

# « Quand les stratégies de responsabilité sociale des entreprises évacuent le travail »

Thomas Lamarche

Université Paris Diderot - LADYSS UMR7533



*Séminaire « Éthique/Santé/Travail/Société »*

*12 décembre 2012, Université Lille 2*



Avant de présenter **Thomas Lamarche** (à gauche), **Jeanne-Marie Brillet** (MIRT DIRECCTE NPCD) (à droite) et **Catherine Le Grand-Sébille** (Socio-anthropologue, Maître de conférences, Faculté de médecine Lille 2) (au centre) rappellent le fonctionnement du séminaire « Ethique Santé Travail Société » et son impératif méthodologique.

### Le séminaire « Ethique Santé Travail Société »

L'idée est de collaborer avec les acteurs des pratiques et de les entendre sur ce qui constitue, selon eux, les enjeux du travail aujourd'hui à partir d'éléments de réflexion qui émergent de différents terrains : les activités en santé travail mais aussi les études sociologiques, anthropologiques, historiques, économiques etc.

L'objectif est également d'essayer d'articuler entre elles les pratiques de recherche et les conséquences de ces recherches sur le travail, dans le but d'une plus grande intelligibilité des mutations contemporaines. Il est donc important de prendre en considération la diversité des éléments et des approches, c'est pourquoi ce séminaire est résolument pluridisciplinaire. Des éléments et des approches qui interviennent dans l'analyse d'un champ aussi vaste que celui d'« Ethique Santé Travail Société », avec sa complexité processuelle, évolutive, et évidemment des phénomènes qui sont sans cesse à ré-analyser et réinterroger.

La démarche proposée depuis que ce séminaire existe (7 ans, maintenant) implique le dialogue avec l'intervenant invité, mais aussi au sein du groupe constituant le séminaire. A l'issue de la présentation de l'intervenant, les participants sont donc les bienvenus pour échanger et discuter, avec lui et entre eux. Car le cadre proposé ne peut pas se concevoir et s'élaborer autrement que dans une liberté d'échange qui sollicite l'ensemble des compétences des participants du séminaire et pas seulement les compétences des intervenants. Cela donne évidemment droit à la controverse sans obligation à être tous d'accord.

**Suivre l'ensemble des séances permet d'assurer une continuité à la réflexion : invitation donc à être fidèle.**

Les dates des prochaines séances sont les suivantes : **mercredi 6 février** (après-midi), **mercredi 26 juin** (toute la journée : matin et après-midi ; avec vraisemblablement lors de cette dernière séance **2013** : la projection d'un film documentaire - *comme les années précédentes*- suivi de discussions avec le réalisateur).

*L'intervenant du 6 février 2013 est le Professeur Pierre Bardelli.*

Dans la perspective d'une responsabilité partagée, la qualité et la bienséance des débats sont, bien entendu, indispensables.



## Présentation de Thomas Lamarche

Maître de conférences en sciences économiques à l'Université Paris 7 : Paris Diderot ; docteur en économie, directeur adjoint de l'UMR **LADYSS** (Laboratoire Dynamiques sociales et recomposition des espaces), vice-président de l'Association Française d'Economie Politique (**afep**), il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles et notamment d'un article dans le livre collectif : « *La souffrance au travail : Quelle responsabilité de l'entreprise ?* », coordonné par Pierre Bardelli (paru en 2012 chez Armand Colin).

Rédacteur en chef de la *Revue de la Régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, ses propos font écho à ce que vise ce séminaire : « **Il apparaît plus que jamais nécessaire de développer une économie politique historicisée et socialisée afin de mieux comprendre les choix de politique économique ou les évolutions stratégiques des entreprises, ainsi que leurs effets, à partir des rapports sociaux qui les structurent.**... Il s'agit là, nous dit Catherine Le Grand-Sébillé, d'une démarche heuristique qui permet la réflexion éthique...

Poursuivant une réflexion globale sur la transformation du capitalisme, sur la caractérisation de ses formes structurelles, **Thomas Lamarche** a particulièrement travaillé sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et propose de réfléchir aux *stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises en ce qu'elles évacuent le travail*.

« Effectivement, j'ai commencé à travailler -à Lille et avec Infocom- sur la RSE ». « Et pour ce qui est de la question plus précisément du travail et de la souffrance, c'est apparu à travers un Colloque à Ottawa, qui a donné lieu à l'ouvrage dirigé par Pierre Bardelli et José Allouche », précise **Thomas Lamarche**.

Ce qui est présenté ici, dans le cadre de ce séminaire, est issu de son travail de recherche, d'une recherche qui est d'abord sur la Responsabilité Sociale des entreprises, et qui traite, bien sûr, du travail.

### Le titre et la thèse

« **Quand les stratégies de responsabilité sociale des entreprises évacuent le travail** » est le titre assez explicite d'une thèse qui est la suivante : « On a bien une démarche de responsabilité sociale des entreprises qui légitime l'entreprise, qui participe de la construction de son discours, mais ces stratégies de RSE, ces pratiques, ces discours, ces



« Avant d'être parisien, j'ai été 14 ans à Lille et c'est dans une perspective pluridisciplinaire (déjà à l'époque)- que j'ai commencé à m'intéresser à la RSE notamment avec les sciences de l'information et de la communication et Patrice de La Broise (ici présent). La dimension communicationnelle est importante dans cette perspective... »



« La RSE reste un processus très marqué par les dispositifs communicants, même de légitimation, comme on va le voir par la suite. »

*dispositifs de gestion... tendent à nier ou à évacuer toutes les spécificités propres à l'activité de travail, à la dimension émancipatrice et à la souffrance qu'il y a dans le travail. »*

Il va donc être intéressant de voir en quoi « *la RSE, dans sa forme actuelle, ne répond pas aux enjeux propres au travail* », et de discuter de ce que pourrait être « *une RSE qui s'intéresse au travail, qui se donne les moyens de réfléchir au travail et aux enjeux des responsabilités de l'entreprise ou des entreprises, vis-à-vis du travail en tant qu'activité, et des souffrances qui en découlent* ».

### Le plan de l'intervention

« *Quand les stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises évacuent le travail ?* » : trois points dans cette intervention. D'abord, une présentation un peu générale de ce que c'est que la Responsabilité Sociale des Entreprises. Puis, petite partie plus appliquée avec arrêt sur une monographie (*que Thomas Lamarche a réalisée avec Catherine Bodet*) mettant en parallèle deux types de documents : rapport de développement durable et rapport au CHSCT. Le 3<sup>ème</sup> point pose la question : en quoi la RSE est porteuse -ou non- de compromis social, ou de compromis avec la question sociale et la question du travail ?



• 1. **Responsabilité sociale des entreprises : émergence d'un discours en termes de responsabilité**

• 2. **Coexistence d'expertises / vécus contrastés.**

→ Étude de cas : Rapports de DD vs Rapport au CHSCT

*« L'objet assez amusant (amusant ou affligeant... comme on va le voir), était de mettre en parallèle : rapport de développement durable et rapport commandité par les CHSCT, de la même entreprise à la même période, et cela pour deux grands groupes ».*

• 3. **RSE :**

→ Quel compromis social?

→ Quel compromis avec le social?

## 1ère partie. **Responsabilité sociale des entreprises : émergence d'un discours en termes de responsabilité**

La responsabilité sociale des entreprises peut être qualifiée comme l'émergence et la structuration d'un certain nombre de *discours* en termes de responsabilité ou à propos de la responsabilité.

**Un historique de la RSE montrerait qu'il y a plusieurs temps dans l'histoire.**

Nous sommes dans une assez longue période de recomposition qui s'ancre dans une dimension « paternaliste » du patronat : c'est-à-dire la capacité de certains patronats, de certains patrons ou certaines directions d'entreprise de prendre en charge des éléments qui sont a priori non strictement liés à la production, et à l'engendrement de bénéfices, de gain de part de marchés etc.

**RSE : symptôme de crise du compromis fordien**

*→ D'une éthique macro à une éthique micro*

Néanmoins, il y a une histoire plus courte de la RSE qui est souvent située au milieu des années 50, autour de l'éthique (notamment de l'éthique au sens nord-américain). Mais, la RSE telle qu'elle se développe en Europe, est un peu plus tardive, beaucoup moins éthique, et assez éloignée des questions religieuses. Elle apparaît avec la crise du fordisme, c'est-à-

dire avec la crise industrielle et le début de ce qu'on appelle la financiarisation (années 90 / 2000).

De fait on peut considérer que la RSE constitue une forme de symptôme très marqué de crise du compromis fordien ; et cela a non seulement structuré nos esprits mais a structuré aussi toute une série de règles, de dispositifs, un système de redistribution... C'est une période qui au regard de quelques centaines d'années de capitalisme est tout à fait exceptionnelle et dans laquelle il y a : en même temps du progrès social et du développement économique. Pendant longtemps le prisme du fordisme, considéré comme la référence du capitalisme actuel, a un peu obscurci ce qui apparaît bien comme une période courte de l'histoire. Période qui a la particularité de porter une forme d'éthique macro-économique dans le sens où l'égalité et la répartition des revenus sont portées à l'échelle nationale, et cela dans l'ensemble des pays de l'OCDE (*questions de répartitions toujours centrales à l'heure actuelle avec le très fort retour des inégalités*).

Cette crise de l'éthique macro va engendrer un retour d'une éthique à l'échelle micro-économique : on peut donc lier le retour d'un patronat « responsable » ou « éthique » à une déconstruction des systèmes d'une éthique macro.

### Quelques clés d'interprétation. La RSE : un centrage sur l'entreprise

La Responsabilité Sociale des Entreprises a ceci de particulier que la question de l'éthique, la question de la répartition, la question de la justice sociale... ou toute une série de questions (*une forme de « catalogue de bonnes pratiques » ; et on verra plus tard qu'il n'y a pas de catalogue de mauvaises pratiques !*) se traduisent par un **centrage sur l'entreprise**.

#### → *Evaluation de ses pratiques par elle-même*

Un des tours de force de la RSE est de donner la possibilité à l'entreprise d'énoncer elle-même ses bonnes pratiques. Les conditions même de l'énonciation, telle qu'elle est formulée dans la RSE, renvoie à l'entreprise elle-même, sans penser à la dimension contradictoire ! Ou elle l'évacue...

#### → *Dimension essentiellement communicationnelle, puis de reddition, et ensuite partiellement de gestion*

Il y a dans les premiers temps (à la fin des années 90 / début des années 2000, et depuis...), une dimension dans laquelle se développe une sorte de primat de la logique communicationnelle c'est-à-dire : ce n'est pas tant « je rends des comptes », que : « j'énonce, je fais un rapport de développement durable dans lequel je présente des bonnes pratiques » (*Comme en témoignent les travaux de Thomas Lamarche et Patrice de La Broise,*

#### Qu'est-ce que la RSE ?

*C'est toujours problématique de dire « LA » RSE, en fait on pourrait dire : « **les discours et les pratiques** » en matière de Responsabilité sociale des entreprises, ou en termes de Responsabilité sociale des entreprises.*

**Corporate Social Responsibility = Responsabilité sociétale des sociétés**, traduction plus juste que « Responsabilité Sociale des Entreprises » (*où il y a 2 erreurs sur 3 mots !...*) ?



**Le compromis fordien** c'est le compromis social qui permet (*pendant la période connue aussi sous le nom de « Trente Glorieuses », et que les économistes de l'école de la régulation considèrent comme le « fordisme »*) d'assurer en même temps : une **croissance économique** et de la **justice sociale**.

**Le terme d'éthique macro** a été développé notamment par Nicolas Postel...

réalisés à partir des rapports de développement durable et montrant les différentes formes de logiques d'énonciations).

Progressivement ce sont des dispositifs communicants qui engendrent par des dynamiques -notamment de mimétisme entre les grands groupes-, des pratiques qui s'imposent aux autres. Il y a donc une dynamique, presque comme un processus normatif, que l'on peut qualifier de mimétique et qui passe par les logiques de reddition : « **Comment rend-on des comptes ?** »

**Le Rapport de développement durable est formellement assez peu normé**, même s'il y a eu quelques évolutions lentes et laborieuses (voir par exemple la difficulté d'émergence de ce qu'on appelle l'article 225 de la Loi Grenelle 2 : deux ans de lutte patronale pour « désosser » Grenelle 2 !... mais parvenir à un peu plus de normes formelles).

Donc, des pratiques de reddition, et progressivement : des éléments de processus normatif. On passe de quelque chose qui est de l'ordre de ce qu'on appelle souvent la « soft law » à quelque chose qui n'est pas nécessairement la loi au sens solide du terme, la « hard law », mais à quelque chose qui est ancré dans les pratiques.

**Volontariat, Déclaratif, « Engagement » : 3 éléments décisifs** souvent retrouvés dans les définitions.

La RSE est basée sur :

- **Le volontariat** des entreprises : la loi s'applique à tout le monde ; la RSE, elle, s'applique aux entreprises qui sont volontaires. Certains champs de PME ou d'entreprises ne sont donc pas touchés de la même manière, car elles ne sont pas cotées sur les marchés financiers, au CAC 40. (Par exemple : les groupes familiaux de la grande distribution comme Auchan qui ne sont pas des structures avec des capitaux qui s'échangent sur un marché financier avec une cotation).

- **Le déclaratif** : pas de système dans lequel une autorité vient analyser les comptes. Pas d'expertise externe (ce que l'article 225 modifie).

- **L'engagement** (au sens presque commercial du terme) : les entreprises s'engagent. On appelle cela : le « marché de la vertu » (The Market for Virtue). « *Je m'engage à faire ceci. Je m'engage à faire cela* »...

→ Une RSE juridiquement non-opposable

Dans le contexte européen, (au sens large du contexte européen, pas simplement français) : la RSE est « non opposable » c'est-à-dire qu'il n'y a pas de traces sérieuses de jurisprudence. Il y a quelques éléments jurisprudentiels

**C'est à partir de l'échelon « entreprise », non défini en droit** (l'entreprise n'existe pas en droit français !) que va se situer toute une série d'enjeux, et notamment **que va se situer l'échelle de l'évaluation -de l'auto-évaluation- par l'entreprise, de ses propres pratiques.**



Alors, bien sûr, on pourrait dire : « *Ce n'est que de la Com ! Cela ne sert à rien...* » Ce serait trop simple de dire « *Ce n'est que de la Com* » et c'est bien mal connaître la complexité et l'importance des processus de communication »...

**La communication produit du réel et s'ancre aussi dans les organisations.**



Il y a un certain nombre de textes, mais c'est assez peu « normé ». Néanmoins il y a des pratiques de reddition. Et puis comme il y a des pratiques de reddition : les entreprises doivent s'organiser, doivent ancrer cela dans la gestion. Donc progressivement il y a des éléments de processus normatif. (On verra, et c'est le fil conducteur de mon intervention, que cela a du mal à rentrer dans le cœur de la production mais cela rentre bien quand même dans la gestion.)

relativement réduits, notamment liés à des chartes par exemple, ou des codes, qui auraient été ou ont été attaqués par des syndicats, pour atteinte à la liberté des salariés.

Ce qui est intéressant et problématique, c'est que c'est peu opposable : il y a peu de jurisprudence, et donc finalement une grande liberté !

### **Un processus d'institutionnalisation en cours**

Un processus va cependant progressivement, comme toute institution, produire des règles qui vont se sédimenter... *C'est un des aspects sur lequel travaille Thomas Lamarche et qui l'intéresse.*

**La définition même de la RSE part de l'échelle des entreprises (certaines d'entre elles) : elle devient un enjeu stratégique**

De nombreuses organisations à l'échelle internationale ont défini la RSE. Il y a une multiplicité de définitions de la RSE que ce soit dans le processus ISO 26000 (c'est-à-dire : la norme RSE), que ce soit pour les lois elles-mêmes, mais aussi les codes, les chartes etc. Le processus même de définition de la RSE par les entreprises, devient un enjeu stratégique : stratégique notamment pour, de la part des entreprises, **éviter que cela devienne une loi au sens de « droit qui s'impose à tous »**. On pourrait d'ailleurs dire que la RSE est en partie une forme d'investissement des entreprises pour éviter le recours à la loi.

« La définition d' « institution » prise ici est : « système qui codifie la relation entre les personnes, ou entre les acteurs ».



**Le processus de création de définition de la RSE est « un foisonnement -perturbant mais significatif des conflits d'intérêts- de définitions de la RSE » (Chanteau, 2011).**

Il y a des conflits d'intérêt très forts à propos de la définition, entre « hard » et « soft », mais aussi en termes de périmètres : « Jusqu'où est-on responsable ? », « Est-ce qu'on est responsable pour ses fournisseurs ? », « Est-ce qu'on est responsable pour les fournisseurs de ses fournisseurs, pour ses sous-traitants, pour ses filiales, pour les filiales de ses filiales ? », « Comment travaille-t-on sur le périmètre de ce qu'est une entreprise ? » (Puisque l'entreprise n'existe pas en droit...).

La construction des flous est un élément essentiel pour éviter que l'entreprise soit responsable jusqu'au bout de la ligne (d'autant qu'aller jusqu'au bout de la ligne, c'est assez compliqué...).

### **Processus d'engendrement d'une convention de qualité**

Les entreprises s'engagent à dire : « Nous, notre entreprise et donc nos produits ou un certain nombre de nos produits, répondent à une convention de qualité » -qu'on appellera **sociale, environnementale, sociétale** ou de gestion. Il y a bien progressivement de la part d'un certain nombre d'émetteurs (les émetteurs étant des entreprises) l'idée que, avec la RSE, on va pouvoir non pas se labelliser, au sens formel du terme, mais que ce sera une sorte de convention de qualité.

### **Définitions de la commission européenne. De petits pas**

« Un concept qui désigne l'**intégration volontaire**, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (CE 2001).



*En 11 ans : petit élargissement, « quelques petites choses quand même »... (Mais manifestement peu !) ont constaté les acteurs de la société civile, un peu déprimés après la loi de 2011 -notamment Michel Capron, « le pape de la RSE en France », qui a porté la mission auprès de tous les acteurs, et qui est une grande référence.*

Entre 2001 et 2011 : un petit progrès, un tout petit pas a été franchi. On est passé de : « **l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales** » à : « **la Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société** » (CE 2011).

La Communauté Européenne soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir « **engagé en collaboration étroite avec leurs parties prenantes un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base** » (CE 2011). Le champ est immense...

### Place centrale des discours et de la reddition

→ La RSE est une forme de réponse à la société.

Les entreprises sont incitées, voire sommées, par plusieurs types de processus : par la loi en partie (la loi sur les nouvelles régulations économiques en 2001), et par une forme de pression sociale, de produire un certain nombre de preuves, de « montrer patte blanche »... Mais, c'est à elles de faire ce processus. Il y a une tension entre la dimension critique qui s'exerce de façon générale et le processus de reddition ou de justification.

Une logique de compensation face à des critiques d'ordre multiple (Chiapello)

→ D'une critique sociale à une critique artiste puis une critique écologique

Donc, la RSE se présente comme une forme de réponse à la critique sociale. C'est d'ailleurs la thèse d'Eve Chiapello, la thèse de la critique : l'évolution des formes de la critique. Ou bien cette thèse de Vincent Commenne sur la place de la compensation : la RSE est une forme de compensation face au dégât. D'après Chiapello, la critique sociale était essentielle dans la construction de ce qui a été appelé « le compromis fordien », dans les années 50. D'un certain point de vue elle peut être située sur un échiquier politique ou syndical (plutôt de type CGT, révolutionnaire...). Ensuite on est passé à une critique artiste, un besoin de créativité qui s'exprime et auquel le management va répondre par : cercles de qualité, intégrations... D'où : éclatement du temps de travail, mobilisation du cadre, mobilisation de sa subjectivité par la créativité (qui sera un facteur majeur de stress et de tensions par la suite).

La critique artiste a déjà quelque intérêt puisqu'on est passé :

- d'une critique qui aboutit à plus d'égalité
- à une critique qui aboutit à produire des formes de créativité, de liberté, (mais qui est elle-même un élément essentiel de la déréglementation du travail)...

Puis on est passé :

- à une critique écologique, donc une critique beaucoup plus vaste liée aux risques pour la biosphère. Mais cette dernière va diluer à nouveau la critique et faire intervenir de nouveaux acteurs. Très important : des acteurs qui ne sont pas institués !

Eve Chiapello a travaillé sur « le nouvel esprit du capitalisme », montrant le glissement depuis la critique « sociale » jusqu'à la critique « écologique »...



On va écouter vos désirs. Vous travaillez sur mission (le type même étant le travail sur objectif). Vous avez fait cette mission, mais on ne veut pas savoir combien de temps vous y avez passé, si vous avez travaillé seul ou avec qui, dans le métro etc. En se désintéressant de la question des temps, on évacue complètement la notion de stress et l'absence du temps de décompression.

En effet, dans la critique sociale les acteurs sont institués : ce sont les partenaires sociaux. La critique artiste est liée à des catégories de cadres différemment instituées mais présents dans l'entreprise, et de fait individualisés.

La particularité de la critique écologique c'est qu'elle est extérieure, et donc elle n'a pas de parole au sein de l'entreprise.

## Des réponses stratégiques (Cf. Porter et Kramer) : trois grands types de stratégie RSE

### 1. Réponses volontaires, entrepreneuriales

→ *Approche stratégique : avantage concurrentiel*

C'est la RSE que Michael Porter appelle « stratégique » non contrainte : la croissance verte, la marque écologique, la marque sociale, le label... L'idée étant de développer des avantages concurrentiels, d'intégrer de la valeur, des valeurs, dans le produit. Et de ce point de vue-là : la RSE peut être un avantage supplémentaire.

Bien évidemment il va y avoir des boucles entre le 2 et le 1 : si on est attaqué sur le 2 on va pouvoir considérer qu'on l'intègre dans le 1.



« La question de la réputation est essentielle pour le capital immatériel. Si le capital immatériel est en danger (et c'est un enjeu !...) on va réagir pour répondre, pour redorer son blason (ex. Comment telle ou telle entreprise répond après la découverte des conditions de travail ; après une marée noire comment on fait pour s'en sortir... et on voit une très grande capacité de mobilisation... »

### 2. Réponses à la suite de demandes ou d'injonctions

→ *Approche défensive : redressement de l'image.*

C'est la réponse à la critique écologique d'Eve Chiapello. L'approche est défensive : redressement d'image. Atteinte du capital « marque » où la question de la réputation est essentielle.

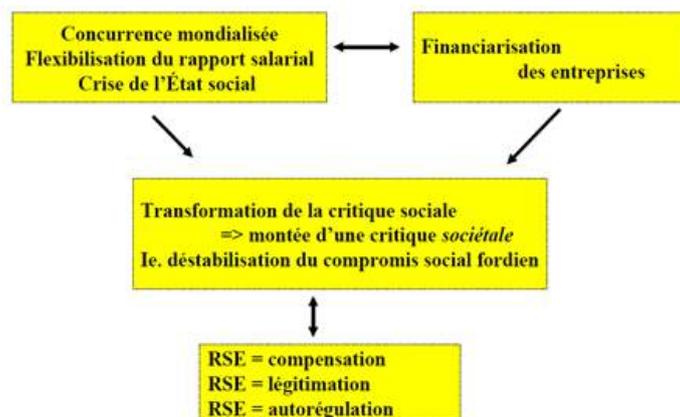
### 3. Réponses instituées et instituanes

→ *Production de charte, guide, code de conduite*

→ *Processus normatif : NRE 2001, ISO 26000, Article 225 Grenelle 2*

Les entreprises vont investir -un investissement immatériel- pour construire les cadres, soit plutôt en interne (charte, guide, code de conduite), soit de façon plus globale pour participer à la construction de la loi : action de l'association française d'entreprises privées, vis-à-vis de l'article 225 de Grenelle 2... où l'on voit la grande présence des entreprises dont on peut considérer qu'elles ont eu les coudées franches dans le dispositif ISO.

## Un processus qui part de l'action décentralisée des entreprises



La RSE est un phénomène mondialisé. La concurrence est mondialisée, avec une flexibilisation du rapport salarial concomitante (remise en cause les dispositifs de protection du salariat à partir du milieu des années 80 et crise de l'Etat social).

C'est en tension avec toutes les dynamiques de financiarisation des entreprises : reprises en main des managers par les actionnaires, puis difficulté de la critique sociale ; transformation de cette critique sociale en critique écologique ou sociétale. Cela remet en cause de façon assez radicale le compromis social.

On voit que la RSE est directement liée à la transformation des compromis sociaux à l'échelle des nations. La RSE est un processus très marqué par des spécificités nationales même si c'est un processus mondialisé.

Donc, **trois grands types de RSE** :

- **Compensation** : compensation des dégâts
- **Légitimation** : production de valeurs, production de sens, valorisation etc.
- **Autorégulation** : production de leurs propres règles

## 2ème partie. **Coexistence d'expertises / vécus contrastés**



Confrontation de 2 catégories de document

- Rapport développement durable (cf. loi NRE)
- Rapport à la demande des CHSCT

2 cas : grands groupes français

- anonymat, les rapports CHSCT non publics.
  - un groupe industriel
  - un groupe de service

Issu de collaborations avec Daniel Lorient et Guy Friedmann, de SocialConseil

- Société coopérative agréée par le ministère du Travail comme expert CHSCT

### **Méthodologie de l'étude de cas**

Changement de cadre pour une petite étude de cas faite par Thomas Lamarche avec [Catherine Bodet](#) en collaboration avec deux intervenants en entreprises : deux sociologues du travail (Daniel Lorient et Guy Friedmann, de [Socialconseil](#) Société coopérative agréée par le ministère du travail), qui interviennent à la demande des CHSCT, comme experts.

Rapport de développement durable (liés à la loi NRE) et rapport faits à la demande des CHSCT : « deux éléments parallèles qui ne se rencontrent pas dans la vraie vie », ont été confrontés, pour deux grands groupes français (dont il faut respecter les anonymats). A noter : les rapports CHSCT sont non publics alors que les rapports de développement durable sont publics ; au détriment donc des bilans sociaux des entreprises qui sont devenus introuvables !

« On ne peut plus faire de séries statistiques sur les bilans sociaux parce qu'on ne les développe plus ; or dans les bilans sociaux il y avait beaucoup plus d'information que dans les rapports de développement durable ».

« On voit qu'avec la montée de la RSE, il y a une disparition d'un certain nombre d'informations afférentes au social. »

« En fait on a eu une dégradation qui a été présentée comme un progrès ».

« Les entreprises ont travaillé sur plus de choses, mais n'ont mis que l'écume des choses sur chacun des sujets. »

Donc deux grands groupes : un grand **groupe industriel** et un grand **groupe de services**



## Cas 1 (Groupe industriel) La négation des spécificités industrielles du travail

Dans la Communication institutionnelle (**Rapport de Développement Durable**) se présentent de façon très nette des affirmations, des assertoriques. **Affirmation de la prise en considération par le groupe** d'un certain nombre de problèmes sociaux, de la **problématique sociale...** sans réelle preuve.

→Un chapitre s'intitule : « *Un contrat social durable* ».

Il comporte des **affirmations d'ordre très général** où il n'y a finalement qu'un caractère faiblement démonstratif. Il y a une déconnexion entre des éléments de langage : affirmations de caractère général et, par ailleurs, chiffres ; des éléments qui ne sont pas nécessairement corrélés. Compte tenu des éléments de langage utilisés, cela ne semble pas s'adresser à l'ensemble des parties prenantes, mais semble s'adresser **davantage aux cadres et aux dirigeants, qu'aux ouvriers.**

→Un chapitre s'intitule : « *Nos exigences : Sécurité Santé et conditions de travail* »

Ce qui est tout à fait intéressant (dans ce cas 1 : industrie automobile), c'est qu'il y avait la fermeture d'une ligne, donc transformation majeure de l'organisation du travail, et puis tensions évidemment.

Ce que l'on va voir dans ce chapitre « Sécurité Santé et conditions de travail » c'est que les affirmations de prise en compte de la sécurité, les **engagements sont en contradiction complète avec les résultats de l'expertise des CHSCT** qui montrent au contraire la montée du péril... Une clé permet de passer de RSE à « Sécurité Santé et conditions de travail », c'est **la dynamique d'individualisation** : « on part de quelque chose qui est collectif mais en fait on ne traite dans le management que de ce qui est individuel. »

Dans **l'expertise CHSCT** demandée dans le cadre de la restructuration industrielle et du passage de deux à une ligne de montage, les résultats indiquent entre autres (*et ce sont les éléments qui sont repris dans le rapport*) :

- **accroissement des risques** pour la santé des salariés (pression mise sur une seule ligne de montage).
- **dissonance** entre la perception des opérateurs et leur hiérarchie sur les **conséquences physiques** du travail (confrontation des discours : en quoi cela joue ou pas).
- **minimisation** des accidents de travail et maladies professionnelles comme en témoigne toute une série d'éléments

*La hiérarchie énonce que les risques physiques sont pris en compte dans le passage de deux lignes à une ligne. Mais les conséquences (rythme, changement de poste...) sont pourtant considérées, par les salariés comme une forme de mise en péril, et pour les intervenants de Social Conseil comme un élément majeur d'accroissement des risques physiques.*



**Minimisation** cela veut dire : *négation, non traitement, pression pour qu'un certain nombre d'arrêts ne soient pas menés à terme, arrangements de différentes natures, qui aboutissent à la construction du chiffre...*  
**Et ces stratégies de minimisation des accidents de travail mettent en jeu la construction même de l'accidentologie.**

- **responsabilité de la souffrance au travail exclue** de la responsabilité de l'entreprise et reportée sur les individus : systématiquement il y a un traitement individuel sur des situations personnelles, affectives, des fragilités, des rejets, du refus etc. Et donc, dans la construction même de la souffrance, c'est considéré globalement dans l'entreprise *-et c'est renvoyé au salarié-* comme une responsabilité individuelle, ce qui ne fait qu'accroître le phénomène au lieu de le traiter. Il est intéressant de voir comment dans un cas on en parle, cela apparaît, et dans l'autre : cela n'existe pas.



Cas 2 (Groupe de services)

### Management des réorganisations et du stress : tentative d'exclusion du « social »

Dans la communication institutionnelle de ce grand groupe (**Rapport DD**) :

→ *Exclusion des problématiques sociales*

Un point intéressant à noter : il y a une **disparition du S de RSE**. Le rapport s'appelle : « *Responsabilité d'entreprise et développement durable* ». Ce qui d'un certain point de vue est tout à fait explicite ou symbolique de ce qui a été évoqué précédemment : la dimension sociale est niée. Bien sûr le développement durable englobe l'économique, le social et l'environnemental. Donc le social n'est pas exclu (c'est ce que dira la Direction), mais la dimension sociale est secondarisée au regard d'autres facteurs.

Le chapitre consacré aux enjeux sociaux s'intitule « *La mobilisation de toutes les compétences* ». Dans une dimension stratégique on va très souvent trouver dans les rapports de développement durable la place de la compétence comme un élément central de la prise en charge des salariés. « *Nous avons une action sociale* », « *nous participons* »... Se baser sur les compétences est effectivement une démarche tout à fait importante pour l'entreprise mais cette démarche a une dimension collective c'est-à-dire que l'entreprise investit pour SA compétence et pas seulement pour LA compétence de SES salariés. Il est intéressant de voir que cela peut être mobilisé à un moment donné comme un élément de responsabilité d'entreprise : faisant partie un peu du « catalogue de bonnes pratiques ».

→ *Engagement de la responsabilité en matière de restructurations.*

Ces engagements, à nouveau, sont en **contradiction** complète avec les résultats de l'expertise CHSCT.

**L'expertise CHSCT** a été demandée dans le cadre de la **restructuration interne** d'un service parisien (des téléopérateurs : milieu intéressant pour les conditions de travail, la question des temps, la question du contenu du travail...). Et les résultats, (*tels que formulés dans le rapport du CHS*) indiquent :

On peut repérer une forme de naturalisation de la concurrence mondialisée, des changements dans le travail, des nouvelles technologies qui est très structurante dans ce type d'organisation.

Les discours sur la nécessaire adaptation du personnel : « *C'est dans l'air du temps* » « *Cela se fait ailleurs* » « *Ce sont des changements qui sont naturels* »



On a pu repérer de-ci de-là qu'il y avait des obligations en termes de rendement des départs : gestion de la masse des salariés dans laquelle la construction de la diminution des effectifs était un élément essentiel des préoccupations du groupe qui passe par une forme d'institutionnalisation du harcèlement (cela va se retrouver dans d'autres grandes entreprises où il y a quelques affaires significatives).

- une tentative de « **naturalisation** » des changements dans une entreprise en restructuration depuis de nombreuses années.
- une **négation du caractère collectif** de l'organisation et de l'efficacité du travail par un management « harcelant »
- une **gestion strictement individuelle** des réorganisations ; c'est-à-dire que l'on traite les problèmes d'organisation un par un en partant de la mobilité. *La question de la mobilité forcée va être un élément central dans le stress, dans le harcèlement.*

Tous ces éléments vont, d'un côté, être valorisés : capacité d'adaptation d'une entreprise à une contrainte de concurrence nouvelle, forme de modernisation. Mais il y a en fait DEUX représentations (très éloignées l'une de l'autre) d'UNE réalité.

### Choc de *discours* ou chocs de représentation sociale

Choc de *discours* / représentation :

- Une RSE « angélique » et stratégique
  - Absence de références négatives
  - Évacuation des tensions réelles (souffrance, suicides...).
- Une tension entre reddition et communication
  - Une reddition sans *évaluation*
    - Rapport DD, *collection de bons exemples*
    - Une reddition déconnectée de la production.
  - Sans comparaison...
    - Hétérogénéité des indicateurs, variabilité dans le temps et l'espace
  - Sans source contradictoire
    - Question de l'expertise : qui produit quoi ? Expert embarqués
    - Absence de discussion avec rapport CHS
  - Sans négociation 'sociale', et sans contrôle...



*Mon discours aujourd'hui tend à montrer un certain scepticisme à l'égard de la RSE mais vous voyez bien que c'est quelque chose qui est très présent, qui est structurant et qui touche un certain nombre d'acteurs... donc on ne peut pas l'évacuer !*

Une RSE qui est « **angélique** » (*pour reprendre le terme de Bardelli*) et en même temps **stratégique** : le point particulier étant qu'il y a une absence totale de références négatives. C'est le côté « catalogue de bonnes pratiques », et absence de catalogue de mauvaises pratiques. Et comme il y a une diminution des indicateurs (turn-over, maladie etc.), le **rapport de développement durable** est en fait plus qualitatif. Cela pourrait être bien, mais le qualitatif, comme de plus ce n'est pas normé, c'est : la disparition des séries statistiques et l'évacuation des tensions réelles (souffrances, suicides...). Il y a une **tension entre** une dimension de **reddition** (*dans le sens rendre des comptes*) et une **dimension communicationnelle**. Dans la réalité nous avons à faire à des instruments de communication de gestion plutôt qu'à des instruments de reddition.

L'irruption du sociétal ou de l'environnemental n'affecte pas la dynamique productive. Elle s'ajoute comme des éléments sociaux

La question majeure est de traiter de tout dans le cœur ou de l'évacuer dans le social parce que ça ne rapporte pas, quitte à lui accorder un petit budget ?... *Question qui s'est posée par exemple avec la politique à adopter vis-à-vis des « clients fragiles » qui ne rapportent pas grand-chose mais sont au cœur de la dynamique de production (un livret A, pas de compte mais 40% des opérations de guichet...)*

→ Il s'agit donc d'une forme de **reddition sans évaluation** : *de facto* les rapports de développement durable, déconnectés de la production, n'évaluent pas grand-chose. C'est une **collection de bons exemples**, même si progressivement ils intègrent de plus en plus d'informations.

→ **Très peu de comparaison, hétérogénéité des indicateurs, variabilité dans le temps et l'espace** ; pas de comparaisons inter-entreprises, pas de comparaison sectorielle : difficulté d'avoir des séries longues.

→ Absence de sources contradictoires : pas de discussion avec le rapport CHS, avec les partenaires sociaux internes (les syndicats sont niés, évacués)... sauf mobilisation temporaire d'un certain nombre de partenaires « sociétaux » (des ONG).

→ Pas de négociation « sociale ».

On constate donc une absence de sources contradictoires ainsi qu'une évacuation des partenaires, alors même que la RSE se présente comme un espace de discussions multi-parties prenantes !

**La RSE est non négociée, non négociable, et très peu contrôlée**, sauf par le biais des « experts embarqués » (certaines associations, agences spécialisées) qui font des expertises pour les groupes. Leur financement dépendant néanmoins de ces expertises, il y a donc une vraie difficulté car l'absence de modèle économique de l'expertise externe (ou celui qu'ils sont obligé d'adopter) les empêche de travailler, même s'ils partent avec les meilleures intentions du monde...

### 3ème partie. Quelques éléments sur les formes de compromis



RSE: quel compromis social?

quel compromis avec le social?

La RSE instrument d'un compromis ? Entre qui ?

- Managers et composantes extérieures
  - Finance de marché, actionnaires
  - « Environnement » et ses représentants ?

La composante « sociale » et le travail, tenus à distance

- L'environnement contre le social ?
- Les parties prenantes externes contre l'interne ?
- Stratégies RSE pour faire face à la finance ?

Les questions qui se posent au regard de cette présentation sur la RSE et de ces études de cas (montrant à quel point il y a un monde entre l'expertise CHS et la position des rapports de développement durable) sont : **Y a-t-il un compromis avec le social ? Y a-t-il un compromis social possible à partir ou avec la RSE ?**

**La RSE instrument d'un compromis : Entre qui ? Et quel type de compromis ?**

*Est-ce qu'on s'intéresse à un compromis qui serait un compromis résultant d'une interaction à l'échelle de l'entreprise avec de la négociation ?*

On pourrait éventuellement parler de cela et de la façon dont on pourrait aboutir à l'échelle d'une entreprise à un compromis entre l'ensemble des acteurs. Encore faudrait-il que ces acteurs soient à même de se rencontrer... Mais vu l'absence d'espace de débat et de coopération, la RSE est par elle-même peu, voire non coopérative.

Ensuite à une échelle plus globale si on utilise la notion de compromis non pas dans le sens d'une négociation à l'échelle d'un groupe mais en s'intéressant à la notion de « compromis social institutionnalisé » (c'est-à-dire à l'échelle d'un pays), alors la question est plus large :

*Quelle est la nature du compromis entre les classes sociales pour la répartition du travail, la répartition des revenus etc. ?*

C'est un compromis plus global. Alors que le compromis fordien est un compromis sur l'éthique macro (comme vu précédemment), là dans une période qui a suivi, on a plutôt un compromis financiarisé dans lequel les salariés ont perdu 10% de l'ensemble de la valeur ajoutée à l'échelle nationale. C'est un compromis perdu dans le sens où c'est le résultat de négociations à un moment donné...

### → *Managers et composantes extérieures*

Un point qui a son importance c'est de voir quelle est la posture des managers et notamment : cadres exécutifs, hauts dirigeants... et en quoi sont-ils en situation de construction de compromis, un compromis plus global avec des composantes extérieures.

Si l'on analyse ce qui se passe dans la relation entre les hauts managers et la **finance de marché** (en quelque sorte **les actionnaires**), on voit que les hauts managers, en fait, sont bien dans une logique de compromis avec la finance dans le sens où la rémunération des hauts dirigeants a considérablement augmenté (stock option, retraite-chapeau etc.) Il y a bien une forme de compromis entre les hauts dirigeants et la finance de marché, mondialement.

*Cet accord a-t-il besoin de la RSE ?* Ce n'est pas certain.

Cela dépendra du degré de discrédit qui sera supportable ou pas. On a l'impression que nos sociétés sont finalement à même de supporter un très fort degré de discrédit... mais peut-être pas. Et donc, la RSE alors est une forme de vertu.

La construction d'une démarche de responsabilité sociale va être en partie un élément qui permettra de faire accepter ce compromis.

*Mais ce compromis affectera-t-il d'une manière ou d'une autre l'ensemble des parties prenantes ?* Ce n'est pas sûr...

Donc cela c'est ce qu'on peut appeler le compromis de la période financiarisée et c'est le compromis de la période des années 90-2000. On sent bien que depuis 2008, la situation n'est pas fameuse. Et la question est alors : *« Est-ce qu'après une période on va arriver vers un mode de développement soutenable, durable ? »...*

Alors d'un côté on a la dimension financière. Le « compromis » existe. Il a été structuré. Les managers ont été de fait acquis à la finance par l'intermédiaire de leur rémunération. Il est socialement très faible.

De l'autre côté on a **les représentants de l'« Environnement »** (représentants au sens large, car selon l'expression consacrée l'environnement est une partie prenante muette). Il y a ceux qui parlent au nom de « l'Environnement » : *Qui sont-ils ? Comment font-ils ?* Ils ne sont pas institués, donc ils sont eux-mêmes en concurrence. Une concurrence très largement instrumentalisée par les entreprises qui vont, par exemple, choisir entre WWF et Greenpeace (*l'un va figurer dans un très grand nombre de rapports de développement durable, et donc servir d'élément légitimant... ; tandis que l'autre fait figure de trublion*).

### **La composante « sociale » et le travail tenus à distance, sont évacués**

L'enjeu (fil conducteur de cette 3<sup>ème</sup> partie) c'est : *Comment les discours en termes de RSE traitent du travail comme une composante « externe » ?*

Cela paraît d'un certain point de vue complètement ahurissant dans le sens où le travail est au cœur du processus productif.

Cependant les travailleurs, ou les représentants du travail, vont être progressivement « horizontalisés » avec les autres parties prenantes et vont être considérés comme étant externes (Qui donc est « interne » dans l'entreprise, si ce n'est le travail ? Question sans réponse).

→ *Est-ce qu'il y a une mobilisation de l'environnement contre le social ?*

→ *Est-ce que ce sont les parties prenantes externes* (Lesquelles ? A quel moment ? Les collectivités territoriales ?...) *contre l'interne ?* (Qui est-ce ? Est-ce que c'est le premier cercle de l'interne : le centre parisien ? Est-ce que ce sont les travailleurs à l'échelle européenne ? Est-ce que ce sont les filiales ?...).

L'on voit bien qu'il y a des cercles distincts.

Et, dans une situation de remise en cause des conditions de travail à l'échelle mondiale et de montée des flexibilités : les cercles de la responsabilité ont tendances à se renvoyer vers l'extérieur.

Apparaît une dernière stratégie :

→ *Est-ce que la RSE va être une stratégie **pour faire face** à la finance ?*

Reconnaissons que c'est le scénario optimiste. Mais, pour l'instant le rapport de force en sa faveur n'existe pas...

Est-ce que les managers vont se servir de la RSE en disant : « Mais, l'entreprise est en train de mourir... et il faut donc dire aux actionnaires : *Arrêtez de demander 15% et regardons les effets externes* » ?



### 3.1. « Nouvel » enjeu du rapport à l'environnement : Quel rapport à un champ « sociétal » indéfini ?

Pour étayer ces différents scénarii, le premier point c'est de voir en quoi un « nouvel » enjeu du rapport à l'environnement s'établit clairement en rupture avec le compromis fordien. Et quel rapport, de ce fait, cela induit avec un champ « sociétal » flou, large, indéfini ?

A un moment donné ce champ sociétal va être défini par telle ou telle organisation ou institution qui va accepter certaines parties prenantes qui instituent le « sociétal » (ONG, associations de riverains, collectivités territoriales et parfois syndicats...).

#### **Le rapport salarial fordiste reposait sur une rente environnementale**

D'après [Sandrine Rousseau](#), l'environnement est une ressource (naturelle) quasi gratuite durant la période fordiste (*coût des énergies réduit, lien étroit avec les rapports nord sud, le système colonial devenu postcolonial...*) ; et même l'environnement au sens de « réceptacle de la pollution » est alors quasi sans coût. Les normes environnementales sont faibles, et l'on va pouvoir produire des biens industriels avec peu de contraintes écologiques et peu de coût. L'industrie s'appuie sur l'environnement, et c'est essentiel dans l'histoire du compromis fordien où l'on dispose de ressources quasi gratuites.

Un certain nombre de signaux montrent que c'est la fin de ces ressources gratuites (*signal prix pour le pétrole et toute une série de ressources ; et pour l'environnement autres types de signaux notamment climatiques etc.*), qui déstabilise le compromis fordien.

→ *La rente environnementale issue d'une mise à disposition de ressources naturelles peu coûteuses, s'atténue radicalement.* Cet élément de rupture va déplacer le curseur depuis l'utilisation de la ressource environnementale gratuite vers la pression sur la ressource sociale, sur le travail. Et donc, à nouveau se pose la question :

#### **Un compromis externe (qui n'est pas stabilisé)... avec de nouvelles parties prenantes...**

*Lesquelles ? Comment s'imposent-elles ?*

*Qui représente l'environnement, ou l'écologie ou les générations futures ?*

Ce rapport social-là est intermédié par le politique et par une myriade d'acteurs. Une entreprise pourra ainsi désigner le représentant qu'elle trouve gérable. **Collectivités territoriales, usagers, ONG...** la liste est potentiellement infinie. Les collectivités territoriales sont parfois fortes, souvent très faibles. Nombre d'entreprises vont et viennent, les collectivités territoriales manquent de prise sur la stabilité du capital. L'entreprise à capitaux, la mobilité du capital **jouent donc contre le salariat, le travail.**



### 3.2. RSE et mobilisation des travailleurs de l'immatériel ?

*Deuxième point : La RSE est-elle à même de nourrir un processus de mobilisation des travailleurs ? Et notamment les travailleurs de l'immatériel : cadres, créatifs, la société du savoir...*

#### **Des dispositifs de RSE peuvent-ils être la base d'un nouveau compromis visant à mettre au travail les travailleurs qualifiés ?**

- Mobilisation autour de « valeurs partagées »
- Ré-enchantement (Boltanski et Chiapello, 1999)
- Thème managérial mobilisateur ; projet communicationnel interne

Il y a un certain nombre de thèses qui circulent là-dessus et qui reposent plutôt sur la critique artiste (*critique artiste d'Eve Chiapello, vue précédemment*) que sur la critique écologique en tant que telle. Il y a des dispositifs de RSE qui vont nourrir l'entreprise, qui vont la valoriser pour essayer de mobiliser les travailleurs ayant un besoin d'épanouissement. Ce n'est pas très récent : cela est assez visible depuis une trentaine d'années... C'est toute la thématique du ré-enchantement du travail autour de la créativité. Cela va être un thème managérial mobilisateur (*et faire travailler les spécialistes de la communication*) pour essayer de créer des conditions internes de mobilisation.

C'est de l'ordre du possible, mais est-ce que cela crée un compromis social ?

#### **RSE intégrée dans les sciences de gestion ? (Bardelli, 2011)**

*→ Les sciences de gestion ont une vision mobilisatrice qui ne laisse pas de place au négatif*  
Toujours à propos de la mobilisation des travailleurs de l'immatériel : quelles sont les conditions d'intégration progressive de la RSE dans les sciences de gestion ?

Cela est directement issu des travaux de Bardelli, qui dit : Les sciences de gestion ont une vision d'abord mobilisatrice. Elles vont piocher dans le terrain de la RSE ce qui est intéressant : ce qui permet de mobiliser des salariés, des clients, ce qui permet même de mobiliser des actionnaires avec un petit peu d'ISR (Investissement Socialement Responsable). Et, par construction, les sciences de la gestion ne font pas de place, ou font une place extrêmement marginale, au négatif (souffrance, pénibilité).

*→ La gestion s'intéresse moins à la production, qu'à la stratégie*

La gestion, en fin de compte, (d'après Pierre Bardelli) ne s'intéresse pas tellement à la production. Ce n'est pas une science d'ingénieur de ce point de vue-là. Elle s'intéresse à la stratégie, à la finance, au marketing.

*→ La GRH adopte une posture prescriptive/mobilisatrice*

Dans le même esprit, la Gestion des Ressources Humaines adopte une posture plutôt de prescription, de mobilisation (*voir précédemment*) : on va essayer de produire de la valeur pour mobiliser les cadres (coaching, nouvelles formations des écoles de commerce, type Social business). *Par construction la GRH est en difficulté avec les dimensions négatives telles que la souffrance au travail.* Elle n'est pas produite dans cet esprit : ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas des Directions de Ressources Humaines qui ne sont pas capables de le faire, mais ces questions sont difficiles.

Et donc, nous dit Bardelli :

→ La RSE qui, par construction, a une connotation positive, va se trouver dans une logique « embarquée », mobilisée

**Y-a-t-il un compromis à propos du travail ?** A priori non. Ou bien un compromis extraordinairement faible !... qui n'est plus un compromis.



Alors quelques questions :

→ Quelles sont les conditions qui permettent de passer de la *mobilisation du salarié* (cas toujours, bien sûr, de bons exemples d'entreprises qui ont mis en place des crèches, des centres de sports...) ponctuelle et individuelle à la *transformation de la relation salariale* ?... Ces conditions ne semblent pas également présentes pour tout le salariat. Ce qu'on voit c'est que la relation salariale est en déclin : à la fois sur la question de la répartition des revenus et sur les formes de la mise au travail qui sont des formes individualisées et engendrent massivement de la souffrance.

Une responsabilité croissante (économique) est donc reportée sur le salarié avec sanction en cas d'objectifs non atteints.

→ Les effets sociaux et surtout les effets « salariaux » de la RSE restent très modérés. En fait : la rémunération n'est pratiquement pas traitée dans la RSE. Des points sont traités éventuellement (discrimination, plafond de verre, comité de rémunération...).

→ Aucun sujet n'est vraiment ouvert traitant des *nouvelles souffrances* liées à la *néo-taylorisation* dans les services, liées à la question des temps (y compris pour un certain nombre de salariés qui ne sont pas en travail posté, les salariés du savoir...).

=> Est-ce qu'on a une RSE pour *mobiliser* les salariés ou pour *comprendre* et traiter les problèmes de travail ? On ne traite pas dans le fond ces questions.

=> Est-ce qu'on a une RSE comme *vertu ajoutée ou signifiée*, ou comme *transformation interne* ? Le déséquilibre entre *green/social washing* et transformation interne est radical.

### 3.3. Très faibles compromis sociaux internes.

La RSE reste portée à un assez haut niveau hiérarchique, sans toutefois être présente dans les comités de direction, et les services de développement durable, face aux critiques formulées, ont souvent l'impression de faire mieux que les autres et d'avoir beaucoup de difficultés à la mener à bien...

### Questions en suspens à propos de la relégation des problématiques au travail dans la RSE.

→ Et sur le caractère (in)tenable de ce compromis faible.

Le travail n'est pas traité.

Que faudrait-il faire pour qu'il soit traité ?

C'est un point majeur. C'est une porte fermée.

## Questions sur les conditions d'un *projet* ou d'un *compromis social* entre dirigeants et salariés à propos du travail et des conditions de l'activité. Cela n'existe pas non plus.

→ *Comment penser ce compromis face à la domination de la finance et au durcissement des formes de concurrence ?*

Est-ce qu'on peut imaginer des pistes pour que le travail soit le sujet principal et non pas : la difficulté d'exister avec la dureté de la concurrence, l'âpreté des demandes des marchés financiers ?... Plus on est en période de crise depuis 2008, plus il y a durcissement des formes de la concurrence et domination de la finance, plus on est en difficulté avec la RSE. Sauf dans quelques cas particuliers où il y a une forme de rente.

### Des transformations sociales liées à la RSE qui sont au final assez réduites.

→ *Néanmoins il y a coexistence d'entreprises aux profils variés* : « on ne peut pas mettre toutes les entreprises dans le même bain ». Il y a des entreprises que l'on qualifie clairement de **financiarisées**, reprises dans des transformations financiarisées, des firmes qui sont plus **managériales** et des firmes qui sont **partenariales** dans lesquelles un compromis social autour du travail peut être perçu. Donc : différents types de compromis sociaux dépendant parfois de la structure du capital (*on n'a pas exactement le même type de compromis dans une grande mutuelle d'assurance, dans une entreprise industrielle en crise, ou dans une entreprise rachetée par un fonds spéculatif, bien sûr...*).

Ce qui est flagrant, en tout cas, c'est qu'il y a des situations marquées. Il y a des entreprises qui avancent. C'est pour cela que l'on ne peut critiquer tout simplement la RSE, ou ne plus s'y intéresser...

→ *Mais les compromis sont toujours partiels* : partiels géographiquement et partiels thématiquement. Ils sont **temporaires**. En fait : il y a des principes universels, mais réversibles. Et c'est très difficile pour les partenaires de discuter sur des principes universels qui sont réversibles ; réversibles parce qu'ils sont *à l'échelle micro*, et qu'ils ne sont pas attaquables juridiquement : la fameuse « non opposabilité » !

*Certaines entreprises, fer de lance de la RSE il y a quelques années, peuvent face à un gros retournement de situation devoir fermer un site, se heurter à des grèves de la faim qu'elles répriment dans la violence. Et finir par fermer sans états d'âme....*



→ *Il y a une très grande sensibilité à la composition des rapports sociaux globaux, macros, (échelle nationale et intra entreprise)* et notamment une **puissance du compromis entre actionnaires et managers**.

- C'est la thèse de **Duménil et Lévy** qui font plusieurs scénarii dont un positif, mais qui montrent que les managers et les hauts dirigeants des entreprises sont très attachés à la finance par un système de rémunération.

Dans le compromis fordien il y a un compromis de fait entre les managers et les salariés contre la finance. C'est-à-dire que la finance évolue à distance et il y a très peu de rémunération actionnariale pendant une quarantaine d'années... Donc ce compromis a existé.

A l'époque, les managers sont avant tout des dirigeants d'entreprises qui pensent à l'investissement, au chiffre d'affaire, à l'emploi, aux parts de marché, etc. qui pensent industriels... C'est très différent du dirigeant qui pense à l'évolution du cours boursier.

Ce « compromis » social là financiarisé et asymétrique est extrêmement puissant quand bien même il est vacillant.

- L'autre aspect c'est : **Est-ce qu'on peut imaginer une forme de contrôle ?**

Cette thèse à laquelle s'intéresse Thomas Lamarche se réfère au sociologue américain Fligstein qui a expliqué comment dans l'histoire du capitalisme se sont développées les différentes « formes de contrôle » alternatives (*comment on contrôle une entreprise...*). Et en effet, la RSE ou les dynamiques de la RSE (les codes notamment) peuvent être un élément de contrôle de l'organisation avec par exemple des codes de conduite servant d'éléments disciplinants dans la filière. C'est-à-dire des codes qui sont imposés aux filières, aux fournisseurs, aux fournisseurs des fournisseurs. **Les managers peuvent trouver dans la RSE des moyens de déplacement du compromis...** Cela devient un nouvel outil pour les managers de ce point de vue- là, notamment quand la dénonciation est très forte, comme dans le cas du travail forcé des enfants pour des marques connues...

*Par exemple si on découvre chez un fabricant de poupées qu'il les fait fabriquer par des petites filles en Chine, on va faire remonter dans la filière un certain nombre d'obligations de manière à ce que ça n'existe pas. Et la RSE est alors un moyen de contrôle dans la filière.*



**=> La RSE est plus un instrument de la gouvernance d'entreprise qu'instrument du rapport au travail**



## CONCLUSION

**Premier point : rapport CHS / rapport DD**

Ce qui est intéressant dans cette **confrontation de ces représentations de l'entreprise** c'est qu'on a bien à faire à **deux modalités de production d'informations**.

Et cela renvoie sur un point majeur, ajoute Thomas Lamarche, sur ce qu'est une information, sur comment on construit une information. « *Une des difficultés quand on travaille sur la RSE c'est qu'il nous est souvent rétorqué : « L'information existe, il faut aller la chercher ! ». Non l'information : cela n'existe pas, cela se construit ! L'information sur : les enfants qui travaillent en Chine, l'information sur l'intoxication, l'information sur la proximité des produits toxiques, dans la vie courante de celui qui récolte l'hévéa dans les plantations utilisées pour l'industrie du pneu... Ce n'est pas une information qui existe ! C'est une information qu'il faut aller construire. »*

L'information négative n'existe pas. L'information sur la souffrance n'existe pas. L'information sur les suicides est tellement maquillée et proscrite qu'elle n'existe pas non plus. Donc ces informations-là n'existent pas et du coup : l'existence même d'un processus veillant à construire systématiquement l'information est un enjeu majeur.

**→ Différentes modalités de production d'informations, à propos de l'entreprise, des effets de sa production et du travail réel.**

**→ Grande difficulté de mener à bien des contre-expertises.**

L'exemple du CHS d'un certain point de vue montre l'écart, et c'est déjà extraordinaire d'avoir cette information-là : c'est un vrai « levier », notamment dans les instances de gouvernance. Dans toute une série de pays, il n'y a pas ce levier du CHS ; là c'est l'entreprise qui a payé les experts mais ils sont choisis par le CHS. Ce n'est pas venu de l'Etat ou des syndicats eux-mêmes. C'est un dispositif contradictoire de construction de l'information. Quand on s'intéresse à ce qui se produit dans une filiale (voir la place du

dumping sociétal : « on va aller produire-là où finalement on ne viendra pas nous ennuyer»), la construction même de l'information est en jeu.

=>L'information n'est pas une donnée, c'est un construit.

=>L'information à propos du *social* est un enjeu fondamental du rapport au travail, elle est au cœur de l'exploitation (... capitaliste). Ce premier point traitait donc de l'information au cœur des rapports au travail.



Deuxième point : **la RSE est très** profondément **ancrée dans des rapports de concurrence.**

→Elle est coupée du lien au travail. Ce sont beaucoup plus les rapports de concurrence qui construisent la RSE que le rapport au travail. Le rapport au travail n'est pas à l'origine de la RSE et la RSE ne revient que très marginalement, ou pas, au travail.

→Elle est coupée du lien à la réalité de la production. La RSE s'intéresse très secondairement à la production, ou n'a que peu accès à la production.

→Quid du travail en tant que souffrance et épanouissement.

=>Incapacité à penser la production et notamment le travail individualisé propre au post fordisme : ce qui est précisément la mutation du travail, et ce qu'il y a autour (système d'évaluation généralisée, contrôle, interfaces clients...).

=>La RSE intègre une stratégie de relégation du travail à un rôle de partie prenante. Cela se construit dans une relation très longue au sein des organisations politiques où on va déqualifier ou dégrader les partenaires sociaux en les renvoyant au rang de parties prenantes. Donc ici il y a une vraie transformation et une dégradation des conditions même de la négociation, et donc du compromis social.

=>Et bien sûr ce que l'on nie c'est le caractère central de la relation salariale. Ce qui est important c'est la communauté etc... et la place du travail, comme un élément majeur de la production de richesse, va être évacuée.



Et pour finir : **Est-ce qu'il est « possible » d'intégrer du social dans les pratiques et les discours de la RSE ?** (dire « impossible » serait un peu trop pessimiste...)

Comment une organisation qui dit faire du développement durable, (*puisque la RSE se présente comme le développement durable à l'échelon de l'entreprise*) fait l'arbitrage entre les 3 volets (entre l'économique, le social, l'environnemental) ?

**Quelles modalités d'arbitrages entre les 3 composantes du développement durable ?**

=>Comment penser l'entreprise comme une *institution* intégrant elle-même sa responsabilité ?

=>Besoin de penser des investissements immatériels à propos de la responsabilité et du travail (délibération, compétence...)

Comment intégrer l'entreprise dans la société ?

Il y a des pistes ([Olivier Favereau](#) ; [Blanche Segrestin et Armand Hatchuel](#)), estimant que les points de vue politiques, philosophiques, puis plus juridiques, doivent être reconsidérés ; qu'il faut reconsidérer l'entreprise comme une institution, lui donnant un certain nombre de responsabilités au sens juridique du terme, donc en refonder le statut. Cela renvoie évidemment à la non-construction de l'entreprise comme entité de droit. Les entreprises dont on parle le plus, quand on travaille sur RSE, ce sont généralement les sociétés à capitaux dans lesquelles les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, contrairement à ce qui est dit.

Ils sont propriétaires des titres, mais ils ne sont pas propriétaires de l'entreprise, même au sens formel du terme... Et donc le tour de passe-passe consistant à dire que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise est extrêmement structurant sur nos représentations mentales et sur les représentations mentales de nos dirigeants politiques. Mais actuellement la S A (Société Anonyme) est un système qui déresponsabilise le propriétaire.

La RSE est un système qui touche essentiellement la S.A : le propos pour traiter des PME, serait très différent car la situation y est plus « mixée », la proximité avec le dirigeant, notamment, jouant beaucoup...

Au final un des points essentiels est la nécessité de penser à un certain nombre d'investissements immatériels à propos de la responsabilité du travail : délibération, lieux et conditions de la délibération, condition des échanges, des modes de confiance permettant de travailler sur le travail...

*« L'élément clé au final permettant quand même de sortir de cette impossible intégration pour aller vers une possible intégration consiste à dire : pour traiter du travail et de la souffrance et donc envisager des formes de productivité avec un peu moins de souffrance, il faut **définir les conditions de la coopération à propos du travail** ».*

*« Ce n'est pas parce que l'actionnaire possède 3% qu'il peut emporter les tables, les chaises et les brevets »...*



Une transformation du statut de la S.A. pourrait être un élément très intéressant. On pourrait dire : « Vous êtes propriétaire, alors vous êtes responsables !... ». Or les actionnaires ne le sont pas : quand on attaque l'entreprise on attaque l'entreprise elle-même mais pas les actionnaires. Et donc cette responsabilité pourrait leur être signifiée, mais dans ces cas-là c'est dire : « vous êtes responsables, venez devant un tribunal »...



**Le D E B A T a permis d'échanger autour de questions portant notamment sur :**

- « Sociale » ou « Sociétale » dans les définitions
- La « Nouvelle gouvernance »
- Le commerce équitable, le boycott et la consom'action
  - Le statut des experts
  - Les Ressources humaines
  - Les bilans sociaux ...

## POUR EN SAVOIR PLUS...

- ✓ BARDELLI Pierre, ALLOUCHE José, et coll., **La souffrance au travail Quelle responsabilité de l'entreprise**, Armand Colin / Recherches, 2012, 385 p.
- ✓ BECHTOLD Evelyne, LAMARCHE Thomas (coord.), **Manager ou servir ? Les services publics aux prises avec le nouveau management public**, Syllepse, Paris, 2011, 143 p.
- ✓ BODET Catherine, LAMARCHE Thomas, « **Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise** », in « La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise ? », Pierre Bardelli, José Allouche, Armand Colin Recherches, Paris, 2012, pp. 103-120
- ✓ BODET Catherine, LAMARCHE Thomas, « **La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste** », *Revue de la Régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2007, 1, (En ligne : <http://regulation.revues.org/1283?id=1283>) (consulté janvier 2013)
- ✓ BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, **Le Nouvel esprit du capitalisme**, Gallimard, 1999, 843 p.
- ✓ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELE Françoise, **La responsabilité Sociale d'entreprise**, La Découverte, 2010, 126 p.
- ✓ CAPRON Michel, **La responsabilité sociale d'entreprise**, IAE Gustave Eiffel, Créteil, 10 p. (En ligne : <http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/assets/ressources/PDF%20OK/Capron%20VF.pdf>) (consulté janvier 2013)
- ✓ CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELE Françoise, TURCOTTE Marie-France, **ISO 26000 : Une norme "hors normes" ?**, *Economica*, 2010, 223 p.
- ✓ CAPRON Michel, « **De la Françafrique à la responsabilité sociale des entreprises : les dynamiques entre les firmes, l'Etat et les mouvements sociaux en France** », *Markets, Business and Regulation, Programme Paper 6*, 2009, 37 p. (consulté janvier 2013)
- ✓ CAPRON Michel, QUAIREL Françoise, « **Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation** », *Revue de l'organisation responsable*, 2009, 2-4, 19-29 (Résumé et sommaire en ligne : [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=ROR\\_042\\_0019](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=ROR_042_0019)) (consulté janvier 2013)
- ✓ CHANTEAU Jean-Pierre, **L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste**, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2011, 9. (En ligne : <http://regulation.revues.org/9328>) (consulté janvier 2013)
- ✓ CHIAPELLO Eve, **Le capitalisme face à la crise écologique. Comment le système économique peut-il intégrer cette contrainte ?** *Recher@hec*, février-mars 2012 (En ligne, consulté janvier 2013)
- ✓ CHIAPELLO Eve, **Artistes versus Managers, Le management culturel face à la critique artiste**, Métailié, 1998, 257 p. (Compte-rendu : article paru dans la revue *Mouvements-Sociétés, Politique, Culture*) (consulté janvier 2013)

- ✓ **COMMENNE Vincent (coord.), Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable**, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2006, 303 p. (*article en ligne* de Pauline Brunnengreber, paru dans *Développement durable et territoires*, 2008) (consulté janvier 2013)
- ✓ **DE BOS Frank**, « Patrice de LA BROISE et Thomas LAMARCHE, **Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?** » *Communication*, 2007, 26, 1, pp. 210-216 (En ligne : <http://communication.revues.org/index878.html>) (consulté janvier 2013)
- ✓ **DE LA BROISE Patrice, LAMARCHE Thomas, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?**, Villeneuve-d'Ascq, 2006, Éditions du Septentrion (*Introduction en ligne* : [http://www.germe.univ-paris-diderot.fr/images/65/2006\\_de\\_la\\_broise\\_et\\_lamarche\\_intro.pdf](http://www.germe.univ-paris-diderot.fr/images/65/2006_de_la_broise_et_lamarche_intro.pdf)) (consulté janvier 2013)
- ✓ **DUMENIL Gérard, LEVY Dominique, Crise et sortie de crise : ordre et désordres néolibéraux**, Actuel Marx Confrontation, éd. Puf, 2000, 286 p. (*Résumé et sommaire en ligne* : <http://actuelmarx.u-paris10.fr/crise.htm>) (consulté janvier 2013)
- ✓ **DUMENIL Gérard, LEVY Dominique, Economie marxiste du capitalisme**, Repères, éd. La Découverte, 2003, 121 p.
- ✓ **FAVEREAU Olivier, ROGER Baudoin, HATCHUEL Armand, SEGRESTIN Blanche et coll., L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales. Investigations et implications**. Document Introductif au Colloque, Collège des Bernardins Département Économie, Homme, Société, Université Paris Ouest, Mines ParisTech 29/30 avril 2011, 68 p. (En ligne : [http://www.collegedesbernardins.fr/templates/standard/images/pdf/ehs/synthese\\_11\\_04\\_22.pdf](http://www.collegedesbernardins.fr/templates/standard/images/pdf/ehs/synthese_11_04_22.pdf)) (Consulté mars 2013))
- ✓ **FLIGSTEIN Neil, The Architecture of Markets: An economic sociology of capitalist societies**, Princeton University Press, 2001
- ✓ **GÜN Ozgur, JALLAIS Sophie**, « **Gérard Dumenil and Dominique Lévy, The Crisis of Neoliberalism**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2011. », *Revue de la Régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 10, 2011, (En ligne : <http://regulation.revues.org/9425>) (consulté janvier 2013)
- ✓ **LAMARCHE Thomas, Entre finance et environnement : La RSE comme réponse à une double extériorité pour une firme d'un nouveau type**, 2009, 13 p. (En ligne : [http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe\\_1\\_lamarche.pdf](http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_1_lamarche.pdf)) (consulté janvier 2013)
- ✓ **LAMARCHE Thomas, Responsabilité Sociale des Entreprises, régulation et diversité du capitalisme**, *Revue de la Régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 2011, 9 (En ligne : <http://regulation.revues.org/9275>) (consulté janvier 2013)
- ✓ **LAMARCHE Thomas, RUBINSTEIN Marianne, Dynamique de la RSE et « conception du contrôle »**, *Contribution au forum de la régulation*, 2009, 30 pages. (En ligne : [http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Forum/Forum\\_2009/LAMARCHE,%20RUBINSTEIN.pdf](http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Forum/Forum_2009/LAMARCHE,%20RUBINSTEIN.pdf)) (consulté janvier 2013)
- ✓ **LAMARCHE Thomas, RUBINSTEIN Marianne, Dynamics of corporate social responsibility : towards a new 'conception of control' ?**, *Journal of Institutional Economics*, 2012, 8, 161-186

- ✓ LAMARCHE Thomas, **Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation**, *Revue de l'organisation responsable*, 2009,4, 2, 4-18.
- ✓ LAMARCHE Thomas, **Changements organisationnels et changements institutionnels en contradiction dans l'enseignement supérieur**, *Économies et sociétés*, 2008, 9, 321-347.
- ✓ LAMARCHE Thomas (dir.), **Capitalisme et éducation**, Paris, 2006, Syllepses.
- ✓ PORTER Michael E., KRAMER Mark R., **Creating Shared Value**", *Harvard Business Review*, 2011 (En ligne : <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)
- ✓ PORTER Michael, **L'avantage concurrentiel des nations**, InterEditions, Paris, 1993, 883 p.
- ✓ POSTEL Nicolas, SOBEL Richard, LABROUSSE Agnès, LAMARCHE Thomas, **Vers une association d'économie politique hétérodoxe** : Entretien avec Nicolas Postel et Richard Sobel, *Revue de la Régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 2009 (En ligne : <http://regulation.revues.org/7540>) (consulté janvier 2013)
- ✓ POSTEL Nicolas CAZAL Didier, CHAVY Frédéric, SOBEL Richard, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?** *Revue de la Régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 2012. (Résumé en ligne : <http://www.septentrion.com/fr/livre/?GCOI=27574100753470> )
- ✓ POSTEL Nicolas, SOBEL Richard, « **La RSE : nouvelle forme de dé-marchandisation du monde ? Une lecture institutionnaliste à partir de Karl Polanyi** », *Développement durable et territoires*, 2010, vol. 1, n° 3, (En ligne : <http://developpementdurable.revues.org>) (consulté janvier 2013)
- ✓ ROUSSEAU Sandrine, ZUINDEAU Bertrand, **Théorie de la régulation et développement durable**, *Revue de la Régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, juin 2007 (En ligne : <http://regulation.revues.org/1298?&id=1298>) (consulté janvier 2013)
- ✓ ROUSSEAU Sandrine, **Economie et environnement, une analyse régulationniste de la rente environnementale**, *Thèse de doctorat*, Université Lille1 - Sciences et Technologies, 2002
- ✓ RUBINSTEIN Marianne, **Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise**, Université Paris 7, *Colloque CNAM-CEPN, EAEPE*, Paris, mai 2008, 19 p. (En ligne : [http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2008\\_20.pdf](http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2008_20.pdf)) (consulté janvier 2013)
- ✓ SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, **Refonder l'entreprise**, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 2012, 128 p.
- ✓ SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL, **L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif**, Colloque des 29 et 30 avril 2011– Collège des Bernardins Département Économie, Homme, Société, Université Paris Ouest, Mines ParisTech, 31 p (En ligne : [http://www.collegedesbernardins.fr/templates/standard/images/pdf/ehs/segrestin-hatchuel-2011-contrat-d\\_entreprise.pdf](http://www.collegedesbernardins.fr/templates/standard/images/pdf/ehs/segrestin-hatchuel-2011-contrat-d_entreprise.pdf)) (consulté janvier 2013)

- ❖ **Afep** (l'Association Française d'Economie Politique)  
<http://www.assoekonomiepolitique.org/>
  
- ❖ **Clersé** (Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques)  
<http://clerse.univ-lille1.fr/>  
→ Liste des publications de [Sandrine ROUSSEAU](#), [Nicolas POSTEL](#), [Richard SOBEL](#)
  
- ❖ **LADYSS** (Laboratoire Dynamiques sociales et recomposition des espaces)  
<http://www.ladyss.com/>  
→ Liste des publications de [Thomas LAMARCHE](#)
  
- ❖ **Revue de la Régulation**. Capitalisme, institutions, pouvoirs  
<http://regulation.revues.org/>
  
- ❖ **RIODD** (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable)  
<http://riodd.net/>
  
- ❖ **Harvard Business Review**  
<http://hbr.org/magazine>  
→ Interview de Michael PORTER, « [Rethinking capitalism](#) », 2011 (*consulté janvier 2013*)
  
- ❖ **Institute for Strategy and Competitiveness**  
<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>
  
- ❖ **Ministère de l'Ecologie du développement durable et de l'énergie**  
[www.developpementdurable.gouv.fr](http://www.developpementdurable.gouv.fr)  
→ « La Responsabilité sociétale des entreprises ou RSE », Commissariat général au développement durable, novembre 2012,
  
- ❖ **Novethic** (Le média expert du développement durable):  
<http://www.novethic.fr/>  
→ [Glossaire](#) et [Référentiels](#)
  
- ❖ **SocialConseil** (Guy FRIEDMANN, Daniel LORIOT, et coll.)  
<http://www.socialconseil.com>  
→ Communication Catherine BODET, Thomas LAMARCHE, [Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : Tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise](#). « *RSE et souffrance au travail* », *Colloque ACFAS*, Ottawa, 12-13 Mai 2009 :  
→ Diaporama : [Le rôle du CHSCT dans la prévention des risques psychosociaux : pour un rapprochement des études CE et expertises CHSCT](#))
  
- ✚ **Bande annonce du film documentaire français** de Jocelyne Lemaire-Darnaud, "**Moi, la finance et le développement durable**", 2012 (dans lequel Thomas Lamarche intervient) <http://financedurable-lefilm.com/Bande-annonce> (*consulté janvier 2013*)
  
- ✚ **Interview de Michel CAPRON** lors des *Journées du Développement durable et de la RSE* Produrable, 2011 : <http://ma-tvideo.france2.fr/video/iLyROoafzABr.html> (*consulté janvier 2013*)
  
- ✚ **Lexique développement durable** : <http://www.developpementdurable.com/lexique/>  
(*consulté janvier 2013*)