

# Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation des sphères de responsabilité sociale de l'entreprise

Patrick Gilormini

ESDES –GEMO

Université Catholique de Lyon

23, place Carnot

69286 Lyon cedex 02

Tél. : 04 72 32 50 48

E-mail : [pgilormini@univ-catholyon.fr](mailto:pgilormini@univ-catholyon.fr)

Résumé : Notre recherche s'inscrit dans le cadre théorique de la *Théorie de l'acteur réseau*. Aussi nous décrivons, au-delà du processus par lequel les parties prenantes de l'entreprise construisent leur représentation du monde, la démarche par laquelle elles négocient collectivement la réalité naturelle et sociale qui est en jeu notamment dans les projets de développement des firmes à l'international. Avec Peter Sloterdijk nous considérons que les récits de l'entreprise portent sur la métamorphose de la condition de l'homme dans l'action organisée et sont consacrés à l'exploitation changeante de sources d'énergie ou encore à des descriptions de régimes métaboliques. La vie des entreprises à la fin de l'histoire des conquêtes terrestres, ne peut se dérouler que dans des espaces internes élargis qui sont constitués comme des assemblées dotées d'un climat artificiel. Le cas d'une multinationale de l'agroalimentaire mettra en évidence comment autour des enjeux relatifs à l'environnement et à la santé se constituent de nouvelles « îles humaines » aux frontières des organisations et quel rôle jouent les récits dans la mise en tension normative de ces dispositifs référés à la RSE.

# **Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation des sphères de responsabilité sociale de l'entreprise**

Depuis quelques années la recherche française sur la responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.) nous invite à sortir des illusions et confusions propres au discours convenu sur le lien entre la R.S.E. et la performance économique des entreprises pour s'attacher à comprendre et à expliquer :

1. « Quels sont les processus qui conduisent les entreprises à investir volontairement dans des actions de responsabilité sociale ?
2. Quelles sont les conditions sociales, culturelles, politiques et économiques qui prévalent dans la société à l'instant où s'exprime sans limite les discours sur la R.S.E. »<sup>1</sup>

Dans la lignée de Karl Polanyi<sup>2</sup>, les concepts d'encastrement, d'isomorphisme institutionnel et de force des liens faibles (Di Maggio & Powell, Granovetter) ont déjà permis de rendre compte des pressions sociales qui s'exercent dans la diffusion des pratiques de R.S.E. De même l'économie des conventions (Boltanski, Thevenot, Orléan ) permet de prendre en compte la dimension politique des agents économiques , le rôle des institutions comme principes d'ordre et la pluralité des régimes de grandeur qui rend difficile le jugement.

Cependant ces approches nous semblent insuffisamment expliquer la dynamique propre aux formes institutionnelles singulières qui se développe en référence à la RSE dans la mesure où elles restent encore victimes de la séparation entre les sciences humaines (économie & sociologie) et les sciences de la nature. Elles s'attachent encore peu à analyser les ressorts à l'œuvre dans l'écologie humaine et négligent l'anthropologie de la nature.

Dans cette perspective nous nous examinerons dans une première partie le cas de la constitution du centre Danone pour l'eau à Evian. Dans une deuxième partie, la pensée du philosophe Peter Sloterdijk et dans une troisième partie, la théorie de l'acteur réseau permettront de mieux comprendre comment s'est façonnée cette sphère référée à la RSE associant les hommes et la nature. Nous expliciterons dans une quatrième partie, comment la narration participe autour des préoccupations des parties prenantes à la dynamique constitutive de telles institutions isolées et ouvertes qui réunissent les parties prenantes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Allouche J, Huault I., Schmidt G., « La R.S.E.: discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression libérale », in Le Roy F & Marchenay M , [2005], *La responsabilité sociale de l'entreprise : mélanges en l'honneur du professeur Roland Perez* , EMS, Colombelles

<sup>2</sup> Polanyi Karl, [1944]1983, *La grande transformation*, Gallimard, Paris

## **1. Le Pré curieux d'Evian : une île humaine au service de la gestion, de la science et de l'éducation**

Notre analyse de la prise en compte du changement climatique par la société Danone eaux va mettre en évidence comment de nouvelles « îles humaines » se constituent à la frontière des entreprises et quels rôles jouent les récits dans la mise en tension normative des organisations.

Le jardin du Pré curieux créé sur la rive sud du lac Léman sur la commune d'Evian les Bains est un exemple de site protégé qui fournit une parfaite illustration de la création de « sphères » par l'action conjuguée d'une stratégie d'entreprise et de celles de ses parties prenantes externes.

En 1992, la Société des Eaux Minérales d'Evian a créé l'Association pour la Protection de l'impluvium des Eaux Minérales d'Evian (APIEME), en collaboration avec les acteurs locaux : les communes de l'impluvium (Pays de Gavot) et d'émergences ( Evian , Maxilly , Nevecelle, Publier ) , la Chambre d'Agriculture et les pouvoirs publics. Avec un budget d'environ 520 000 euros, financé aux deux tiers par Danone Eaux (Evian), l'Apieme soutient des actions dans trois directions :

- préserver l'environnement naturel et rural ; à titre d'exemple l'une des premières actions de l'association a été d'étendre le réseau d'assainissement (création de stations d'épuration, études de repérage des risques,...),
- développer une agriculture moderne et respectueuse de la qualité de l'eau : utilisation de fumier à la place des engrais chimiques ; suppression de l'emploi de certains produits phytosanitaires ... L'APIEME aide aussi les éleveurs à mettre aux normes les bâtiments d'élevage et les ateliers laitiers,
- gérer et protéger les zones humides qui constituent l'impluvium et qui jouent un rôle d'épurateur naturel.<sup>3</sup>

En 1995 la ville d'Evian les Bains rachète la propriété du Pré curieux qui appartenait depuis plusieurs générations à la famille Girod. Gustave Girod avait fondé avec deux autres associés la société de eaux minérales d'Evian en 1869, qui fait partie aujourd'hui de la division Eaux du groupe Danone.

En 1998 Le groupe Danone signe avec la convention de Ramsar un protocole d'accord portant sur un programme d'actions pour la protection de la ressource et de la qualité de l'eau

---

<sup>3</sup> [www.danone.com](http://www.danone.com) et [www.precurieux.com](http://www.precurieux.com)

au sein des zones humides d'importance internationale<sup>4</sup>. Cet accord bénéficie du concours de la Ville d'Evian, et du conservatoire du Littoral. L'aménagement du site du Pré curieux peut commencer. Des rencontres scientifiques et techniques sur les thèmes des politiques de conservation des zones humides se dérouleront chaque année à Evian. Un prix spécial Evian pour le prix Ramsar sera doté de 10.000 \$ par le Groupe Danone pour identifier, et encourager les initiatives de gestion raisonnée des zones humides.

Le Pré Curieux ouvre ses portes en 2002, avec pour vocation de devenir un véritable espace pédagogique pour le public touristique et les scolaires. Le Pré Curieux est devenu un jardin consacré à la protection de l'eau et des zones humides en France et dans le monde. Le site est accessible pour les visiteurs uniquement par catamaran solaire. Son aménagement a permis la reconstitution d'une roselière grâce à un système d'approvisionnement en eaux artificiel (pompage dans le lac Léman). Il s'agit d'un isolat entretenu par une équipe de jardiniers, et faisant l'objet d'expérimentations horticoles. Cet espace manifeste les préoccupations de ses fondateurs pour les zones humides et les tourbières. Ce souci partagé se traduit à la fois dans l'espace par son architecture paysagère, et dans le temps par les récits de l'eau que le visiteur s'y fait conter.

En 2004, des rencontres y sont consacrées à la conservation et à l'utilisation raisonnée des zones humides de l'Himalaya (Hindou Kush, Pamir, Alay) et du bassin du Mékong. La coopération entre le Groupe Danone et la Convention de Ramsar s'intensifie avec la signature d'un nouveau protocole de coopération auquel est associé le WWF. Ce nouvel engagement commun se concentre sur quatre régions géographiques : Asie Centrale (Himalaya), Asie du Sud Est (Mékong), Afrique de l'Ouest (Niger, Bénoué), Amérique latine (Andes). Le fonds Danone pour l'eau est doté d'un montant d'un million d'Euros pour la période 2004-2006.

Aujourd'hui Danone réalise plus de 15 % de son chiffre d'affaire en Asie où il emploie plus de 41 000 personnes et occupe le premier rang pour la vente d'eaux minérales. Cette région est un enjeu stratégique de toute première importance pour la croissance de l'activité eaux du groupe qui est présent dans la région notamment par les marques Wahaha et Aqua. Wahaha est le n°1 des boissons rafraîchissantes plates en Chine (eau, thé, prêt à boire, jus de fruits)<sup>5</sup>. La marque est l'une des plus populaires de Chine avec plus de 1,5 milliards de litres d'eau vendus par an. Aqua est leader en Indonésie et première marque mondiale d'eau conditionnée<sup>6</sup>. On observe ainsi un parallèle intéressant entre la stratégie de

---

<sup>4</sup> [http://www.ramsar.org/archives/archives\\_bulletin050102.htm#evian](http://www.ramsar.org/archives/archives_bulletin050102.htm#evian)

<sup>5</sup> <http://en.wahaha.com.cn/>

<sup>6</sup> [http://www.aqua.com/aqua\\_v3/](http://www.aqua.com/aqua_v3/)

développement du groupe Danone dans le domaine des eaux minérales hors d'Europe d'une part, et celle de ses engagements avec des partenaires institutionnels des pays émergents.

Le cas de la création du Pré-curieux peut être analysé avec la grille de lecture des îles proposée par Peter Sloterdijk . Il s'agit bien de l'émergence d'une anthroposphère qui s'encadre elle-même et qui en tant que serre humaine acquière une portée ontologique<sup>7</sup> .

Ce espace qui s'inscrit dans la stratégie de Danone Eaux , peut être assimilé à une île anthropogène où la nature est représentée aux visiteurs comme non extérieure . Il s'agit d'un biotope dans lequel les symbiotes humains et non humains coexistent en tant que compagnons de serre. Analyser la performance d'un dispositif tel que le Pré curieux dans la stratégie du Groupe Danone ne peut se faire si on persiste à concevoir la nature comme une puissance extérieure. En vérité, la nature pertinente se trouve bien été embarquée dans cette serre anthropique (roseaux et insectes réintroduits, marais créés de toute pièce , eaux pluviales récupérées ou pompées ...).

De telles îles anthropogènes ne peuvent exister sans le refoulement d'éléments de l'environnement (ici, la foule des visiteurs, les oiseaux nuisibles ...). Le pré curieux s'est monté aussi en refoulant les prémisses animales de l'homme : la mairie d'Evian a fait jouer son droit de préemption face à un promoteur immobilier étranger qui aurait poursuivi le bétonnage de la rive. Ce jardin de l'eau ne constitue pas pour autant une île absolue mais bien un avant poste humanisé et sous atmosphère naturelle contrôlée face à l'ouvert. De telles îles anthropogènes pour se développer et se stabiliser mobilisent un ensemble de régulations morales qui mettent en tension leur structure et permettent d'en expulser les éléments humains et non humains indésirables. Les récits relatifs à l'histoire de l'eau dans les nappes phréatiques<sup>8</sup> permettent aux parties prenantes de Danone Eaux la mise en tension normative de cet espace en légitimant son règlement intérieur, les barrières physiques qui l'entourent et les outils de contrôle dont il est équipé par les scientifiques qui y travaillent .

## **2. Application de la théorie des sphères à l'institutionnalisation de la RSE :**

Peter Sloterdijk thématise le monde moderne sous la forme d'une théorie des espaces multiples. Le monde ne peut être conçu comme une sphère unique innervée par des flux de communication multidirectionnels mais plutôt comme l'agglomération de multiples sphères qui se côtoient comme autant de bulles d'une écume. Peter Sloterdijk s'intéresse à l'histoire de

---

<sup>7</sup> Peter Sloterdijk[2005], Ecumes, Sphères III, Maren Sell, Paris, p 434- 438

<sup>8</sup> l'eau de pluie est filtrée par les tourbières puis minéralisée dans les zones sableuses avant de ressurgir après 15 ans de percolation

ces espaces par lesquels les hommes se laissent contenir. Une histoire dont les héros ne sont pas les hommes eux-mêmes mais les sphères au sein desquelles ils s'épanouissent en tant qu'ils sont une de leur fonction, ou dont ils tombent lorsqu'ils ratent leur déploiement.<sup>9</sup> L'architecture organise l'espace et la narration organise le temps en autant de sphères qui constituent des systèmes immunitaires où fonctionne une gestion de l'atmosphère. Il nous conduit à penser la responsabilité sociale de l'entreprise comme un projet de constitution d'assemblées d'acteurs humains et non-humains au sein de sphères à atmosphère contrôlée et à air conditionné. Ces sphères sociales et naturelles ne peuvent être expliquées par le seul jeu de contrats ou d'un organicisme fonctionnel. Peter Sloterdijk souligne la capacité psychique de coexistence des acteurs qui permet un *tuning* des êtres qui composent ces « contenants autogènes ».

Par ailleurs le philosophe allemand nous invite à considérer que les récits de l'entreprise qui portent sur la métamorphose de la condition de l'homme dans l'action organisée sont en réalité consacrés à l'exploitation changeante de sources d'énergie ou encore à des descriptions de régimes métaboliques.<sup>10</sup> La métaphore du Palais de Cristal de Londres - lieu de la première exposition mondiale de 1851- est particulièrement féconde. Elle nous renvoie à un monde devenu un grand intérieur climatisé, habitacle protecteur, une sorte de couveuse immunitaire dans laquelle il faudrait renoncer à sa propre intériorité. Peter Sloterdijk propose un grand récit de l'expansion du psychisme sous la forme simplifiée et unificatrice d'une brève histoire du monde moderne qui retrace le cheminement philosophique des conquêtes européennes depuis celle de l'Amérique jusqu'à son épanouissement final dans la globalisation contemporaine.

Il offre à notre réflexion, une histoire philosophique de la globalisation terrestre qui depuis 1492 succède à la globalisation métaphysique et précède la globalisation télécommunicative d'aujourd'hui. La première modernisation avait pris la forme de la décharge de l'homme sur des agents techniques ou naturels, la deuxième modernisation qui s'impose désormais à nous appelle à un renouvellement de l'atmosphère du politique désormais globalisé où nous devons être réflexif pour ne pas disparaître.

Aujourd'hui nous commençons en effet à prendre conscience de nous n'avons qu'une seule terre. Nous percevons qu'au sein même de nos bulles individuelles les conséquences de nos actions nous reviennent par les effets de couplages rétroactifs de nos interactions. Pour Peter Sloterdijk nous sommes toujours nichés dans un globe plus ou moins fragile où les flux

---

<sup>9</sup> Sloterdijk Peter [2002], *Bulles, Sphères I*, Paris, Arthème Fayard, p100

<sup>10</sup> Sloterdijk Peter, [2006], *Le palais de cristal : à l'intérieur du capitalisme planétaire*, Paris, Maren Sell

commerciaux et monétaires prolongent le liquide amniotique sans qu'il n'y ait d'autre extérieur habitable et viable que celui de la mondialisation.

La pensée de Peter Sloterdijk sur les méthodes de gouvernance de la « climatisation » planétaire pour rendre notre globe habitable, nous semble pertinente pour comprendre comment se décident les stratégies de R.S.E. Il convient pour les managers d'apprendre à vivre avec des acteurs sociaux et naturels aux intérêts divergents à l'intérieur du capitalisme planétaire alors que le gaspillage est devenu le premier devoir civique, et que les « gâteries » accordées par les énergies fossiles touchent à leur fin. Au terme de l'histoire de la globalisation terrestre il leur est nécessaire de recourir à un nouvel impératif catégorique : « N'accomplis plus à tout instant, que les actes qui ne peuvent pas rester inaccomplis en tenant compte de tous les motifs intelligents de ne pas les commettre selon ta vision personnelle et ton point de fonctionnement ». Les managers connaissent à l'intérieur de la sphère mondialisée, une situation post-historique inédite : chaque impulsion entrepreneuriale est captée par des effets de retour avant même qu'elle ne soit véritablement développée. La vie des entreprises à la fin de l'histoire des conquêtes terrestres, ne peut se dérouler que dans des espaces internes élargis qui sont constitués comme des assemblées dotées d'un climat artificiel. Les entreprises apparaissent alors comme des structures en surpression et en tension autour d'attentes nouvelles en termes de performance sociale, économique et environnementale. La ritournelle des récits pour le développement durable constitue un jeu d'injonctions et de menaces qui contribue à la culture des entreprises par le non relâchement des tensions de traction qui attachent l'ensemble des parties prenantes à des règles de gestion responsables et durables.

La métaphore de la serre qu'utilise Peter Sloterdijk, nous a incité à penser l'entreprise socialement responsable comme une organisation politique qui crée des enveloppes rendant possible la coexistence de parties prenantes qui n'ont rien en commun. Pour créer de telles enveloppes, il est nécessaire que les managers trempent les différents acteurs dans une teinture de préjugés suffisamment forte pour les réunir. En suivant la pensée de Sloterdijk nous pouvons faire l'hypothèse que toute politique générale d'entreprise consiste à faire d'une coexistence invraisemblable de parties prenantes une réussite partagée et que cette cohabitation d'acteurs hétérogènes dans un même Palais de Cristal n'est rendu possible que par le recours à des effets médiatiques qui ont la propriété de manipuler l'axe du temps en endiguant le flux des paroles.<sup>11</sup> L'art d'écrire des histoires qui permet d'endiguer la parole

---

<sup>11</sup> Propos de Peter Sloterdijk in : Bruno Latour , Pascale Gagliardi , *Les atmosphères du politique, Dialogue pour un monde commun*, Les empêcheurs de penser en rond/Le Seuil 2006, p 106

orale et de la spatialiser, de l'arrêter doit donc parfaitement être maîtriser par les managers . Il permet de suspendre la rapidité du flux des événements en obligeant les choses fugitives de la nature à rester parmi eux. En prenant la forme de narrations qui porte le nom d'histoire du monde les éléments naturels et les parties prenantes humaines se trouvent endiguées ou invitées à rester le plus longtemps possible assemblées. Par la mise en récits de l'environnement de l'entreprise , le management se donne le moyen de créer des assemblées durables d'acteurs qui attendent leur tour de parole pour produire une vision spatialisée de la vérité , synchronisant leurs arguments et permettant une vision intuitive et simultanée de tous ce qui préoccupe les parties prenantes autour du développement durable . L'action du management va consister à contribuer à créer des serres démocratiques faites de salles d'attente et de délibération où l'équilibre des forces plus ou moins égales est capable d'empêcher l'action unilatérale de l'autre. Une des compétences environnementales<sup>12</sup> clé du manager est alors d'organiser les délibérations et de gérer des tours de paroles entre les parties prenantes au sein des arènes constitutionnelles d'un nouvel ordre social et naturel. En tant que décideurs les managers doivent mettre en place des dispositifs architecturaux et rhétoriques comme le Pré curieux d'Evian qui sont autant de mécanismes de décharge (*Entlastung*). A défaut de tels systèmes immunitaires, leurs organisations risquent de se trouver submergées par les stimuli extérieurs et la pression des risques sociaux et environnementaux . Sans l'édification de ces formes spatiales et temporelles d'exonération l'entreprise est menacée de ne plus pouvoir agir efficacement.

Pour comprendre comment s'accroît la performance globale d'une entreprise, il nous paraît important de mieux cerner quelle peut être le mode d'existence et d'action des acteurs humains et non humains au sein des « sphères » qui enveloppent les préoccupations de développement durable. Comment se crée une telle bulle, quelle est sa taille optimale, à partir de quel moment va-t-elle exploser où donner naissance à une bulle voisine ? A cette fin la théorie de l'acteur réseau formalisée par Bruno Latour <sup>13</sup>avec qui Peter Sloterdijk est régulièrement en dialogue nous semble constituer un cadre théorique fructueux.

---

<sup>12</sup> Retour D.[2005], "Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences", in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies acteurs et pratiques* , Eduscol-DGESCO, Paris

<sup>13</sup> Latour B. (2006) *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte (éd. originale, 2005, Re-Assembling the Social. A Introduction to Actor-Network Theory, Oxford : Oxford University Press).

### 3. Les apports de la théorie de l'acteur réseau

Les travaux de Bruno Latour nous semblent permettre d'apporter un cadre théorique fécond pour comprendre l'institutionnalisation de la RSE.

Sa contribution à la théorie des organisations a été mise en évidence en particulier par Law [1994]<sup>14</sup> qui étudie les organisations comme des structures instables soumises à des perturbations, c'est-à-dire comme des systèmes en équilibre dynamique supportés par des processus d'ordonnement superposés. Ces processus superposés ont chacun leur autonomie propre. Les organisations ne fonctionnent pas autour d'un point central qui les commande et les contrôle mais comme une multiplicité de points nodaux en interactions.

Dans cette optique, les institutions constituées par l'entreprise autour des questions de développement durable, ne doivent plus être expliquées à partir d'une « structure sociale » qui viendrait s'ajouter à leur logique propre. Au contraire c'est le mouvement instituant propre aux activités de l'entreprise qui explique comment ces associations naissent, se développent, et durent ou s'éteignent. Cette approche qui respecte l'autonomie des acteurs de l'entreprise, nous semble complémentaire de la sociologie de l'encastrement structural.

La théorie de l'encastrement structural en soulignant l'importance des interactions concrètes entre acteurs réels dans le cadre de réseaux sociaux permet de dépasser les traitements fonctionnalistes fondés sur la pure rationalité instrumentale du manager<sup>15</sup>. Une telle analyse des réseaux sociaux met l'accent sur le caractère construit des instruments de gestion que sont les indicateurs et tableaux de bord de la performance globale enchâssés dans des contextes structuraux singuliers. Elle souligne la force des liens faibles et incite à ne pas mésestimer la part des actions délibérées des managers par rapport au champ structural dans lequel ils agissent.<sup>16</sup>

Pour comprendre l'incorporation de la RSE au management d'une entreprise il convient moins de décrire la contiguïté des parties prenantes, d'établir des typologies et des classifications que de s'interroger sur la façon dont les ressources humaines et naturelles sont traduites et représentées.<sup>17</sup> L'attention portée aux formes narratives du discours nous permet de retracer dans les plissements des réseaux institutionnels ce travail renouvelé de traduction et de mise en scène au service d'une « performance globale ».

---

<sup>14</sup> Law J. [1994], *Organizing modernity : social order and social theory*, Oxford , Blackwell

<sup>15</sup> Granovetter Marc [2000], *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclee de Brower , Paris ,

<sup>16</sup> Isabelle Huault [2004], *Institutions et gestion*, Paris, Vuibert

<sup>17</sup> Brown Steven D, Capdevila Rose, "Perpetuum mobile : substance, force and the sociology of translation", in Law John & Hassard John [1999], *Actor Network Theory and after*, Oxford, Blackwell

Notre recherche ne s'inscrit donc pas dans une approche de « sociologie du social » mais plutôt dans celle de la « sociologie des associations ».

Comprendre l'institutionnalisation de la RSE en utilisant la grille de la sociologie de l'acteur réseau nous invite à:

- ✓ Considérer que le management de l'entreprise ne se limite plus aux humains qui participent à son fonctionnement ( salariés, clients, fournisseurs...) mais incorpore également les multiples enjeux auxquels ceux-ci sont attachés : réchauffement climatique, biodiversité, délocalisations, afflux de réfugiés ... Les institutions (fondations philanthropiques , centres de formations, procédures de préventions des risques...) sont alors des lieux de méthodes et d'organisation dont les activités essentielles résident dans des **schémas récurrents de traduction** par lesquels les relations entre le collectif de l'entreprise et des humains et non humains nouveaux sont générées et maintenues. Ces schémas ne sont pas architectoniques au sens de structures ou de processus qui précèderaient ou excèderaient leur lieu d'activité. Ils sont plutôt soutenus par la dynamique de l'action organisatrice. Les institutions qui se forment autour de la RSE sont ainsi les manifestations des processus d'institutionnalisation en mouvement plutôt que le produit d'une raison ou d'une morale qui les déterminerait en surplombant les hommes de l'entreprise.
- ✓ Comprendre le rôle précis assigné aux non humains (la couche d'ozone, le Gulf Stream, les tourbières, les systèmes d'irrigation...) qui doivent être des *acteurs* c'est-à-dire des objets participant à l'action et pas simplement les supports de projections symboliques. Le travail des scientifiques quelque soit leur discipline consiste à mettre en place des expériences pour faire écrire les entités qu'ils étudient (cartographie des attentes clients, relevés topographiques et géologiques ...).Ce **travail d'inscription** fait ensuite l'objet de combinaisons, de comparaisons, d'interprétations. Au terme d'une succession de traductions, les chercheurs (du marketing ou du bureau des méthodes) produisent des énoncés décrivant ce que sont capables de faire les entités sur lesquelles sont menées leurs expériences. « En circulant les inscriptions articulent un réseau, que l'on qualifiera de sociotechnique, du fait de sa nature hybride...En certains points de ces réseaux

sont placés des centres de traduction qui capitalisent l'ensemble ( ou une partie ) des inscriptions et des énoncés en circulation. »<sup>18</sup>

- ✓ Considérer que les objets étudiés par les scientifiques deviennent des **choses publiques** et qu'ils ne sont pas des « matters of facts » mais des « matters of concerns »<sup>19</sup>. Il convient donc sans cesse de remplir de choses publiques l'espace laissé vide par une approche strictement procédurale et institutionnelle. Ainsi nous nous intéresserons aux dispositifs de gouvernance que la prise en compte de la RSE a suscité (comités d'éthique, fonctions de déontologues ...) comme les lieux de la traduction/trahison que font les actants de l'entreprise des objets qui les concernent. L'analyse des formes rhétoriques et plus particulièrement des récits qui donnent une certaine courbure aux faits, nous permettra de mieux comprendre l'assemblage des multiples parties prenantes autour d'une controverse de développement durable.
- ✓ L'assemblée des parties prenantes au débat ne se limite pas à l'assemblée des actionnaires. En effet l'assemblage des actants (humains et non humains) dépasse les sphères traditionnelles des conseils d'administration , des comités de direction, des comités d'entreprises , ou des clubs utilisateurs ou clients . Les **arènes** où se fait véritablement la politique générale de l'entreprise se créent autour de choses qui divisent. Ainsi la décision d'extension d'un supermarché est tout autant prise par les assemblées traditionnelles de l'entreprise que par l'**assemblage** des riverains, des protecteurs de la faune sauvage, des élus locaux, du comité de bassin mais aussi du bâtiment, de ses voies d'accès et de ses systèmes de traitement des déchets.

Bruno Latour nous invite à sortir d'une conception du social comme glue ou comme prison, pour l'analyser comme une association<sup>20</sup>. Appliquée à la question de la R.S.E., cela signifie sortir du modèle à deux chambres « nature » et « société », en l'occurrence « environnement » et « entreprise », qui redouble la coupure entre l'assemblée des choses et l'assemblée des humains. Cela implique aussi de dépasser la question des modes de gouvernance de l'entreprise pour retrouver le goût de la politique générale de l'entreprise. Le modèle que

---

<sup>18</sup> Callon M [2001], « *Sociologie de l'acteur réseau* » in Akrich M., Callon M. , Latour B. ,[2006] *Sociologie de la traduction :textes fondateurs* , Paris, Presses de l'Ecole des Mines

<sup>19</sup> Latour Bruno and Weibel Peter ,[2005] , *Making Things Public – Atmosphere of democracy*, ZKM|Zentrum für Kunst und Medientechnologie, Karlsruhe, Germany and The MIT Press, Cambridge, Massachusetts p 31

<sup>20</sup> Latour Bruno,[2004] *Politiques de la nature* ,Paris La Découverte

nous nous proposons d'adopter pour notre recherche se caractérise en particulier par trois points :

- ✓ L'institutionnalisation de la R.S.E. est le produit d'un collectif en voie d'expansion où les propriétés de l'entreprise et de l'environnement avec lequel elle doit composer ne sont nullement assurées,
- ✓ Il y a bien une réalité extérieure à l'entreprise, mais celle-ci n'est jamais définitive. Elle signale seulement que de nouveaux humains et non humains, jusqu'alors non inclus dans le travail d'organisation de l'action collective se trouvent mobilisés recrutés, socialisés, domestiqués.
- ✓ Lorsque de nouveaux humains et non humains (minorités visibles, trou dans la couche d'ozone ...) nouvellement recrutés viennent enrichir le comportement de l'organisation et s'invitent à la table des débats du management, ils sont bien incapables d'interrompre le cours des discussions, des récits, de court-circuiter les procédures, d'annihiler les délibérations en cours dans l'entreprise : ils surviennent au contraire pour les ouvrir et les compliquer.

#### **4. L'institutionnalisation de la R.S.E comme autoproduction d'assemblées par elles-mêmes autour de « matters of concerns »**

La représentation institutionnelle de la multitude des humains et des objets non humains au sein du management des organisations ne désignera donc pas pour nous une représentation sociale mais plutôt un arrangement, une unification progressive et provisoire commune (des bulles contigües formant une écume ). En effet parler de représentation sociale des parties prenantes signifierait qu'elles n'ont pas accès aux qualités premières de l'entreprise à l'étoffe dont elle est faite (valeurs, missions, culture, identité ...), mais seulement à ses qualités secondes (structures, procédés, systèmes d'information et de contrôle ...). Or l'essence de l'entreprise si elle est invisible est bien réelle et toujours vécue subjectivement. Nous entendrons donc par représentation la dynamique du collectif qui re-présente c'est-à-dire présente à nouveau les questions du monde commun et éprouve sans cesse la fidélité de la reprise.

La représentation de ces assemblages d'humains et de non humains nécessitera que l'on s'interroge sur trois points en particulier :

- ✓ Les procédures de légitimation des représentants qui seront admis à débattre et à trancher autour de l'objet qui est devenu une affaire d'entreprise,

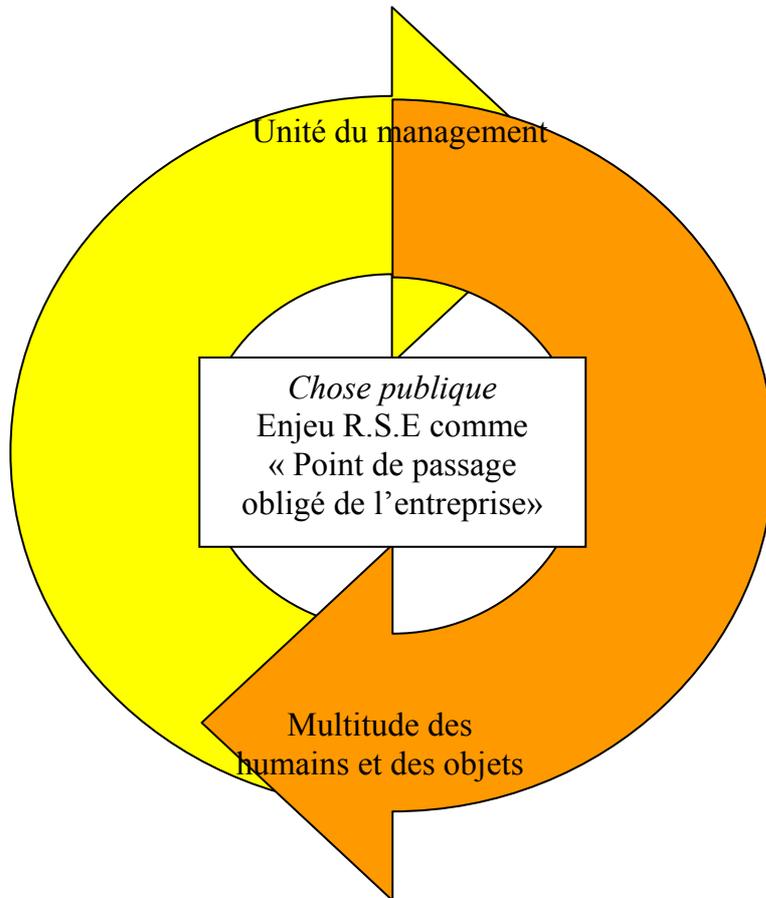
- ✓ L'exactitude des représentations utilisées par les parties prenantes réunies dans l'arène du management,
- ✓ Le mode de construction de l'assemblée des parties prenantes autour de la chose en débat.

Nous adopterons pour la notion d'institution la définition de Bruno Latour :

« L'une des deux exigences du pouvoir d'ordonnement qui permet de répondre à l'exigence de clôture et de préparer la reprise du collectif à l'itération suivante. »<sup>21</sup> Le pouvoir d'ordonnement du collectif étant fait non seulement d'une exigence de hiérarchisation (ordonné à des valeurs) mais également d'un pouvoir d'institution (ordonné à la notion de faits). L'institutionnalisation de la RSE sera donc le résultat d'un mouvement circulaire animé par les managers de l'entreprise. Mouvement difficile qui doit être entretenu pour que l'entreprise se forme et se développe durablement. Mouvement d'autonomie des actants où opèrent de multiples médiations entre ceux qui reçoivent la règle et ceux qui la produisent. Cercle instituant des procédures et des formes d'organisation qui doit être sans cesse repris pour exister.

---

<sup>21</sup> Latour Bruno,[2004] *Politiques de la nature* ,Paris La Découverte, p 356



- Mouvement de l'obéissance : enrôlement et ordonnancement des actants
- Mouvement de la représentation : traduction des objets en choses publiques

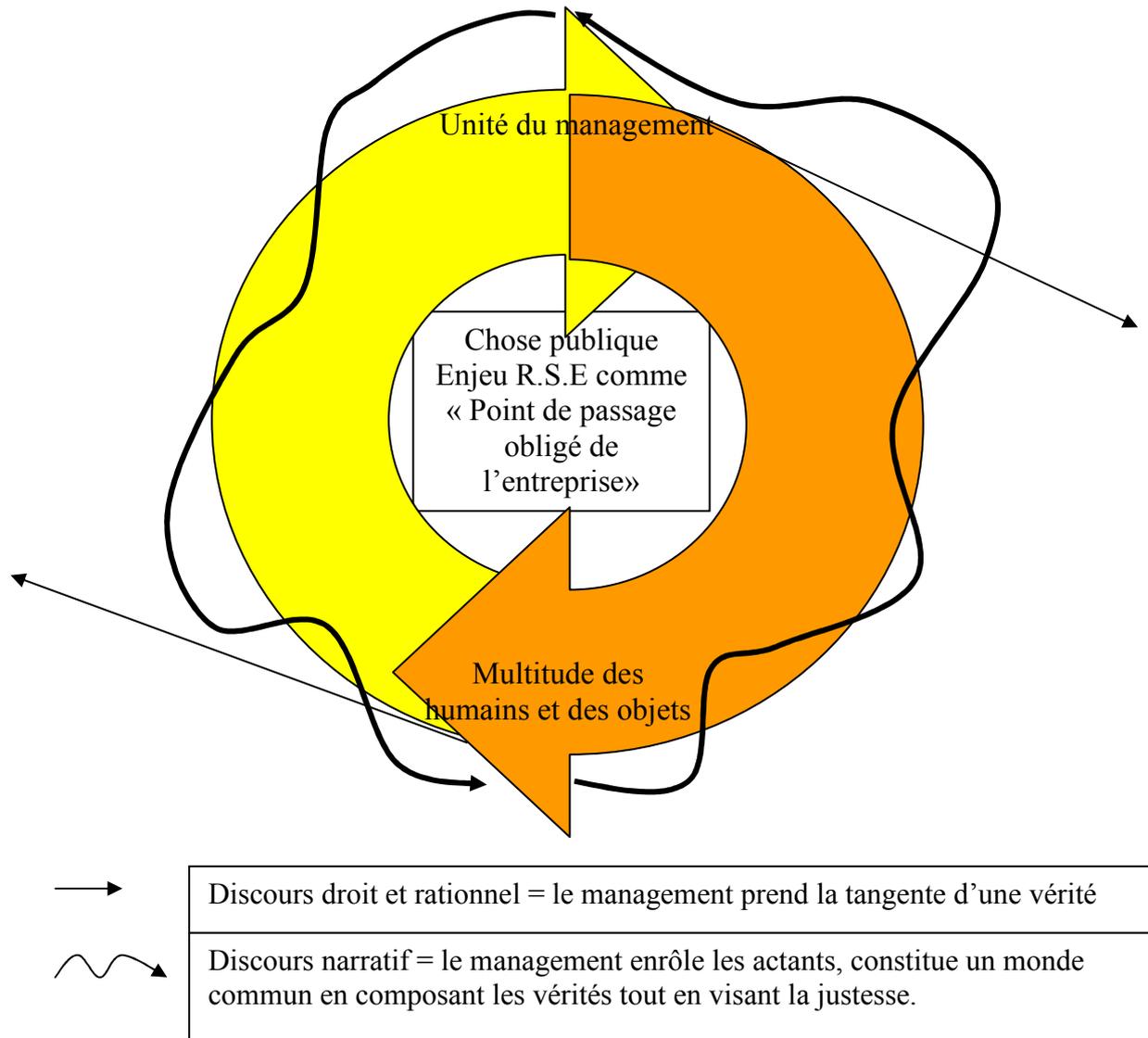
Nous proposons de comprendre l'institutionnalisation de la R.S.E. avec la grille de lecture de la théorie de l'acteur réseau et d'examiner cette dynamique circulaire et itérative de constitution de mondes communs au sein des organisations.

Ce qui conduit à considérer qu'au sein de l'entreprise coexistent plusieurs modes de vérité : économique, technique, scientifique, éthique, religieuse...

La fonction clé du management est de faire tenir ensemble ces modes de vérité en prenant en compte leurs modes d'inquiétude. Si le manager s'en tient aux « matters of facts » et s'il privilégie un mode de vérité propre à une cité de grandeur<sup>22</sup> (la rationalité économique par exemple) son discours droit et strictement rationnel (création de valeur pour l'actionnaire) ne parviendra pas à constituer de façon durable de monde commun autour de son projet d'entreprise. Pour manager durablement son organisation, le management devra viser plutôt la

<sup>22</sup> Boltanski L. ; Thévenot L. (1992) ; *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

justesse que la vérité en usant non pas des arguments rationnels d'un ordre de vérité mais en mobilisant des procédés narratifs propres au drame, à la comédie, à l'épopée, ou aux romances<sup>23</sup>. Dans cette perspective étudier l'institutionnalisation de la R.S.E. revient à étudier la constitution toujours renouvelée d'arènes politiques au cœur de l'entreprise dont les contours sont faits des récits écrits et entendus par le management et de ceux écrits et entendus par les actants, « parties prenantes » prenant la parole autour d'une controverse économique, sociale et environnementale singulière pour chaque entreprise.



Il reste à expliquer comment une telle institution peut voir le jour en hybridant la constitution normative de la société Danone Eaux avec les habitus, règles et principes d'action des parties prenantes (collectivités locales, agriculteurs, ONG, convention

<sup>23</sup> Gabriel Yannis [2000], *Storytelling in organizations : facts, fictions, and fantasies*, Oxford, Oxford University press, ch3 Poetic modes p 59

internationale). Pour cela il nous semblerait intéressant de mobiliser les travaux d'Anthony Giddens<sup>24</sup> sur la façon dont s'engendre et s'entretiennent les identités individuelles et sociales sous le régime de la modernité radicale.

### **Conclusion :**

Avec l'analyse de la modernité d'Anthony Giddens, le cadre théorique de Peter Sloterdijk et la théorie de l'acteur réseau, nous permet de formuler l'hypothèse que la responsabilité sociale de l'entreprise se traduit par une dynamique *socio naturelle* se manifestant par la création de sphères transparentes autour des préoccupations des parties prenantes de l'entreprise. Ces sphères institutionnelles et ces bulles immunitaires qui rendent habitable le monde de la « modernité réflexive » et de la « relation pure », ne peuvent justifier leur identité sans la mise en place de dispositifs architecturaux et narratifs.

Ces investissements de l'entreprise en forme de clôtures permettent d'exclure ou de retenir les humains et non-humains engagés dans les sujets de controverse propres à l'affirmation du lien homme nature contenue dans le concept de développement durable<sup>25</sup>.

Deux types de questions se posent alors :

- Sur les compétences environnementales propres au manager chargé notamment d'être le porte-parole des êtres naturels qui n'ont pas accès au langage : N'assiste-t-on pas à l'émergence d'un chamanisme moderne où des personnalités médiatiques (Nicolas Hulot, Yann Arthus Bertrand<sup>26</sup> ...) mobilisent leurs capacités cognitives pour se faire les porte-paroles des esprits de la nature au service de la stratégie de l'entreprise ?
- Sur le rôle de l'entreprise dans la gouvernance mondiale et son ancrage territorial : Comment produire des biens publics mondiaux, alors que se développe une ontologie des êtres naturels proche de l'animisme qui, si elle reconnaît les différences physiques entre les êtres, postule aussi un fond de ressemblance de leur intériorité ?<sup>27</sup>. Comment le manager peut-il être à la fois citoyen du monde et à l'écoute des bruissements et des chants des tourbières du Pays de Gavot ?

---

<sup>24</sup> Nizet Jean[2007] , *La sociologie de Anthony Giddens*, La découverte , Paris

<sup>25</sup> Brunel S.[2006], *La planète disneylandisée*, Editions Sciences Humaines, Auxerre

<sup>26</sup> La Camif et les papetiers Condat, Antalis et Arjowiggins sont partenaires des opérations pédagogiques de Yann Arthus-Bertrand en faveur du développement durable. L'Oréal,Novotel (Ibis), EDF et TF1 soutiennent la fondation Nicolas Hulot.

<sup>27</sup> Descola Philippe[2005], *Par delà nature et culture*, Gallimard, Paris

## **Bibliographie :**

- Akrich M., Callon M. , Latour B. ,[2006] *Sociologie de la traduction :textes fondateurs* , Paris, Presses de l’Ecole des Mines
- Boltanski L. ; Thévenot L.[1992] ; *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brunel S. [2006], *La planète disneylandisée*, Editions Sciences Humaines, Auxerre
- Descola Philippe [2005], *Par delà nature et culture*, Gallimard, Paris
- Gabriel Yannis [2000], *Storytelling in organizations : facts, fictions, and fantasies* , Oxford , Oxford University press,
- Granovetter Marc[2000], *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brower , Paris ,
- Huault Isabelle [2004], *Institutions et gestion*, Paris, Vuibert
- Latour Bruno,[2004] *Politiques de la nature* ,Paris La Découverte
- Latour Bruno and Weibel Peter ,[2005] , *Making Things Public – Atmosphere of democracy*, ZKM|Zentrum für Kunst und Medientechnologie, Karlsruhe, Germany and The MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Latour Bruno , Gagliardi Pascale [2006], *Les atmosphères du politique, Dialogue pour un monde commun*, Les empêcheurs de penser en rond/Le Seuil,
- Latour B. (2006) *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte (éd. originale, 2005, *Re-Assembling the Social. A Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford : Oxford University Press).
- Law J. [1994], *Organizing modernity : social order and social theory*, Oxford , Blackwell
- Law John & Hassard John [1999], *Actor Network Theory and after*, Oxford, Blackwell
- Le Roy F & Marchenay M , [2005],*La responsabilité sociale de l’entreprise : mélanges en l’honneur du professeur Roland Perez* , EMS, Colombelles
- Nizet Jean[2007] , *La sociologie de Anthony Giddens*, La découverte , Paris
- Polanyi Karl, [1944]1983, *La grande transformation*, Gallimard, Paris
- Retour D.[2005], “Les différents niveaux d’analyse de la gestion des compétences”, in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies acteurs et pratiques* , Eduscol-DGESCO, Paris

- Sloterdijk Peter, [2006], *Le palais de cristal : à l'intérieur du capitalisme planétaire*, Paris, Maren Sell
- Sloterdijk Peter [2005], *Ecumes, Sphères III*, Maren Sell, Paris
- Sloterdijk Peter [2002], *Bulles, Sphères I, Paris*, Arthème Fayard