mieux assumer leur responsabilité sociétale. La publication d'un rapport marque un engagement, non seulement à respecter un certain nombre de principes, mais également à améliorer, de façon très concrète, la situation au regard des attentes exprimées par leurs SH, que ce soit dans le domaine environnemental ou social. Néanmoins, une analyse menée à partir des documents publiés par sept entreprises pionnières en matière de production de rapports sociétaux, révèle les imperfections de dispositifs mis en place par certaines d'entre elles (Persais, 2003) : définition unilatérale de la responsabilité sociétale par l'entreprise, insuffisante transparence dans la construction de rapports, absence de procédures de vérification s'agissant des informations contenues dans les rapports. Ces défauts tendent à discréditer non seulement les documents produits, mais ils rendent également peu crédible la démarche supposée « sociétale » des entreprises concernées (Igalens, Joras, 2002). C'est la raison pour laquelle plusieurs institutions

¹⁷ Le Livre Vert Européen sur la RSE affirme notamment que les organismes de l'économie sociale « intègrent dans leurs structures les intérêts d'autres parties prenantes et assurent d'emblée des responsabilités sociales et civiles ».

¹⁸ Ou « responsabilité sociétale additionnelle », selon que l'on privilégie une vision instrumentale ou normative de la RSE.

(ex : l'ISO¹⁹ ou encore la GRI²⁰) travaillent à l'élaboration d'un cadre commun permettant aux entreprises de finaliser leur démarche RSE et d'attester de sa pertinence au regard de ce que l'on est en droit d'attendre d'une démarche sociétale (Capron, Quairel, 2003).

Pour leur part, les entreprises de l'économie sociale ont choisi de travailler à l'élaboration d'un outil spécifique²¹ (i.e. plus particulièrement adapté à la problématique des organisations du « tiers secteur »). Sous l'impulsion du CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale), une méthode d'évaluation du comportement dénommée « bilan sociétal²² » a ainsi vu le jour et a pu être expérimentée dans des organismes de l'économie sociale en France et dans plusieurs pays européens. Dès le début des années 1990, cet organisme voulait répondre à une demande des entreprises adhérentes, elles-mêmes soucieuses de mieux assumer leur responsabilité à l'égard de leurs membres, de leurs partenaires et de leur environnement.

L'objectif de la démarche bilan sociétal est d'apprécier l'adéquation des comportements de l'organisation au regard des valeurs de l'économie sociale, voire de valoriser ce qui fait les spécificités du secteur. Sur le plan opérationnel, l'instrument est destiné à fournir une aide à la décision et à la concertation entre les partenaires de l'organisation (Capron, 2003). D'un côté, il s'agit de réaliser un diagnostic de la situation, diagnostic permettant de clarifier les finalités de l'entreprise et d'améliorer son efficacité. D'un autre côté, c'est un support de dialogue devant favoriser la mobilisation des divers SH (sociétaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, société civile...) autour d'un projet sociétal partagé.

Comme le souligne Gautier (2001), le bilan sociétal vise un changement des comportements. Il permet de recueillir et de rassembler des données pouvant servir à établir un tableau de bord stratégique élargi à une perspective socio-politique. L'amélioration qui en est attendue suppose la prise en considération d'une pluralité d'intérêts dont certains peuvent s'avérer antagonistes. Le rôle du bilan sociétal est finalement de mettre en lumière ces antagonismes, de montrer les dilemmes et les choix douloureux à opérer et d'offrir des éléments de réflexion sur les différentes solutions possibles. Il favorise donc les négociations et éclaire les

¹⁹ L'organisation internationale de normalisation travaille à l'élaboration d'une norme de RSE (réunion prévue en juin 2004).

²⁰ La *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation internationale et multipartite, tente de faire émerger un cadre de référence commun pour l'établissement de rapports de développement durable (GRI, 2000).

²¹ S'agit-il d'une volonté de ce secteur de maîtriser son propre label ?

²² Le terme « Bilan sociétal » est désormais une marque déposée. Selon le CJDES, il ne s'agit pas de bloquer son utilisation, mais plutôt d'éviter que n'importe quelle entreprise dise avoir produit un bilan sociétal alors qu'il ne s'agirait que d'un catalogue sans contenu.

possibilités de compromis entre les différents SH (sociétaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs...).

La construction du bilan sociétal se déroule en plusieurs étapes (cf encadré 1 en annexe). L'entreprise détermine tout d'abord les parties prenantes avec lesquelles elle désire dialoguer et partager sa démarche (CJDES, 2002). Il s'agit pour elle de faire des choix par rapport aux interlocuteurs qu'elle souhaite privilégier. Vient ensuite la phase d'évaluation du niveau d'implication sociétale de l'entreprise. L'analyse comporte deux volets complémentaires. D'un côté, un expert extérieur²³ évalue la situation de l'organisation et met en lumière ses forces et faiblesses, à partir d'une consultation des SH. Ces faiblesses peuvent être considérées comme des « opportunités d'améliorer l'apport de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes ». D'un autre côté, une évaluation croisée de la situation impliquant la direction de la structure permet de confronter les différents points de vue et d'identifier les divergences de perception sur l'attitude de l'entreprise dans neuf domaines²⁴. L'objectif de cette double démarche (analyse extérieure/évaluation croisée) est d'aboutir à un diagnostic consensuel, l'expert étant non seulement chargé de porter un regard éclairé sur la situation²⁵, mais également de faciliter une convergence des points de vue entre les parties. Cette phase conduit à un accord sur des objectifs de transformation et sur les actions à mettre en œuvre pour y parvenir (priorités, moyens à engager, échéances à respecter, tableaux de bord...). La démarche est ensuite publiée et elle fait l'objet d'un suivi régulier. La réalisation d'un nouveau bilan permet de faire le point sur les moyens effectivement mis en œuvre et de vérifier l'effectivité des résultats obtenus au regard des engagements pris préalablement.

2. Le bilan sociétal comme élément-clé du processus de rapprochement des SH

2.1. Le bilan sociétal comme instrumentalisation d'une démarche RSE

2.1.1. Le mutualisme : une démarche, par essence, sociétale

²³ Désigné par l'entreprise.

²⁴ Évaluation réalisée à partir d'un questionnaire-type comportant 450 questions regroupées en 9 domaines (activités et relations clients, gestion économique, anticipation-innovation-prospective, production-organisation du travail, ressources humaines, acteurs internes-citoyens de l'entreprise, environnement humain social et institutionnel, environnement bio-physique, finalités-valeurs-éthique).

²⁵ Et détaché.

Contemporain de l'émergence du syndicalisme, le mutualisme s'est plus particulièrement développé à partir de la seconde moitié du 19^{ème} siècle. Les sociétés de crédit mutuel sont par exemple reconnues par l'Etat depuis un décret de 1852 (Dreyfus, 2001). Avec la loi du 1^{er} avril 1898 et la création de la FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française) en 1902, le mutualisme a pris, par la suite, un essor considérable. La Charte de la Mutualité, qui marque cette reconnaissance, a notamment ouvert la voie au système français de sécurité sociale tel que nous le connaissons aujourd'hui²⁶. L'éthique mutualiste a été largement façonnée par l'histoire. La Mutualité s'est développée historiquement comme une « démarche sociale visant à opposer la dynamique solidaire du nombre aux risques atteignant les membres d'un groupe constitué » (La Mutualité, 2004). Pendant longtemps, elle n'a eu d'autres préceptes moraux que ceux communs à l'ensemble de l'humanité. L'émergence progressive d'une doctrine spécifique reposant sur les quatre piliers fondateurs que sont la solidarité, l'indépendance, la liberté et la démocratie, a permis au mouvement mutualiste d'affirmer sa vocation sociale et humaine.

En matière d'assurance, les mutuelles ont pour mission de réunir des personnes dans une structure autonome qui va gérer collectivement les risques auxquels celles-ci sont exposées. Elles se distinguent des assureurs privés à plusieurs niveaux. Tout d'abord, leurs clients sont des sociétaires qui sont, eux-mêmes, propriétaires de leur mutuelle et qui votent lors des assemblées générales. Ils sont donc assureurs et assurés. Ensuite, les mutuelles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer. Les excédents éventuels bénéficient directement aux sociétaires, soit par une diminution des cotisations, soit par des remboursements annuels, soit par des garanties améliorées à prix constant²⁷. De plus, elles appliquent le principe « une personne, une voix », chaque sociétaire pesant du même poids pour décider des grandes orientations de la mutuelle lors des assemblées générales. Enfin, elles sont fondées sur des principes conformes à l'éthique mutualiste et défendent un certain nombre de valeurs telles que l'absence de sélection, l'égalité de traitement, la solidarité et l'humanisme²⁸.

²⁶ Dans une perspective solidariste.

²⁷ Le corollaire étant évidemment le rappel de cotisation en cas d'insuffisance des réserves pour couvrir, a posteriori, le coût des sinistres.

²⁸ Il est évidemment clair que certaines mutuelles se sont progressivement éloignées de ces principes fondateurs et que leur fonctionnement se rapproche beaucoup plus d'une logique capitaliste qui impose cette exigence de rentabilité.

La MAIF (à l'origine MAAIF, Mutuelle Assurance Automobile des Instituteurs de France) a été créée en 1934 par des instituteurs de Niort. Ceux-ci souhaitaient s'associer pour assurer collectivement leurs véhicules en réponse aux tarifs prohibitifs pratiqués par les assureurs privés. Fondée sur des principes de respect de la personne, d'humanisme, de solidarité et de démocratie, la MAIF est toujours restée fidèle à ses engagements. Elle rassemble aujourd'hui près de 2,5 millions de sociétaires. Consciente des risques qui pèsent aujourd'hui sur le mouvement mutualiste et fidèle à sa démarche « militante », la MAIF cherche à faire entendre sa voix pour que soit reconnue la spécificité du monde mutualiste, tant en France, qu'en Europe.

En tant que membre d'Euresa²⁹, groupement européen d'intérêt économique regroupant sept grandes sociétés d'assurances de l'économie sociale, la MAIF s'est publiquement engagée à respecter un certain nombre de principes de fonctionnement³⁰ (Euresa, 2002) :

- Inscrire son action dans le cadre d'une économie citoyenne, orientée vers le développement durable et socialement responsable.
- Agir pour promouvoir une vision des prestations de services qui réponde aux vrais besoins des assurés.
- Associer équilibre économique et respect d'une éthique de comportement, dans une économie de marché concurrentielle.

Afin de ne pas en rester à des déclarations d'intention, elle s'est engagée, comme ses six partenaires, à publier un bilan sociétal en adoptant l'outil élaboré par le CJDES. Nous allons tenter de montrer en quoi ce bilan peut être considéré comme une instrumentalisation de la démarche RSE. Nous présentons ci-après le résultat de réflexions basées d'une part, sur des entretiens avec des responsables de la démarche bilan sociétal au sein de l'entreprise³¹ et d'autre part, sur l'analyse des documents relatifs à cette même démarche (rapports et bilans intermédiaires). Nous nous situons donc dans le cadre d'une recherche empirique-clinique, notre objectif étant avant tout d'illustrer une conjecture et de donner du sens à une idée au travers du cas d'une entreprise de l'économie sociale, la MAIF.

2.1.2. Le bilan sociétal ou la nécessité d'instrumentaliser la démarche RSE

²⁹ Euresa regroupe les sociétés suivantes : P&V (Belgique), MAIF et MACIF (France), Unipol (Italie), Folksam (Suède), Huk-Coburg (Allemagne), LB Group (Danemark).

³⁰ Document intitulé « Nos valeurs nous engagent », Euresa, 2 juillet 2002.

³¹ M. Thys, administrateur délégué auprès de la direction générale et M. Frizzi, conseiller en organisation.

Un débat qui anime régulièrement la communauté scientifique concerne l'opposition entre une vision normative et une conception utilitariste de l'éthique. Dans le premier cas, l'éthique ne peut se justifier en terme instrumental, elle relève avant tout de valeurs « inaliénables ». L'entreprise ne peut se dérober face à certains principes qui régissent le fonctionnement d'une société dont elle constitue l'un des principaux acteurs. En cas de manquement à ses obligations morales, elle encourt le risque de sanction de la part de certains de ses représentants. Cette approche est donc fondée sur l'idée de responsabilité au sens de « capacité à décider et à répondre de ses actes devant autrui »³².

Dans le second cas, l'éthique est instrumentalisée. La démarche éthique se justifie par le fait que l'entreprise en retire des bénéfices à plus ou moins brève échéance. La capacité d'intégration de considérations sociétales constitue un des éléments-clés de la compétitivité de la firme. Elle conditionne sa performance³³. A l'inverse de la précédente, cette approche est fondée sur la notion d'intérêt (au sens économique du terme). Dès lors, peut-on qualifier cette démarche d'éthique ? Nous avons discuté ce point dans une précédente contribution et montré que l'expression « éthique instrumentale » (seconde approche) constituait, au mieux un non-sens, au pire un contresens (Persais, 2004). En d'autres termes, une démarche ne peut être qualifiée d'« éthique » (ex : financer des œuvres caritatives...) si elle ne constitue qu'un moyen au service d'une fin (... pour améliorer l'image de l'entreprise). Nous réservons donc le qualificatif « éthique » à la vision normative décrite précédemment. Nous admettons toutefois que la démarche puisse être indirectement bénéfique pour l'entreprise puisqu'elle lui permet finalement d'éviter les conflits avec d'éventuels groupes contestataires (Boasson, Wilson, 2002).

La vague des firmes qui se déclarent aujourd'hui comme étant « responsables » peut, à bien des égards, apparaître comme suspecte. En effet, la nécessité de légitimer leur action dans un monde qui les rend de plus en plus vulnérables, a conduit certaines firmes à embrasser opportunément ce « mouvement vers une plus grande citoyenneté ». Il devient dès lors difficile de parler de Responsabilité Sociétale d'Entreprise au sens entendu précédemment (l'éthique étant ici le moyen de garantir la pérennité de l'entreprise). On peut difficilement soupçonner la MAIF de démarche opportuniste vis-à-vis de l'éthique, dans la mesure où la mutuelle a précisément été

³² On peut véritablement parler de RSE.

³³ C'est la raison pour laquelle on évoque généralement l'idée de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE).

fondée, il y a 70 ans, sur des principes d'éthique humaine et sociale (respect de la personne, humanisme, solidarité et démocratie). Cette volonté d'instaurer une pratique différente de l'assurance a trouvé et trouve encore, à ce jour, une traduction dans les faits. La solidarité est, par essence, l'une des particularités du fonctionnement mutualiste : le sociétaire est à la fois assuré et assureur, c'est-à-dire qu'il bénéficie de la solidarité entre les membres de la collectivité, tout en étant le garant, par un comportement (théoriquement) responsable, de la pérennité du système. En contrepartie, il accepte non seulement la variabilité des cotisations versées à la mutuelle, mais également la possibilité d'un rappel de cotisation en cas d'événement exceptionnel. La tempête de 1999 a notamment donné l'occasion à la mutuelle de mettre en application ce principe de solidarité. La démocratie est aussi une des spécificités du système mutualiste. Au sein de la MAIF, celle-ci s'exprime au niveau du fonctionnement. Les sociétaires élisent leurs délégués qui les représentent aux assemblées générales et qui sont tenus informés en permanence des décisions du Conseil d'Administration. Ils ont, de plus, la possibilité de rencontrer à tout moment un militant mandataire du CA au sein des délégations départementales. Ils bénéficient enfin, de façon régulière, d'informations exhaustives concernant la vie et l'évolution de la mutuelle. Les notions d'humanisme et de respect de la personne trouvent à s'exprimer dans la relation aux sociétaires. La MAIF s'affiche comme un « assureur militant », c'est-à-dire comme une organisation qui défend des idées et combat pour une opinion. Au-delà du contrat proprement dit, c'est l'adhésion aux valeurs qui est recherchée chez le sociétaire³⁴. Cet engagement à respecter les principes de la mutuelle est rappelé lors de la souscription d'un premier contrat. En d'autres termes, on demande une adhésion au projet avant une adhésion au contrat. Bien qu'il soit difficile d'éviter les comportements opportunistes, cette volonté clairement affichée, agit comme un rempart contre la primauté de l'intérêt sur l'idée de valeurs partagées (Persais, 2002).

Comme nous le signalions précédemment, cette approche éthique des marchés vient d'être renforcée par la signature d'une charte commune aux membres d'Euresa. Bien que la démarche soit finalement cohérente avec la vision initiale de la MAIF, cette signature marque une évolution significative en ce qu'elle amène la mutuelle à inscrire le développement durable³⁵ comme principe général de fonctionnement. Au-delà des valeurs initiales (respect de la personne, humanisme, solidarité, démocratie), on élargit donc la sphère des responsabilités aux aspects

³⁴ En d'autres termes, on attend du sociétaire qu'il se comporte en « consomm'acteur ».

³⁵ Idée sous-jacente au concept de développement durable.

environnementaux et sociaux/sociétaux. La mutuelle affirme vouloir inscrire son action « dans le cadre d'une économie citoyenne, orientée vers le développement durable et socialement responsable ». Cette évolution qui intervient dans un contexte d'ouverture de l'entreprise, marque la volonté d'étendre la préoccupation éthique, jusqu'ici largement orientée vers l'interne (relation aux salariés, sociétaires), aux aspects externes (relation à l'environnement, aux parties prenantes externes...). S'agissant des préoccupations environnementales, il faut y voir aussi l'influence de ses partenaires nord-européens d'Euresa habituellement très sensibles à ces considérations.

La MAIF admet cependant que sa démarche éthique est perfectible. Le bilan sociétal lui permet donc de s'engager dans un processus d'amélioration constant. Il ne s'agit pas, pour la direction, d'une démarche intéressée³⁶, mais bien au contraire d'une démarche « pour soi ». L'objectif est de mieux traduire les valeurs de la mutuelle dans les actes au quotidien. Cette conception est conforme à la vision normative décrite précédemment. Nous retrouvons, en effet, les principales caractéristiques de la RSE (cf 1-1-2) : reconnaissance de responsabilités éthiques et citoyennes, démarche volontaire et désintéressée, réceptivité à l'égard des demandes formulées par les stakeholders non-économiques, volonté de jouer un rôle actif dans le domaine de l'éthique et de la citoyenneté, attitude générale d'ouverture.

La notion de RSE, nous l'avons rappelé, est subjective par nature. Elle ne peut être définie de façon unilatérale. L'entreprise est donc tenue de se rapprocher de ses diverses parties prenantes de façon à enregistrer leurs demandes. Sur un plan opérationnel, l'un des problèmes majeurs auxquels se trouve généralement confrontée l'entreprise concerne l'identification des SH à impliquer dans sa démarche. Si pour certaines catégories d'entre eux, le problème ne se pose pas, les acteurs pouvant être répertoriés de façon exhaustive (ex : les salariés, les fournisseurs), pour d'autres, la difficulté est bien réelle. C'est, par exemple, le cas de la « société civile ». Cette catégorie ne pouvant être considérée comme homogène, la solution consiste à identifier des groupes représentant différents pôles d'intérêt. L'entreprise doit alors être en mesure d'établir une liste d'interlocuteurs à impliquer dans le cadre de sa démarche de RSE. Une autre question se pose à l'entreprise : doit-elle (ou non) établir une hiérarchie des intérêts en fonction du pouvoir détenu par les parties prenantes ? En théorie, la logique normative veut que tous les SH soient traités de façon équivalente. Le but de la démarche est de parvenir à harmoniser un ensemble d'intérêts (i.e. satisfaire les uns sans que cela ne se fasse au détriment des autres).

³⁶ Ceux-ci arguant du fait que la mutuelle n'a pas d'actionnaires à rémunérer.

En pratique, le bilan sociétal reconnaît cependant la nécessité de faire des choix s'agissant des SH à impliquer. Au premier abord, cette posture peut sembler très proche de la vision instrumentale décrite précédemment, puisqu'elle conduit à privilégier certains groupes au détriment des autres. Trois remarques peuvent néanmoins être formulées pour justifier cette position. Tout d'abord, la démarche de RSE s'inscrit dans un processus permanent et il semble souhaitable d'y aller pas-à-pas, en intégrant de façon progressive les intérêts des différents SH. Ensuite, certaines catégories de parties prenantes peuvent (tout au moins en partie) être représentées par d'autres. C'est notamment le cas de la société civile qui, de façon générale, trouve à s'exprimer au travers des salariés (défense de l'emploi par les organisations représentatives), des clients (demande pour des produits « éthiques »), des groupes de pression (appel à boycott par les associations de consommateurs pour des questions sociales ou environnementales), voire des actionnaires (demande pour des produits d'investissement socialement responsables)³⁷. Enfin, la nécessité d'une approche pragmatique de la question, conduit à identifier des acteurs « significatifs » pour l'organisation (i.e. représentatifs d'intérêts externes « pertinents » au regard des impacts générés). L'entreprise ne peut en effet multiplier les contacts afin d'intégrer une infinité de micro-demandes externes³⁸. Finalement, bien que contradictoire avec l'idée qu'il n'existe pas d'intérêt « négligeable », cette approche semble inévitable dans une démarche opérationnelle de RSE. On perçoit ici toute la difficulté à passer d'une logique normative (tous les intérêts sont légitimes et doivent être intégrés) à une vision pratique/positive de la RSE (la nécessité d'optimiser la démarche conduit à identifier et intégrer les intérêts les plus significatifs). Pour autant, on ne peut assimiler cette démarche d'intégration « sélective » à une démarche instrumentale vis-à-vis des parties prenantes. La norme, qu'il convient ici de considérer comme un cadre général de l'action, doit avant tout servir de guide à des pratiques socialement responsables.

La MAIF adopte donc cette attitude et choisit d'intégrer, dans un premier temps, trois grandes catégories de SH : les sociétaires, les acteurs internes (direction, salariés, organisations représentatives et mandataires mutualistes) et les fournisseurs ou prestataires (ex : réparateurs...). Le questionnaire servant de base au bilan a ainsi été soumis à un échantillon représentatif

³⁷ C'est également le cas de l'environnement naturel, considéré parfois comme une partie prenante, et qui ne peut « s'exprimer » qu'au travers des demandes formulées par les (autres) SH.

³⁸ Dont certaines dépasseraient d'ailleurs largement le cadre des responsabilités sociétales que l'entreprise peut/doit raisonnablement assumer.

d'individus à l'intérieur de chacune des catégories identifiées. Progressivement cette démarche sera élargie afin d'impliquer d'autres catégories de SH. Le savoir-faire acquis dans cette première phase, est supposé faciliter l'intégration ultérieure d'autres catégories de SH.

2.2. Le bilan sociétal comme élément-clé du processus d'apprentissage en matière de RSE

2.2.1. Le processus d'apprentissage sociétal

Peut-on devenir socialement responsable et, si oui, comment ? Derrière ces deux interrogations se profilent des enjeux managériaux importants. En effet, l'évolution du contexte entrepreneurial place l'organisation dans une situation de vulnérabilité extrême. La question est donc de savoir dans quelle mesure, par quels moyens et grâce à quels mécanismes, elle peut parvenir à répondre favorablement aux attentes sociétales exprimées par son entourage. C'est donc à la dynamique de construction de la RSE qu'il nous est demandé de réfléchir. De façon générale, l'apprentissage organisationnel est au centre de la problématique entrepreneuriale. Ce concept a été à l'origine de nombreuses recherches et a donné lieu à une abondante littérature (par exemple, Cyert, March, 1963). Il repose sur l'idée de l'existence d'une capacité collective à acquérir, élaborer et structurer un ensemble de connaissances utiles pour les décisions futures de l'entreprise (cognition collective). L'intelligence organisationnelle repose sur deux processus fondamentaux (March, Olsen, 1975). Le premier est le calcul rationnel, qui permet d'utiliser les prévisions concernant les conséquences futures de décisions, pour le choix de différentes options qui s'offrent à l'entreprise. Le second est l'apprentissage par l'expérience qui permet d'utiliser les leçons d'expérimentations antérieures pour effectuer un choix entre diverses possibilités. C'est ce deuxième cas qui nous concerne ici.

Bien que la dimension éthique ne soit pas absente du processus décisionnel (elle intervient notamment au travers des préférences et des convictions individuelles ou collectives), l'application de la théorie de l'apprentissage au processus sociétal est relativement récente. Selon Gond (2003), deux grands courants peuvent être dissociés dans la manière d'appréhender l'apprentissage sociétal : l'un renvoyant à une logique d'adaptation (au sens mécanique du terme), l'autre à une logique d'évolution culturelle (ce que l'auteur qualifie de « véritable processus d'apprentissage »). En reprenant les différents pôles du modèle de Wood (1991) (valeurs/principes \Rightarrow processus \Rightarrow résultats), on peut affirmer que le premier cas correspond à une modification des processus de mise en œuvre de la RSE en fonction de résultats mesurés au

niveau des SH, ceci par rétroaction. Ce mode de fonctionnement est généralement considéré comme un processus d'apprentissage en boucle simple puisqu'il ne conduit pas à un questionnement sur les valeurs et principes qui guident le comportement sociétal de l'entreprise. En d'autres termes, nous sommes dans une logique d'ajustement stratégique. Le second, qualifié d'apprentissage en double boucle, fait intervenir les trois pôles du modèle. Non seulement les résultats conduisent à agir au niveau des processus, mais il amènent également à une remise en question du système de valeurs et à une redéfinition des principes de responsabilité sociétale. Nous entrons donc dans une logique de questionnement permanent : l'entreprise est conduite à interroger les fondements de son action ; elle reconnaît la légitimité des demandes sociétales formulées par ses SH et admet la nécessité de modifier son système de valeurs pour mieux les intégrer dans ses processus décisionnels.

Evidemment, l'apprentissage sociétal n'est pas un processus purement mécanique. Comme le rappellent March et Olsen (1975), les organisations font leur expérience dans des conditions où les objectifs sont ambigus (la RSE est difficile à circonscrire a priori) et difficiles à concilier³⁹(ex : les situations d'arbitrage s'agissant des intérêts de plusieurs groupes), où les événements ne sont pas clairs et leur causalité parfois difficile à déterminer (réaction négative des SH à certaines décisions, sans que l'on ait pu prévoir cette réaction). Dès lors, celui-ci peut être assimilé à un processus dont les résultats ne sont jamais acquis d'avance. Dans un cas comme dans l'autre, on peut simplement supposer que cet apprentissage aboutira à une convergence entre une responsabilité sociétale telle qu'elle est attendue par un ensemble de parties prenantes et assumée par l'entreprise. C'est en substance ce que nous allons tenter de vérifier sur le cas qui nous intéresse ici, celui de la MAIF.

2.2.2. Le bilan sociétal : vers une dynamique organisationnelle de RSE

L'importance stratégique de la RSE a conduit la direction de la MAIF à mettre en place un comité de pilotage « bilan sociétal » composé principalement d'administrateurs et de membres de la direction générale. Son rôle est d'aider à la mise en œuvre d'une politique sociétale véritablement structurée au sein de l'entreprise. Ainsi que nous pourrions le constater par la suite, la méthodologie préconisée par le CJDES pour la construction du bilan sociétal (cf encadré 1) n'est pas suivie dans sa totalité.

³⁹ D'où une certaine ambiguïté sur les termes « succès », « échec ».

Le bilan sociétal est un outil d'auto-diagnostic qui permet à l'entreprise d'évaluer qualitativement sa démarche. Sa construction nécessite évidemment la consultation des parties prenantes sur les sujets qui concernent la RSE. Un questionnaire diffusé par internet (auto-administré) est donc soumis aux trois grandes catégories de SH (sociétaires, acteurs internes, fournisseurs)⁴⁰. Les trois thèmes de la RSE y sont abordés de façon plus ou moins directe, ceci au travers de neuf aspects qui vont des activités et produits de l'entreprise à son comportement éthique (cf tableau 1 en annexe). Afin de préserver l'objectivité de la démarche, l'analyse des résultats est réalisée par un expert indépendant accrédité par le CJDES⁴¹. Il s'agit, à ce niveau, de faire ressortir les éventuelles divergences de point de vue des SH sur des éléments particuliers de la politique sociétale. Quinze critères permettent d'en apprécier le contenu et de déterminer les éventuels écarts de perception sur sa mise en œuvre (cf tableau 2 en annexe)⁴². Au-delà du diagnostic proprement dit, le rôle de l'expert est aussi de mettre en évidence les pistes d'actions possibles pour l'entreprise. De telles préconisations sont autant d'éléments utiles pour la prise de décision ultérieure.

Cette étude quantitative est essentielle puisqu'elle offre une photographie de la perception des parties prenantes s'agissant de la politique sociétale de l'entreprise. Cependant, elle n'offre que peu d'éléments sur les véritables attentes des SH s'agissant de son comportement futur. Une étude qualitative permet donc de compléter cette première approche. Des tables rondes destinées à recueillir les suggestions des parties prenantes vont être organisées au cours du 2^{ème} semestre 2004. Le comité de pilotage est naturellement impliqué dans cette phase du processus puisque c'est lui qui sera chargé d'en restituer le contenu et de faire des propositions à la direction.

En théorie, le bilan sociétal, tel qu'il a été conçu par le CJDES, prévoit un accord entre les parties sur les objectifs de transformation à mener : priorités, moyens à engager, échéances à respecter, tableaux de bord. En pratique, la démarche est sensiblement différente puisque les dirigeants souhaitent conserver la maîtrise du processus décisionnel. En d'autres termes, la direction se réserve le droit de répondre favorablement (ou non) aux demandes sociétales exprimées par les SH (sur la base, évidemment, des éléments fournis par le comité de pilotage et

⁴⁰ Le questionnaire élaboré par le CJDES est composé de 450 questions. Compte tenu de la nécessité d'adapter ce questionnaire au cas particulier de l'entreprise, celui soumis aux parties prenantes de la MAIF comporte au total 311 questions (toutes les questions posées ne concernent pas forcément toutes les catégories de SH – seul un tronc commun d'environ 100 questions concerne l'ensemble des SH).

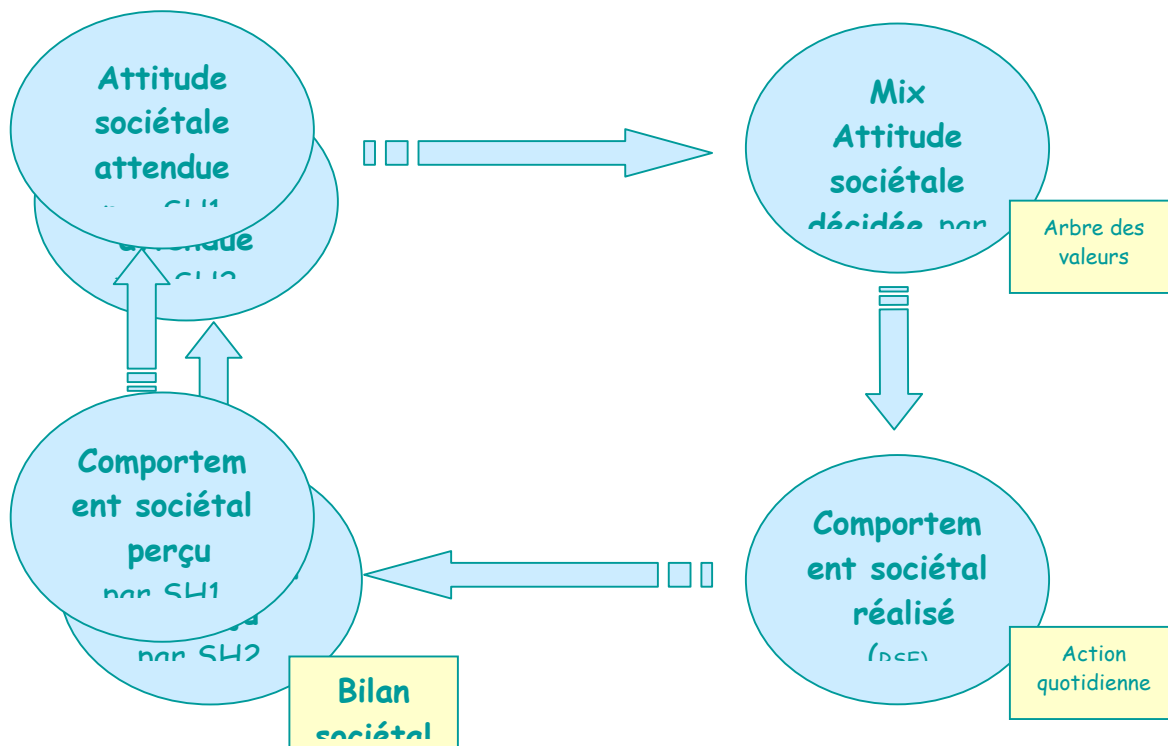
⁴¹ En l'occurrence, ici, un responsable du CFIE (Centre Français d'Information sur les Entreprises).

⁴² Ces quinze critères ont été définis par le CJDES pour évaluer la RSE. Une question correspondant à un domaine peut cependant alimenter plusieurs critères.

des réflexions de l'expert désigné par le CJDES). Bien qu'en décalage avec l'approche bilan sociétal, cette démarche nous semble conforme à la philosophie normative de la RSE. En effet, dans cette logique, l'entreprise doit s'acquitter de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, en répartissant équitablement le fruit de ses actions (bénéfices, nuisances) entre les groupes concernés par sa démarche (Mitchell et al, 1997). Par conséquent, l'arbitrage éventuel, s'agissant d'intérêts opposés, revient bien à la direction. L'affirmation dans la charte des valeurs d'Euresa d'un principe d'équilibre entre respect de valeurs sociétales et performance économique trouve ici toute sa justification. Les dirigeants souhaitent s'assurer que les demandes sociétales formulées par certains groupes (ex : les organisations représentatives de salariés qui souhaitent par exemple que la MAIF s'engage en faveur de la création d'emplois) sont bien compatibles avec les exigences d'autres groupes (les sociétaires qui attendent un service de qualité, en accord avec la philosophie de la MAIF, mais dont le prix reste acceptable). Pour reprendre l'expression du dirigeant d'une entreprise du secteur coopératif étudié dans une précédente recherche (The Cooperative Bank), « il convient de ne pas tomber dans le piège de l'excellence sociétale comme source de coût rédhibitoire ».

Cette phase débouchera sur un ensemble de décisions concernant le processus d'amélioration concernant l'approche sociétale MAIF (échéance prévue : fin de l'année 2004). La démarche fera alors l'objet d'une publication et d'un suivi régulier jusqu'à l'élaboration du nouveau bilan (idem 2 ou 3 ans). Finalement, le processus de RSE initié au sein de la mutuelle peut être schématisé de la façon suivante :

Schéma 1 : Le bilan sociétal, un processus permanent



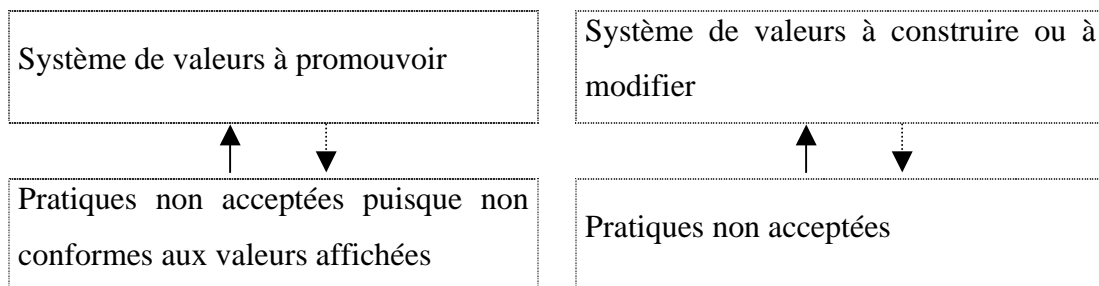
Rappelons ici la distinction entre attitude et comportement. L'attitude désigne « une orientation générale de la manière d'être face à certains éléments du monde. C'est l'expression dynamique d'un principe affectif profond et inconscient (ou valeur) acquis à travers la succession ou la répétition d'expériences de la vie. Une attitude prédispose à percevoir et agir d'une certaine manière » (Muchielli, 2003). Le comportement est donc la traduction dans les faits et dans les actes de cette attitude.

La mise en évidence de la RSE comme processus conduit à s'interroger sur la nature de l'apprentissage découlant de la démarche sociétale. La perception d'un décalage entre le comportement de l'entreprise et les attentes exprimées par les SH aboutit-elle à un simple ajustement (au sens mécanique du terme) ou amène-t-elle, au contraire, l'entreprise à s'interroger sur les fondements de son action et à agir sur sa culture, ses valeurs, pour intégrer en amont les attentes sociétales (apprentissage en double boucle) ? S'agissant d'une démarche en cours, les constats ne peuvent évidemment être catégoriques. Nous parlerons donc d'« inclinaison » ou encore de « prédisposition à agir », en nous basant principalement sur la volonté exprimée par l'entreprise par la voix de ses dirigeants.

L'analyse du discours des responsables du bilan sociétal (membres du comité de pilotage) nous incite à penser que la démarche de l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage en double boucle. D'une part, le bilan sociétal va inévitablement conduire l'entreprise à apporter des modifications au niveau de sa structure et des processus mis en œuvre. En effet, les critères d'analyse (cf supra) amènent l'entreprise à porter un autre regard sur son fonctionnement. La nécessité d'adopter une approche transversale des problèmes (ex : en matière de diminution d'impact environnemental) oblige l'entreprise à mettre en place des dispositifs organisationnels spécifiques (ex : comités développement durable regroupant différentes fonctions). Par conséquent, la prise en compte de considérations sociétales implique certains ajustements « mécaniques » (i.e. instrumentaux).

Cependant, les dirigeants admettent que la mise en œuvre d'une démarche de RSE dépasse largement le cadre des problèmes structurels. Il convient également d'agir au niveau de la culture par le biais de dispositifs spécifiques (projet d'entreprise, formation, journal interne...). Ainsi, le bilan sociétal oblige l'entreprise à s'interroger et, dans certains cas, à agir de façon à faire concorder ses valeurs et ses pratiques. Ce cas se pose par exemple (cf schéma 2) lorsque l'entreprise affiche certaines valeurs qu'elle ne met pas (totalement) en œuvre dans ses pratiques. Il en résulte une insatisfaction de la part des parties prenantes, insatisfaction que le bilan sociétal met inévitablement en lumière. Il convient donc de « rectifier le tir » en agissant non seulement sur des éléments-clés de la structure (ex : nomination d'un responsable éthique), mais également sur le système de valeurs (Reidenbach, Robin, 1991).

Schéma 2 : action sur les valeurs



Cette action sur les valeurs se situe à deux niveaux, l'individuel et le collectif. Rappelons qu'une valeur individuelle est « une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement et socialement

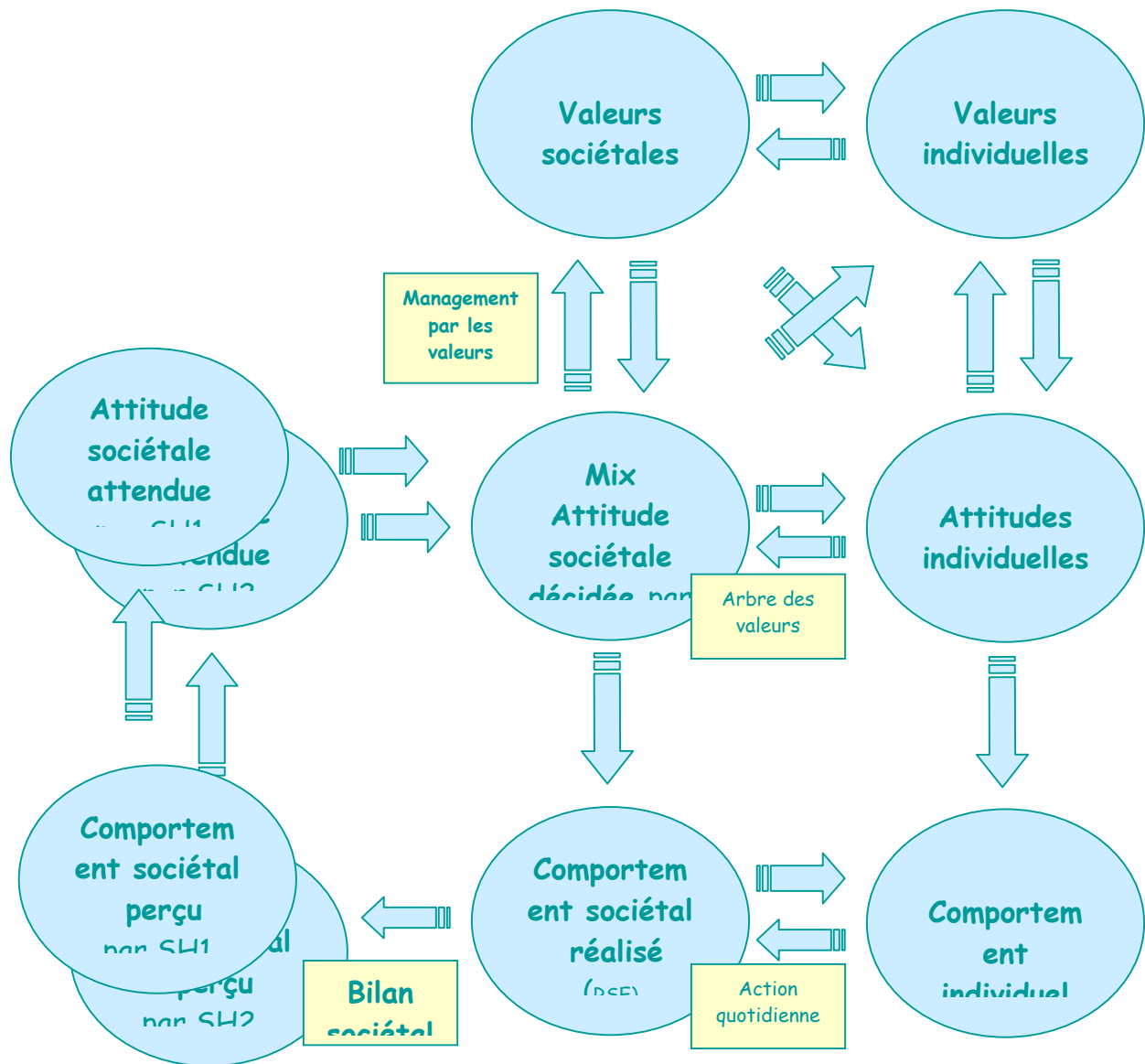
à son contraire » (Rokeach, 1973). Une valeur sociale, « c'est une sorte de principe général (loi ou règle) qui peut être considéré comme générant (sous-tendant) la conduite reconnue comme idéale et estimable par un groupe. Ce principe guide, oriente le comportement des acteurs sociaux face à certaines situations » (Mucchielli, 2003). L'action sur la culture a deux objectifs complémentaires. Il s'agit non seulement de favoriser l'émergence d'une véritable conscience sociétale au sein de l'entreprise (valeurs collectives), mais également d'amener les individus à intégrer cette approche tout en les convaincant de son bien-fondé (valeurs individuelles). En effet, chaque action recèle un « potentiel sociétal » et il est nécessaire que les différents acteurs s'approprient la démarche et fassent leurs les préceptes qui la sous-tendent.

Bien que le premier cycle du bilan sociétal ne soit pas bouclé, les conclusions intermédiaires (notamment celles mises en évidence par l'analyse des questionnaires) permettent de déceler quelques insatisfactions (i.e. attentes sociétales non assouvies). Cependant, celles-ci ne remettent pas en cause le modèle MAIF et les valeurs qui le fondent (humanisme, solidarité, démocratie, respect de la personne). La demande éthique s'exprime, au contraire, avec d'autant plus de force. Il est donc nécessaire d'imprimer et de renforcer chez l'ensemble des acteurs internes, cette culture propre au mutualisme de façon à ce que chaque action soit imprégnée de la démarche sociétale qui constitue le fondement d'un projet sociétal partagé par l'ensemble des parties prenantes. Cette action sur la culture est d'autant plus nécessaire qu'il est difficile de normaliser le comportement des acteurs, les situations auxquelles ceux-ci risquent d'être confrontés étant illimitées (procédures difficilement standardisables). La mise en place de formations internes dédiées à l'approche spécifique de l'économie sociale est un moyen privilégié pour renforcer cette culture mutualiste. L'objectif est d'agir sur le système de valeurs et sur les attitudes de façon à ce que les conduites individuelles et collectives deviennent progressivement cohérentes avec les pratiques voulues par la direction. Un programme de formation intitulé « Repères mutualistes » a par exemple été institué (avant d'ailleurs la concrétisation du bilan sociétal) de façon à promouvoir cette vision commune, repère indispensable dans certaines situations de travail.

Nous proposons ci-après un schéma décrivant les étapes de l'apprentissage sociétal en indiquant la place et le rôle des mécanismes culturels (charte des valeurs, programmes de formation...) dans la modification du système de valeurs de l'entreprise (cf schéma 3). Nous utilisons pour cela la hiérarchie reliant les valeurs, attitudes et comportements (cf Mucchielli,

2001). La perception d'un comportement sociétal non-conforme à leurs attentes conduit les SH à exprimer leur insatisfaction et à faire part de leurs suggestions de façon à ce que celles-ci puissent être intégrées. La direction enregistre les différentes demandes et tente d'équilibrer les multiples intérêts en jeu (économiques, sociaux, environnementaux). Elle fixe alors, une ligne de conduite et agit, le cas échéant, sur le système de valeurs de façon à ce que les principes sociétaux qui guident l'action soient conformes aux pratiques voulues par la direction.

Schéma 3 : apprentissage sociétal et management par les valeurs



Conclusion

L'objectif de cet article était double. Il s'agissait, d'une part, de montrer que la démarche éthique d'une firme du secteur mutualiste implique de faire des choix (parties prenantes à impliquer, demandes à privilégier), ce qui semble contraire à l'approche normative dont se réclament habituellement les entreprises du tiers secteur. Nous souhaitons, d'autre part, montrer que la RSE doit être considérée, non pas comme un objectif véritablement finalisé (état atteignable à un horizon donné), mais plutôt comme un but permanent que se fixe l'entreprise et qu'elle s'efforce de mettre en pratique dans l'ensemble de ses décisions et actions.

La première partie de cet article a permis de poser le cadre conceptuel de cette recherche. Après un rapide historique de l'approche éthique au sein du monde des affaires, nous avons précisé ce que recouvre le concept RSE. Nous avons, par la suite, exposé les spécificités de l'économie sociale en France et expliqué les raisons qui amènent les entreprises de ce secteur à formaliser, par le biais du bilan sociétal, leur démarche en matière d'éthique. La deuxième partie, essentiellement empirique, a permis, tout à la fois, de préciser le contexte de la recherche et d'en exposer les principaux résultats. Rappelons cependant que l'objectif de cette recherche n'était pas de valider une quelconque hypothèse, mais plutôt de donner, en l'illustrant au travers du cas MAIF, un sens à une idée générale, en l'occurrence celle de l'existence d'une dynamique éthique consécutive à l'adoption du bilan sociétal par l'entreprise.

Nous avons tout d'abord montré que la vision normative, qui caractérise la mutuelle d'assurance et qui résulte avant tout d'une « éthique par conviction »⁴³, conduit néanmoins l'entreprise à privilégier certaines demandes sociétales au détriment d'autres. Au premier abord, ceci semble contraire à la démarche éthique puisqu'en théorie, tous les intérêts sont légitimes et doivent être pris en compte. Nous avons exposé les raisons qui amènent la MAIF à procéder de la sorte (intégration progressive de l'ensemble des SH, optimisation de la démarche...) tout en montrant la difficulté pour une entreprise de passer des principes aux pratiques. L'analyse de la démarche « bilan sociétal » nous a, par la suite, permis d'illustrer l'idée que la démarche sociétale conduit à un apprentissage en double boucle. Dans le cas de la MAIF, nous avons vu que les insatisfactions éventuelles exprimées par les SH dans le domaine sociétal, ne remettaient pas en cause les valeurs de la mutuelle, bien au contraire. La demande pour une approche éthique et

⁴³ Par opposition à « éthique par intérêt ».

responsable s'exprime avec force et le besoin de cultiver cette différence conduit l'entreprise à agir de façon à ce que l'ensemble des salariés intègre les préceptes qui la fondent.

Evidemment, une recherche réalisée à partir d'un cas d'entreprise ne peut qu'avoir valeur d'exemple. Il convient donc de considérer cette étude dans la perspective des ambitions de départ (illustration d'une conjecture, sens donné à une idée). Cependant, il nous semble nécessaire de dire que les études de cas, non seulement s'inscrivent dans des démarches de recherche reconnues par la communauté scientifique (approche empirique-clinique), mais également qu'elles ont à une valeur pédagogique. Elle peuvent, de ce point de vue, sinon avoir une valeur prescriptive, tout au moins, une valeur réflexive pour les principaux intéressés, i.e. les dirigeants. Elles contribuent à un rapprochement entre les chercheurs et les responsables d'entreprises.

Annexes

Encadré 1 : La méthodologie du bilan sociétal

1. Prise de contact et présentation de la démarche.
2. Détermination des objectifs de l'organisation et des parties prenantes avec lesquelles elle souhaite dialoguer ou partager la démarche.
3. Phase de renseignement du questionnaire selon deux modes : expertise externe auprès de la direction et évaluation croisée avec implication des parties prenantes, identification collective des divergences.
4. Analyse-diagnostic avec un regard extérieur.
5. Analyse avec le commanditaire pour permettre l'élaboration d'un consensus sur le diagnostic entre les parties prenantes.
6. Accord avec les parties sur les objectifs de transformation à mener.
7. Publication de la démarche et de la grille de suivi.
8. Edition d'un nouveau bilan pour évaluer les résultats obtenus dans la conduite des actions transformatrices.

Tableau 1 : Les grands thèmes et domaines abordés dans le questionnaire

Economique (activité économique)	Activités, produits et relations clients/utilisateurs
	Gestion économique
	Anticipation – Innovation – Prospective
Sociale (travail et relations sociales)	Production – Organisation du travail
	Ressources humaines
	Acteurs internes – Citoyens de l'entreprise
Environnementale (environnement)	Environnement humain, social et institutionnel
	Environnement bio-physique
	Finalités – Valeurs - Ethique

Tableau 2 : Les critères d'appréciation de la politique sociétale

Activité	Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les RH et les équipements.
Citoyenneté interne	Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne.
Citoyenneté locale et économique	Mode de comportements avec les acteurs de l'environnement immédiat et avec les partenaires économiques.
Compétitivité	Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
Convivialité	Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes.
Créativité et esthétique	Capacité d'innovation et aptitude à fournir une qualité visuelle visant l'harmonie des formes et des couleurs.
Efficacité et efficience	Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus, d'une part, et les moyens ou ressources utilisés, d'autre part.
Employabilité et développement des capacités cognitives	Capacité à développer les compétences individuelles et collectives.
Ethique	Capacité à respecter les valeurs auxquelles l'organisation adhère.
Respect de l'environnement	Capacité à favoriser le développement durable.
Satisfaction	Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ou des salariés dans leur travail.
Sécurité-santé	Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
Solidarité	Capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires.
Utilités sociale et collective	Capacité à fournir un service ou un produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
Viabilité	Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.

Bibliographie

- Alternatives Economiques, (2004), « Entreprendre autrement », Dossier Hors-série.
- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., (1985), « An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 2, p. 446-463.
- Boasson C., Wilson A., (2002), « Responsabilité sociétale et stratégie d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, N° 107, décembre, p. 102-111.
- Bowen H.R., (1953), « Social Responsibility of the Businessman », New York, Harper & Row.
- Capron M., (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, N° spécial, mai, p. 55-70.
- Capron M., Quairel F., (2003), « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », Congrès AFC, Louvain (Belgique).
- Carroll A.B., (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 497-505.
- Carroll A.B., (1991), « The Pyramid of Corporate Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, July-August, p. 39-48.
- Carroll A.B., (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, Vol. 38, N° 3, p. 268-295.
- CECOP, (2003), Réunion EMS on CSR Forum, 24 février, Bruxelles (Belgique).
- CJDES, (2002), « Le bilan sociétal ».
- Cyert R., March J.G., (1963), « A Behavioral Theory of the Firm », Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Drucker P., (1984), « The New Meaning of Corporate of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, Vol. 26, p. 53-63.
- Euresa, (2002), document « Nos valeurs nous engagent », site www.euresa.org.
- Freeman R.E., (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman Publishing Luc, Marshfield.
- Gautier J., (2001), « Améliorer la transparence sur les pratiques socialement responsables », intervention atelier du 27 octobre, CECOP.
- Gond J.P., (2001), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 77-85.

- Gond J.P., (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Journée AIMS Développement durable et entreprise, 15 mai, Angers.
- Guffens E., (2003), « Ethique et entreprise : évolution et mise en œuvre de la démarche », colloque Pekea, 12-14 décembre, Rennes.
- Habermas J., (1988), « Morale et communication », Ed. Cerf.
- Hillman A.J., Keim G.D., (2001), « Shareholder value, stakeholder management and social issues : what's the bottom line », Strategic Management Journal, Vol. 22, p. 125-139.
- Igalens J., Joras M., (2002), « La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel », Ed. d'Organisation, Paris.
- Jones T.M., (1980), « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », California Management Review, p. 59-67.
- La Mutualité Française, (2004), « L'histoire du mouvement mutualiste », musée de la Mutualité française.
- Liepietz A., (2000), « L'entreprise à but social et le tiers secteur », rapport remis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité.
- Livre vert de la Commission européenne, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise ».
- Mac Guire J.W., (1963), « Business and Society », New York, Mac Graw-Hill.
- March J.G., Olsen J.P., (1975), « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », in March J.G., « Décision et organisations », Ed. d'Organisation, Paris.
- Mitchell R.K., Bradley R.A., Wood D.J., (1997), « Towards a Theory of Integrated Identification and Salience : Defining the Principle of what Really Counts », Academy of Management Review, Vol. 42, N° 4, p. 853-886.
- Mucchielli A., (2001), « La psychologie sociale », Ed. Hachette Supérieur, Paris.
- Mucchielli A., (2003), « Les motivations », Ed. PUF, Collection Que sais-je, 7^{ème} édition.
- OCDE, (2001), « Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics », Ed. de l'OCDE, Paris.
- Persais E., (2002), « Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques : le cas de la MAIF », Annales des Mines, revue Gérer et Comprendre, N° 68.

- Persais E., (2003), « Le rapport de développement durable (ou stakeholders' report) : un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ? », Journée AIMS Développement durable et entreprise, 15 mai, Angers.
- Persais E., (2004), « Une gestion durable de l'entreprise permet-elle véritablement de limiter le risque éthique ? », *Entreprise Ethique*, N° 20, Avril, p. 99-107.
- Preston L.E., Post J.E., (1975), « Private Management and Public Policy : The Principle of Public Policy », Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Reidenbach R.E., Robin D.P., (1991), « A Conceptual Model of Corporate Model Development », *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, p. 282.
- Rokeach M., (1973), « The Nature of Human Press », Free Press, New York.
- Schneider S., Barsoux J.L., (2003), « Management interculturel », Ed. Pearson Education, 2^{ème} édition.
- Sethi S.P., (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : an Analytic Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, p. 58-64.
- Tuppen C., (2002), « Les clients veulent aussi de l'éthique », *L'Expansion Management Review*, N° 107, décembre, p. 27-30.
- Waddock S.A., Graves S.B., (1997), « The corporate social performance-financial performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°4, p. 303-319.
- Wallage P., (2000), « Assurance on Sustainability Reporting : an Auditor's View », *Auditing*, Vol. 19, p. 53-65.
- Weber M., (1920), « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », édition française (1964), Edition Plon.
- Wood D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol 16, N° 4, 691-718.
- Xhaufclair V., Zune M., (2003), « Méthodologie pour évaluer la responsabilité sociale », *L'Expansion Management Review*, N° 111, décembre, p. 48-56.
- Zadek S., (1998), « Balancing Performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 13, p. 1421-1441.