
Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite

*Corporate social responsibility and employees manipulation at work: an
institutionalist perspective from an analysis of the literature on codes of conduct*
*Responsabilidad social de la empresa y manipulación de los asalariados que
trabajan: esclarecimiento institucional a partir del análisis de la literatura sobre
los códigos de conducta*

Virgile Chassagnon et Benjamin Dubrion



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/regulation/11108>

DOI : [10.4000/regulation.11108](https://doi.org/10.4000/regulation.11108)

ISSN : 1957-7796

Éditeur

Association Recherche & Régulation

Référence électronique

Virgile Chassagnon et Benjamin Dubrion, « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite », *Revue de la régulation* [En ligne], 17 | 1er semestre / Spring 2015, mis en ligne le 17 juin 2015, consulté le 22 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/11108> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/regulation.11108>

Ce document a été généré automatiquement le 22 avril 2020.



Revue de la régulation est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite

Corporate social responsibility and employees manipulation at work: an institutionalist perspective from an analysis of the literature on codes of conduct
Responsabilidad social de la empresa y manipulación de los asalariados que trabajan: esclarecimiento institucional a partir del análisis de la literatura sobre los códigos de conducta

Virgile Chassagnon et Benjamin Dubrion

- 1 Si la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est depuis quelques années l'objet de l'attention d'un nombre croissant d'études issues d'un large éventail de disciplines (économie, gestion, droit, sciences politiques, sociologie en particulier), assez peu de travaux mettent toutefois l'accent sur les liens entre RSE et travail ou se focalisent sur la manière dont les pratiques de RSE contribuent à réguler au niveau micro les relations qu'entretiennent les membres de la relation d'emploi. L'objet de cet article est justement de chercher à combler ce déficit, en adoptant un regard critique sur certaines règles portées par le développement de la RSE et participant de l'encadrement de la relation d'emploi. Le point de vue critique que nous adoptons prend tout particulièrement sens au regard de la manière dont en économie – et en particulier en économie des ressources humaines¹ – mais également en gestion, les études menées par la grande majorité des auteurs se rattachent à ce que d'aucuns

identifient comme un modèle dominant d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi.

- 2 Selon Greenwood (2002), ce modèle est marqué par une vision fonctionnaliste. Il se focalise davantage sur l'individu que sur les collectifs de travail et se présente comme prescrivant des méthodes ou pratiques applicables de manière quasiment universelle² et dont la logique serait de servir à la fois les intérêts des employeurs et des employés. Brabet parle quant à elle de modèle « instrumental » reposant sur « le postulat de base [...] d'une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités, des différents acteurs – société, organisation ou entreprise, individus – aboutissant à l'égalité : efficacité économique = efficacité sociale » (Brabet, 1993, p. 70-71). Dans ce modèle, tout se passe comme si l'identification puis la mise en œuvre des « bonnes » règles d'encadrement de la relation d'emploi devaient aboutir à une forme d'harmonie sociale entre les membres de l'organisation, qui entre en résonance complète avec le critère de pareto-optimalité cher à certains économistes des ressources humaines (Lazear et Shaw, 2007).
- 3 L'identification de ce modèle dominant d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi prend un sens tout particulier avec le développement de la thématique de la RSE. La question de la responsabilité sociale de l'entreprise apparaît dans les années 1970 dans de nombreux travaux influents en sciences économiques (voir par exemple, Friedman, 1962 ; Jensen et Meckling, 1976). Si ces travaux ont limité la RSE à des considérations marchandes et contractuelles, certains voient au contraire dans la mise en œuvre de règles d'encadrement de la relation d'emploi présentées comme « responsables » un moyen de faire converger les attentes des salariés et des employeurs. L'objet de cet article est de questionner ce point de vue en soulignant le caractère potentiellement manipulateur de certaines règles portées par le développement de la RSE.
- 4 Selon nous, par certains des dispositifs mobilisés, la gestion des ressources humaines dite aujourd'hui « responsable » participe d'une tentative de manipulation des salariés par les entreprises qui est loin de garantir que les travailleurs auraient toujours à gagner du développement de la RSE. Soulignons qu'il ne s'agit pas ici d'avancer que la RSE serait par nature et donc dans toutes les organisations un outil de manipulation des travailleurs. Nous cherchons plutôt à montrer que certains des dispositifs qui l'instrumentent peuvent être utilisés par les firmes à leur profit à des fins de manipulation des salariés, l'idée étant que *via* la RSE, les salariés adoptent des comportements servant d'abord, au-delà des apparences et des discours, les intérêts des firmes. Nous nous intéresserons tout particulièrement dans ce texte aux instruments phares adoptés par la quasi-totalité des entreprises se présentant aujourd'hui comme socialement responsables, les codes de conduite. Précisons que le travail mené ici, qui doit être vu comme un essai, s'appuie sur une analyse de la littérature portant sur des études menées depuis une trentaine d'années sur les codes de conduite, leur diversité et leur évolution. Aussi, d'un point de vue théorique, notre démarche repose sur la nécessité d'ouvrir l'approche économique aux réflexions menées dans d'autres disciplines des sciences sociales, le croisement des regards disciplinaires permettant selon nous d'offrir une interprétation riche et originale des objets étudiés, ici la RSE.
- 5 Pour défendre notre thèse allant à contre-courant du modèle dominant d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi, nous procéderons en quatre temps. Dans

un premier temps, nous brosserons les grands traits des dispositifs d'encadrement de la relation d'emploi relevant de la RSE. Dans un second temps, il s'agira de voir quels regards critiques portent aujourd'hui les recherches sur les pratiques de RSE appliquées à la relation d'emploi et d'explicitier notre positionnement relativement à elles. Après avoir exposé dans un troisième temps le cadre conceptuel rendant compte de ce que nous entendons par manipulation, c'est enfin dans la dernière partie de cet article que nous mettrons en valeur la dimension potentiellement manipulatoire de certaines règles d'encadrement de la relation d'emploi présentées comme « responsables ».

1. Les dispositifs « responsables » d'encadrement de la relation d'emploi : un objet d'étude récent

- 6 L'expansion des questionnements sur la responsabilité sociale des entreprises à partir des années 1970 dans plusieurs pays occidentaux a conduit de plus en plus d'entreprises et de chercheurs à associer fréquemment gestion des ressources humaines et RSE. Cette tendance a donné lieu au développement de la gestion « responsable » des ressources humaines.

1. 1. Le développement de la gestion responsable des ressources humaines

- 7 D'un point de vue empirique, on voit depuis quelques années de plus en plus d'entreprises mettre en œuvre des politiques d'encadrement de la relation d'emploi présentées comme socialement responsables. Concrètement, elles consistent par exemple à offrir des salaires décents, à améliorer les conditions de travail, ou encore dans les pays les plus développés, à trouver pour les salariés un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, faire disparaître les problèmes de discrimination à l'embauche, de parité professionnelle, etc. Plusieurs travaux ont alors cherché à catégoriser ces différentes pratiques, Fuentes-Garcia *et al.* (2008) classant par exemple celles-ci en quatre grandes catégories, allant du niveau le plus faible de la reconnaissance et du respect des droits de l'homme et des droits des travailleurs, au niveau le plus exigeant pour les firmes consistant à chercher à atténuer les effets négatifs des restructurations subis par les travailleurs³. Ces catégories de pratiques ou actions de gestion des ressources humaines relevant de la RSE permettraient de classer les entreprises entre elles, des moins socialement responsables aux plus socialement responsables vis-à-vis des travailleurs.
- 8 Cette tendance a conduit certains chercheurs à parler alors de gestion « responsable » des ressources humaines ou de responsabilité sociale des entreprises envers leurs employés. Dans un article récent, Ramboarisata *et al.* définissent ces pratiques en avançant que ce sont celles qui consistent, pour les entreprises à « se préoccuper des attentes de leurs salariés et des enjeux les concernant (par exemple, la santé et la sécurité, le développement professionnel, la diversité de la main d'œuvre, etc.) » (Ramboarisata *et al.*, 2008, p. 226). Plus récemment, Shen a montré que ces dispositifs d'encadrement de la relation d'emploi se différencient des dispositifs classiques en ce qu'ils intègrent les intérêts des salariés dans un objectif de développement à *long terme*. L'auteur donne à ce titre un rôle clé à la législation du travail : « pour prendre en

compte efficacement les intérêts et les droits des salariés, les firmes multinationales doivent se conformer aux règles de droit du travail et mettre en œuvre des pratiques et des politiques de gestion des ressources humaines centrées sur les salariés, *et allant au-delà des exigences légales* » (Shen, 2011, p. 1354, nous soulignons).

- 9 Si elle est plus précise que la précédente, cette seconde manière d'appréhender les dispositifs responsables d'encadrement de la relation d'emploi peut apparaître problématique dans la mesure où elle fait de la gestion responsable des ressources humaines une notion à géométrie variable en fonction du pays dans lequel se situent les firmes. Elle exclut en effet la plupart des pratiques des entreprises établies sur des territoires dotés d'un contexte législatif de protection des travailleurs élevés. Notons néanmoins l'attention portée aux attentes des salariés. Dubrion (2013) aussi considère que les dispositifs responsables d'encadrement de la relation d'emploi renvoient à des règles instaurées par les firmes dans l'objectif d'intégrer prioritairement les intérêts des salariés relativement à ceux de l'entreprise, en particulier au regard du critère de rentabilité. C'est pourquoi l'on parle de responsabilité de l'entreprise à l'égard des salariés, les salariés pouvant être considérés comme une partie prenante « dominante » (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ces règles « responsables » résultent de déclarations ou d'engagements publics pris par les firmes en direction des travailleurs voire de la société toute entière, engagements à mieux prendre en compte les intérêts des salariés et qui sont formalisés au sein de codes éthiques, chartes, codes de conduite dont se dotent toutes les organisations qui investissent le champ de la RSE. Comme nous le verrons, ces codes constituent un instrument clé des pratiques de gestion des ressources humaines relevant de la RSE car c'est à partir de ce qu'ils stipulent que les entreprises communiquent sur leur responsabilité sociale envers leurs parties prenantes, et en particulier les salariés.

1. 2. La RSE serait une stratégie gagnant-gagnant

- 10 Comme l'a bien montré Vogel (2005), nombreux sont aujourd'hui les acteurs – au premier rang desquels se trouvent les firmes et leurs dirigeants, puis, les cabinets ou consultants, voire certains chercheurs œuvrant dans le champ de la RSE – à arguer que les entreprises et la société prise dans son ensemble ont toutes deux à gagner du développement de la RSE. D'une part, la mise en œuvre de pratiques de RSE contribuerait pour la société à améliorer le niveau de bien-être de ses membres, les entreprises étant plus attentives aux conséquences néfastes de leurs activités et corrigeraient ces dernières au profit de tous. D'autre part, les firmes verraient leur performance économique s'améliorer, les consommateurs préférant acheter aux entreprises vertueuses plutôt qu'à celles les plus génératrices d'externalités négatives. En d'autres termes, la RSE apparaît ici comme une stratégie gagnant-gagnant. Or ce raisonnement se retrouve également au niveau plus micro de la relation d'emploi sur lequel nous nous focalisons spécifiquement dans cet article. Il ne s'agit à ce niveau pas tant de réconcilier les attentes de la société avec celles des entreprises que celles, à l'échelle *infra*, des salariés avec celles des employeurs. Autrement dit, ces dispositifs permettraient de faire converger les intérêts des travailleurs et des employeurs.
- 11 Au-delà de cette représentation quelque peu angélique, notons qu'il convient de bien distinguer plusieurs angles d'analyse dans la capacité des mesures de gestion responsable des ressources humaines à faire converger – ou pas – les intérêts des

membres de la relation d'emploi si l'on veut éclairer les débats en cours sur les règles portées par la RSE. Geare *et al.* distinguent à ce titre l'angle d'analyse normatif de l'angle d'analyse empirique de la relation d'emploi. Le premier renvoie aux « croyances et aux valeurs portant sur ce qui *devrait être* » et qui sont le plus souvent propres aux convictions personnelles des individus et des chercheurs, alors que le second « reflète ce qui *est* » (Geare *et al.*, 2006, p. 1191, souligné par les auteurs). Et pour les auteurs, si les chercheurs travaillant sur la relation d'emploi ont largement écrit d'un point de vue normatif, ils sont beaucoup moins nombreux à avoir analysé dans quelle mesure, du point de vue empirique, les dispositifs d'encadrement de la relation d'emploi permettent d'aligner les intérêts des employeurs et des employés. Savoir sous quel angle se positionnent les débats est nécessaire si l'on veut saisir l'essor actuel de la RSE en direction des salariés.

- 12 Nous concernant, c'est principalement au niveau empirique du discours et des dispositifs de gestion mis en place par les firmes que se situe notre travail. Comme nous allons le développer, il nous semble aujourd'hui difficile d'avancer sans hésitation que les dispositifs responsables d'encadrement de la relation d'emploi parviennent, conformément aux engagements pris par les entreprises, à mieux prendre en compte les intérêts des salariés. Il s'agit de porter un regard critique sur les tendances actuelles.

2. Économie et management de la relation d'emploi : une analyse critique des pratiques de RSE

- 13 À l'encontre du modèle dominant d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi explicité en introduction, notre perspective insiste sur les difficultés voire les impossibilités à trouver des solutions de stabilisation de la relation d'emploi satisfaisant tout le monde. Il n'y a aucune garantie qu'à court terme comme à long terme, efficacité économique et efficacité sociale coïncident. Dans notre approche, la question de l'encadrement de la relation d'emploi est avant toute chose une question politique au sens où elle ne peut se comprendre sans prendre en compte les oppositions d'intérêts et les relations de pouvoirs entre acteurs.
- 14 Si la thématique de la RSE est étudiée en économie comme en management, elle l'est rarement sous un angle critique et les auteurs qui questionnent le phénomène RSE sous cet angle, le font en général dans une perspective pluridisciplinaire, très éloignée de l'orthodoxie positiviste. Sur les critiques portées envers la RSE, les évolutions en économie sont assez remarquables, lorsque l'on sait que la position économique probablement la plus célèbre et la plus critique de la RSE est celle défendue par Friedman (1962), figure forte de l'orthodoxie économique, qui voyait dans la RSE une forme d'ingérence du monde des affaires dans le monde politique. Or les travaux actuels du *mainstream* en économie sur la RSE sont loin d'être critiques à ce point. Comme en témoigne la synthèse récente de Kitmueller et Shimshack (2012), ils consistent principalement d'une part à étudier, à l'aide des outils classiques de l'économie, en quoi la RSE est susceptible de produire un niveau de bien-être plus élevé que les autres voies classiques – comme l'État – de production de biens publics, et d'autre part, à modéliser, à partir du cadre de la théorie des incitations, les relations qu'entretiennent différentes parties prenantes avec la firme. Cette manière d'analyser la RSE contraste avec celles des économistes dits institutionnalistes. Ceux-ci-ci mettent

en avant la nécessité de se représenter l'objet RSE comme étant encadré dans un environnement économique, politique et social historiquement situé et revendiquent pour certains explicitement le fait de l'étudier d'un point de vue à la fois critique et pluridisciplinaire (Postel et Sobel, 2013).

- 15 En France, les démarches économiques critiques de la RSE se trouvent principalement parmi les auteurs associés aux courants institutionnalistes régulationniste et conventionnaliste (voir, par exemple, Postel *et al.*, 2006 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Postel et Rousseau, 2008). Ces travaux questionnent le sens et les effets des politiques de RSE et interprètent la RSE comme une nouvelle forme régulatoire du capitalisme moderne. Dans ces approches, les relations que nouent employeurs et employés sont certes étudiées mais elles le sont le plus souvent à travers le concept de rapport salarial engageant d'autres acteurs que les seuls employeurs et employés et se situant à une échelle dépassant le niveau de la firme. Le travail récent de Cézanne et Rubinstein (2012) est toutefois plus centré sur le niveau intra-firme de la relation d'emploi. Dans leur ensemble, ces travaux sont interrogatifs, voire sceptiques quant à l'idée selon laquelle employeurs et employés seraient tous deux gagnants de la mise en œuvre par les entreprises de politiques de RSE. Lamarche et Rubinstein (2012) avancent par exemple qu'« il n'est pas certain que les salariés aient quelque chose à gagner » (p. 182) de la RSE assimilée à une nouvelle conception du contrôle. Chassagnon (2012) alimente quant à lui ce point de vue en montrant en quoi les pratiques de RSE appliquées au niveau inter-firmes participent de l'« éclatement » de la relation d'emploi.
- 16 Certaines réflexions menées en management rejoignent l'analyse critique des économistes institutionnalistes (Guthrie et Durand, 2011), soulignant l'importance de porter un regard historique sur la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Aussi, même s'ils restent minoritaires du point de vue académique à l'échelle internationale, les travaux développés dans le champ des *Critical Management Studies* portent un regard critique sur la RSE, regard positionné selon les courants à l'échelle méso et macro (rejoignant les analyses économiques institutionnalistes évoquées précédemment), ou à l'échelle plus micro, c'est-à-dire centrée sur les règles mises en place *au sein* des firmes pour encadrer la relation d'emploi. Au premier niveau, deux perspectives importantes sont identifiables (El Akremi *et al.*, 2008). On peut repérer d'une part une lecture d'inspiration marxiste qui, à contrecourant de l'idée selon laquelle la RSE constituerait une stratégie gagnant-gagnant, avance que les politiques de RSE sont en fait des stratégies mises en place par les firmes pour privilégier d'abord des actions servant les intérêts des actionnaires aux dépens des autres parties prenantes (Jones, 1996). D'autre part, une autre lecture critique, qui s'inspire des travaux de Habermas, met l'accent sur la capacité politique des firmes, dans le contexte récent de globalisation, à utiliser la RSE comme un instrument leur permettant d'imposer leurs décisions aux autres parties prenantes (Scherer et Palazzo, 2007). El Akremi *et al.* (2008) distinguent enfin une troisième voie critique de la RSE qui entre en résonance plus forte que les précédentes avec nos réflexions sur les dispositifs responsables d'encadrement de la relation d'emploi en ce qu'elle se situe davantage au niveau intra-firme. Cette voie est très marquée par les travaux de Foucault. Les discours, outils et pratiques de la RSE y sont vus à la fois comme des techniques de surveillance et comme des dispositifs de gouvernement des individus.
- 17 Notre perspective d'analyse des pratiques de RSE comme dispositifs potentiellement manipulateurs des travailleurs se revendique d'abord de la discipline économique et

plus spécifiquement de l'économie politique institutionnaliste qui selon nous propose une théorie alternative au paradigme néoclassique en sciences économiques en faisant des institutions, différentes par nature, le cœur des relations de production. L'économie politique institutionnaliste permet par principe d'engager un débat pluridisciplinaire et plus largement d'être le carrefour du pluralisme méthodologique en économie. Elle se doit de plus d'utiliser comme l'un des arguments d'analyse un grand oublié de la théorie économique, et ce pas uniquement dans le courant néoclassique : le pouvoir. La question de la manipulation est une émanation et plus particulièrement un moment distinct mais dépendant des processus de structuration des pouvoirs interindividuels. L'originalité méthodologique de cet article est donc de ne pas récuser en bloc les théories économiques mais de proposer un schéma d'analyse englobant susceptible d'accroître le « pouvoir explicatif » des approches existantes ou en construction. C'est dans cette perspective et parce que les idées défendues par les tenants de l'approche managériale critique de la relation d'emploi convergent avec les nôtres que nous proposons de nourrir dans cet article une discussion croisée fertile entre l'économie et le management sur le rôle normatif de la RSE et de la manipulation au travail. Dans l'esprit de Mäki (2004) et de Downward et Mearman (2007), il s'agit ici d'une forme de pluralisme (ou de triangulation) interdisciplinaire (plutôt qu'intra-disciplinaire), au sens où « dans la recherche sociale au sens large, la triangulation implique de combiner plus d'un ensemble d'idées dans une recherche académique » (Downward et Mearman, 2007, p. 80).

3. Manipulation dans l'organisation

- 18 S'interroger sur la dimension manipulatoire de la RSE suppose d'explicitier ce que l'on met derrière le concept de manipulation. D'ailleurs, certains auteurs utilisent le terme et l'appliquent à la RSE. Ainsi, Chassagnon (2013) fait référence en économie à la manipulation à travers la « contrôlation » (néologisme issu de contrôle et de manipulation), mais s'il en rappelle son caractère protéiforme et polymorphe, il fait le choix de ne pas proposer de définition précise. On retrouve cette incomplétude chez Masaka qui note que les pressions actuelles que subissent les firmes à l'adoption de comportements socialement responsables « peuvent [les] conduire à la manipulation pour progresser dans l'atteinte de leurs objectifs propres plutôt que pour poursuivre des activités intrinsèquement philanthropiques servant le bien-être de la société » (Masaka, 2008, p. 13). Il s'agit ici pour nous d'explicitier ce concept à partir des réflexions de différents auteurs et courants pour questionner par la suite le caractère manipulatoire de la RSE, et plus spécifiquement des codes de conduite.

3. 1. Manipulation et persuasion

- 19 En éthique des affaires, la définition la plus répandue du concept de manipulation est celle proposée par Beauchamp (1984). La manipulation est vue comme une forme d'influence du comportement particulière qui se comprend comme intermédiaire entre deux formes opposées d'influence, la coercition d'une part, et la persuasion d'autre part. Plus précisément pour Beauchamp, la manipulation renvoie à « toute tentative délibérée, par une personne P, d'obtenir une réponse d'une personne Q sans altérer par la force la structure des choix possibles de Q, ou sans altérer par la persuasion les perceptions par Q de ces choix » (Beauchamp, 1984, p. 8). Cette définition se comprend

au regard de ce qu'on entend par coercition et persuasion. Pour Beauchamp, la coercition fait référence aux situations dans lesquelles la force ou une menace crédible est utilisée pour obliger quelqu'un à adopter un comportement, alors qu'au contraire, dans le cas de la persuasion, l'adoption du comportement est acceptée librement, grâce au raisonnement. Le problème selon nous est que la manipulation n'est pas ici définie en tant que telle, mais par la négative, c'est-à-dire par l'exclusion des deux autres formes d'influence qui s'opposent. C'est une forme d'influence qui n'est ni la coercition, ni la persuasion, limite que justement les réflexions de Mills (1995), dans une perspective plus politique, permettent de dépasser.

- 20 En effet, Mills (1995) rejoint Beauchamp (1984) en étudiant la question de la manipulation comme un moyen de faire agir les individus sans toutefois définir la manipulation par défaut, mais pour elle-même. Selon elle, lorsque l'on veut faire-faire quelque chose à quelqu'un, il existe en théorie deux stratégies possibles : soit on essaie de changer les caractéristiques objectives des situations de choix d'un individu (auquel cas c'est l'environnement externe de l'individu qui sera modifié pour faire agir ce dernier de telle ou telle manière); soit ce sont les caractéristiques internes ou subjectives de l'individu que l'on cherche à modifier (ici, l'action pour faire agir ne porte pas sur l'environnement de l'individu mais sur l'individu lui-même). Dans cette seconde stratégie, ce sont directement les croyances, les valeurs, les désirs de l'individu qui sont influencés; et c'est dans cette catégorie d'actions que Mills positionne persuasion et manipulation. Pour l'auteur, la première consiste à modifier les caractéristiques subjectives des situations de choix en avançant de « bonnes » raisons aux individus – Mills parle plus précisément de « persuasion rationnelle » (Mills, 1995, p. 100) –, au contraire de la manipulation dont les raisons ou arguments développés pour modifier les comportements ne sont pas « bons » car contestables. La manipulation apparaît alors comme une forme de « persuasion manquée » qui « cherche à offrir de bonnes raisons quand dans les faits, elles ne le sont pas » (Mills, 1995, p. 100).
- 21 Cette appréhension de la manipulation est appliquée par Mills pour souligner l'existence de situations de manipulation des citoyens en politique, notamment de la part des gouvernants ou des élus. Comme nous allons le voir, les codes de conduite portés par le développement de la RSE analysée à l'échelle micro de la relation d'emploi peuvent sous certains aspects être vus comme une manipulation des travailleurs de la part des entreprises. Il reste que la conception de la manipulation de Mills est traversée par une ambiguïté quant à la distinction faite entre de « bonnes » et « mauvaises » raisons développées par le manipulateur. Cette ambiguïté que l'on retrouve dans l'opposition forte faite par Mills entre « persuasion rationnelle » et manipulation provient selon nous de la position épistémologique floue de l'auteur.

3. 2. Mieux intégrer l'environnement institutionnel des acteurs

- 22 La définition de Mills repose sur la distinction entre les « bonnes » et les « mauvaises » raisons avancées par le manipulateur. Pour l'auteur, les « mauvaises » raisons sont, contrairement aux « bonnes », liées aux « erreurs communes telles que la confiance excessive en l'autorité ou le style de présentation [de celui qui argumente], le traitement imparfait de l'information statistique, les inférences incorrectes et autres » (Mills, 1995, p. 107). Cette appréciation relève selon nous d'une conception positiviste

selon laquelle il existerait de « bonnes » raisons en elles-mêmes, c'est-à-dire une vérité en soi, et qui conduit à opposer strictement « persuasion » et manipulation. Pour autant, l'auteur énonce mais sans trop le discuter, qu'il n'est pas toujours aisé de distinguer « bonnes » et « mauvaises » raisons. Elle précise alors qu'il est nécessaire de prendre en compte le « contexte » (Mills, 1995, p. 108) dans lequel les raisons sont développées. Elle se situe dès lors ici davantage dans une lecture constructiviste dans laquelle la pertinence – ou non – des arguments avancés n'existe pas en elle-même mais prend sens en fonction du positionnement relatif des acteurs et de leur rôle dans un contexte ou environnement donné.

- 23 Cette idée insuffisamment mise en valeur par Mills nous paraît importante car elle conduit d'une part à mettre en avant les différences de finalité – et donc d'argumentation – entre acteurs en fonction de leur rôle et fonction dans l'environnement. Il y a des conflits entre les individus ou groupes d'individus car étant positionnés différemment les uns par rapport aux autres dans un environnement donné, ils ne perçoivent pas de la même manière le monde dans lequel ils agissent. D'autre part, elle permet d'aborder les questions de manipulation à une échelle pouvant permettre de dépasser les strictes interactions individuelles pour intégrer le poids de l'environnement dans lequel se situent les acteurs. Elle donne ainsi l'opportunité d'élargir l'étude de la manipulation à des angles d'analyse plus macro, angles privilégiés par certains auteurs néo-institutionnalistes.
- 24 Les approches sociologiques néo-institutionnalistes éclairent, comme nous le verrons mais de manière ponctuelle, le caractère manipulateur des codes de conduites. C'est notamment à partir des travaux de Pfeffer et Salancik (1978) que le courant néo-institutionnaliste s'est interrogé sur la manipulation. Dans leurs travaux fondateurs, Pfeffer et Salancik (1978) interprètent les dirigeants d'entreprise comme des « manipulateurs actifs » (p. 19) au sens où ils cherchent à influencer les attentes des différentes parties prenantes constitutives de leur environnement afin de maximiser leur chance de survie. Le courant néo-institutionnaliste a prolongé cette vue en faisant de la manipulation une stratégie explicite des firmes, stratégie consistant à mettre en œuvre de manière active et intentionnelle des actions de cooptation, d'influence et de contrôle des pressions qu'elles subissent et des parties prenantes qui en sont à l'origine (Oliver, 1991). Cette manière d'appréhender la manipulation a récemment été appliquée aux pratiques de RSE et plus largement à la problématique du développement durable (Scherer *et al.*, 2013). Dès lors pour le courant néo-institutionnaliste, la RSE a une dimension manipulateur dans la mesure où elle peut être utilisée par les firmes pour modifier les attentes des entités constitutives de leur environnement dans l'objectif d'une plus grande légitimation de leurs actions et de leur rôle dans la société. Ainsi, par rapport à Mills (1995), l'approche néo-institutionnaliste aborde la manipulation comme une stratégie de légitimation des comportements des firmes à un niveau d'analyse plus large et plus centré sur les groupes sociaux.
- 25 Même s'il pourra quelquefois nous arriver dans notre argumentation de nous positionner au niveau méso ou macro, c'est davantage le niveau micro des dispositifs « responsables » d'encadrement de la relation d'emploi que nous privilégierons dans cet article, bien conscients qu'il est loin d'épuiser à lui seul le réel et la question de la manipulation. Notre perspective analytique ne doit pas être comprise en opposition à celles, davantage macros et systémiques, qui mettent l'accent sur les agencements

politiques et institutionnels dans la régulation du rapport salarial, mais en complémentarité vis-à-vis de celles-ci.

- 26 Nous allons souligner la dimension manipulatoire des codes de conduite à travers la question de la RSE comme jeu gagnant-gagnant, question qui comme nous l'avons vu est au cœur des analyses dominantes de la RSE et que les dispositifs « responsables » d'encadrement de la relation d'emploi fait ressortir tel un miroir grossissant. Nous retenons pour ce faire la définition de la manipulation de Mills en insistant toutefois, contrairement à l'auteur, sur l'idée selon laquelle l'environnement est fondamental pour comprendre les arguments avancés par certains pour faire agir les autres. Il n'existe pas selon nous de « bonnes » ou « mauvaises » raisons en soi et dans l'absolu pour faire agir les individus. Nous considérons que le caractère « bon » ou « mauvais » des arguments mis en avant pour justifier les pratiques de RSE prend sens au regard de l'environnement institutionnel dans lequel les acteurs sont enchâssés et des rapports de forces structurés par cet environnement. Dans ce cadre, l'argument de la RSE comme jeu gagnant-gagnant pour les membres de la relation d'emploi devient fortement discutable et l'idée selon laquelle les salariés auraient tout à gagner du développement de la RSE n'est pas toujours tenable.
- 27 Dans cet esprit, nous pensons qu'une forme de manipulation s'exprime ; elle réside dans le fait que les firmes arguent que les pratiques de RSE qu'elles instaurent s'inscrivent dans l'objectif de mieux prendre en compte les intérêts des salariés alors même qu'elles savent pertinemment que la finalité première (ou au moins une autre finalité majeure) est autre. Par manipulation, nous entendons donc la volonté pour un individu ou un groupe d'individus d'orienter les actions, les comportements ou les sentiments (souvent de manière liée) d'un autre individu ou groupe d'individus dans une direction qu'il aurait pré-identifiée sans que cet individu ou groupe d'individus ne s'en rende compte. Comme nous allons le montrer, ce qui est présenté par les firmes comme une démarche volontariste servant les attentes des travailleurs peut alors se retourner contre eux.

4. Les codes de conduite : des dispositifs participant de la manipulation dans la relation d'emploi

- 28 À travers les codes de conduite, les firmes formalisent les engagements qu'elles prennent vis-à-vis de la société et notamment vis-à-vis des travailleurs. La diversité des codes qui s'est accentuée ces dernières années a amené nombre d'auteurs à chercher à différencier ceux-ci en fonction par exemple du nombre d'items qu'ils abordent, de leur nature ou encore de leur région d'élaboration (Langlois et Schlegelmilch, 1990 ; Fisher, 2001). Nous ferons nôtre dans cet essai la définition générale proposée par Erwin d'un code de conduite comme « outil de RSE utilisé par les entreprises pour établir et communiquer sur leurs pratiques responsables et leur culture organisationnelle éthique. Ces documents institutionnels [...] sont mis en place pour détailler explicitement l'engagement de l'organisation en matière de responsabilité sociale et exposer le comportement attendu des salariés de l'organisation » (Erwin, 2011, p. 535-536), en précisant toutefois que les deux fonctions identifiées par l'auteur dans sa définition – à savoir l'explicitation d'engagements envers les parties prenantes et ceux impactant les comportements des salariés – renvoient assez souvent dans les faits à des pratiques différentes de firmes en fonction des espaces géographiques des

travailleurs concernés dans les codes. En effet, certains codes sont plus centrés sur les relations inter-firmes à l'échelle internationale et visent surtout les salariés des sous-traitants des multinationales travaillant dans des conditions plus difficiles que celles des salariés « occidentaux », d'autres sont rédigés plus en direction des salariés des pays développés et mettent plus l'accent sur certains comportements attendus de leur part⁴. Notre analyse des codes reposera généralement dans la suite de ce travail sur cette distinction.

- 29 Qu'ils soient orientés à l'intention des salariés du Sud ou de ceux du Nord, les codes n'en ont pas moins un caractère manipulateur notamment dans l'esprit de Mills (1995). C'est ce que nous allons montrer ici en nous questionnant d'abord sur la participation syndicale à l'élaboration et l'application des codes (4.1.), pour ensuite nous focaliser sur un niveau d'analyse plus micro et davantage centré sur les codes à dimension éthique rédigés en direction des salariés des pays du Nord (4.2.). Enfin, nous soulignerons comment les codes peuvent être perçus comme des outils participant du maintien, voire du renforcement de l'ordre hiérarchique de l'entreprise (4.3.).

4. 1. Quelle place pour les représentants des salariés ?

- 30 La question d'une meilleure prise en compte des attentes des salariés prend pleinement sens au regard de la manière dont sont élaborés les codes de conduite. Or, sur ce point, les pratiques des firmes sont hétérogènes dans la mesure où les codes de conduite relèvent essentiellement par nature de la régulation privée. De manière générale, la mise en œuvre des codes résulte d'abord d'une décision des entreprises. Si celle-ci peut certes être prise sous l'effet des pressions de différentes parties prenantes, il n'en demeure pas moins que c'est toujours en définitive l'équipe dirigeante qui décide de l'élaboration des codes, ce qui donne lieu à plusieurs critiques dénonçant la dimension trop unilatérale de ces dispositifs (Bourque, 2008 ; Pennings *et al.*, 2008 ; Vercher *et al.*, 2011). Dans ce contexte, dans la mesure où les engagements pris par les entreprises resteraient définis par elles-seules, comment s'attendre à ce que les intérêts des salariés soient réellement pris en compte quand ceux qui sont censés les représenter et les défendre ne participent pas ou peu à leur élaboration ? Si les engagements formalisés au sein des codes ne sont pas le fruit d'une négociation avec les syndicats salariés, il n'y a rien d'étonnant à ce que l'intégration des intérêts des travailleurs puisse être peu considérée. C'est en tout cas ce que révèlent certaines études portant surtout sur les « premières générations » de codes de conduite, c'est-à-dire ceux mis en œuvre avant la fin des années 1990 et le début des années 2000 et rédigés principalement en direction des travailleurs des sous-traitants de multinationales (Blackett, 2001 ; OCDE, 2001). À titre d'illustration, l'étude fouillée de Diller (1999) fourmillent d'exemples de cette génération de codes soulignant, au-delà de l'absence même de représentants de la partie salariale dans leur élaboration, la volonté explicite de certaines directions d'entreprise de contourner les acteurs syndicaux en allant jusqu'à formaliser dans leurs codes le fait que la présence syndicale n'est pas attendue ou qu'il existe d'autres alternatives que les syndicats pour favoriser le dialogue avec la direction⁵.
- 31 Précisons que depuis les années 2000, les pratiques des firmes ont évolué vers des « codes multi-parties prenantes » (*multi-stakeholder codes*) marqués par la participation active, à côtés des entreprises, d'ONG, de syndicats, de représentants gouvernementaux

et d'intermédiaires professionnels à la construction et l'application des codes. Cette tendance se traduit aujourd'hui par une variété de pratiques des firmes en matière de codes de conduite. Certains opposent à ce titre les « *business-controlled organizations* » et les « *societally-controlled organizations* » selon la diversité des parties prenantes participant à la constitution et la mise en application des engagements formalisés au sein des codes (Fransen, 2012). Par ailleurs, les spécificités du fonctionnement du marché du travail et son encadrement institutionnel (Durand et Wrigley, 2009), l'hétérogénéité des systèmes légaux nationaux (Williams et Aguilera, 2008) et plus largement la « diversité des capitalismes » (Capron et Petit, 2011 ; Kang et Moon, 2012) constituent des éléments fondamentaux participant de l'explication de la variété actuelle des pratiques des firmes en matière de RSE.

- 32 Si depuis une dizaine d'années, il semble que contrairement aux pratiques plus anciennes, les entreprises s'engagent vers une plus grande ouverture à l'intégration des parties prenantes dans la constitution des codes de conduite, les résultats en matière d'amélioration des conditions de travail des salariés se font attendre. Comme le note Fransen dans son étude des codes de conduite dans l'industrie textile, « il y a bien une expansion d'un marché de la vertu au sens où sur la question du travail, un nombre croissant d'entreprises s'engagent à respecter des standards [...]. Mais ce marché ne produit pas (encore ?) les résultats attendus (de bonnes conditions de travail), en partie à cause de l'hétérogénéité des applications de la régulation privée » (Fransen, 2012, p. 169). Effectivement, le caractère privé des codes de conduite même élaborés dans un cadre engageant une pluralité d'acteurs ne garantit pas de meilleures conditions de travail aux salariés⁶. Les codes ont ici une dimension manipulateur dans la mesure où les travailleurs et les syndicats peuvent être amenés à « jouer » le jeu de l'entreprise en attendant une amélioration de leur situation, alors même que celle-ci ne se réalise pas de manière certaine.
- 33 On pourrait penser en première analyse que le caractère manipulateur des codes de conduite sur ce point peut être atténué avec la participation plus large des parties prenantes – en particulier des syndicats – dans leur construction. Rédiger et mettre en application des engagements en direction des travailleurs avec le concours des syndicats peut effectivement être vu comme un moyen de limiter la capacité des entreprises à définir seules ce qu'elles considèrent comme « bon » pour les salariés. Dès lors, institutionnaliser la participation des syndicats à la formalisation des engagements pris par les firmes ainsi qu'à leur application inciterait les entreprises à ne pas faire prévaloir leurs attentes en termes de rentabilité sur les attentes des salariés. À ce titre, les accords-cadres internationaux (ACI) apparaissent aujourd'hui comme une voie possible de dépassement des limites des codes de conduite car contrairement aux codes, les accords-cadres internationaux institutionnalisent des négociations collectives entre entreprises et syndicats et peuvent être vus comme les prémisses à des conventions collectives internationales (Drouin, 2010). Il reste que pour l'heure, les accords-cadres internationaux sont peu répandus et très concentrés géographiquement⁷. Donner une place importante aux acteurs syndicaux dans la construction de règles d'encadrement de la relation d'emploi semble ainsi plus problématique pour les entreprises que d'élaborer elles-mêmes ces règles.
- 34 Fransen (2012) a montré à cet égard que s'il existe une causalité positive entre le rôle de leader des syndicats dans la construction des codes et la force des engagements formalisés dans les codes – en particulier car les syndicats imposent les principes de

l'Organisation Internationale du Travail comme standards à respecter –, il a également mis en valeur que la participation des syndicats n'est aucunement une condition suffisante d'obtention de codes exigeants vis-à-vis du comportement des firmes face aux travailleurs. Nous sommes selon nous en présence de comportements manipulatoires au sens de Mills (1995) car la participation d'acteurs non réduits aux seuls dirigeants et présentée comme permettant une réelle prise en compte des intérêts des salariés ne garantit pas une amélioration de la situation de ces derniers. Ainsi, les « raisons » ou « arguments » invoqués, pour reprendre Mills (1995), par les firmes pour justifier leurs pratiques de RSE restent éminemment discutables quant aux effets de ces pratiques sur l'amélioration du bien-être au travail.

4. 2. Une disciplinarisation des salariés par l'éthique pour les salariés des pays développés

- 35 Si les codes engagent les entreprises, ils engagent aussi les salariés, surtout lorsqu'ils renvoient à ce que nous avons mentionné plus haut comme étant des « chartes éthiques » ou des « codes d'affaires » généralement rédigés à l'intention des salariés des pays occidentaux. En cherchant à être socialement responsables, les firmes affichent dans leurs codes ce qu'elles considèrent comme relevant d'un comportement exemplaire, exemplarité qui de fait se répercute sur les attitudes à adopter par les salariés. Ces dispositifs traduisent alors pour les salariés certaines obligations de faire ou de ne pas faire ; obligations qui, si elles ne sont pas respectées, peuvent aller jusqu'à la sanction, voire le licenciement. Les codes de conduite, et plus spécifiquement les chartes éthiques touchent ainsi à la question de la discipline dans l'entreprise en ce qu'ils peuvent prévoir des sanctions envers ceux qui ne respecteraient pas les comportements éthiques attendus. Les salariés doivent dès lors se plier aux exigences des codes et suspendre leurs croyances et leurs valeurs personnelles lorsqu'ils sont dans l'organisation, au risque d'être sanctionnés. Certains auteurs parlent à cet égard de « dévoiement des droits des salariés », citant par exemple les codes d'une firme italienne prévoyant que « la violation des règles du Code peut constituer un manquement aux obligations contractuelles de la relation de travail ou aux règles disciplinaires, avec tous les effets juridiques que cela implique, y compris sur le maintien de la relation de travail », ou d'une autre, française, disposant que « toute personne appartenant au Groupe [...] doit être consciente que la violation de la charte engage sa responsabilité personnelle et entraîne des sanctions appropriées » (Dubrion et Mazuyer, 2013, p. 82).
- 36 Dans le cadre des engagements pris dans leurs codes, de nombreuses entreprises mettent en place des outils visant à évaluer et reconnaître le comportement des salariés au regard des stipulations des codes. Ceci conduit à des transformations de leurs systèmes d'appréciation des salariés et de rémunération.
- 37 Concernant l'appréciation des salariés, plusieurs travaux récents en management invitent les firmes à repenser leur système d'évaluation en incorporant dans leurs référentiels des éléments de nature éthique en référence aux codes (Selvarajan et Sardesai, 2010 ; Werbel et Balkin, 2010). Cette tendance contribue à modifier les pratiques classiques d'évaluation du travail. Là où traditionnellement les salariés étaient évalués en référence à leur métier et aux savoir-faire qu'ils mobilisent, le développement des dispositifs responsables d'encadrement de la relation d'emploi

élargit les exigences de l'entreprise vis-à-vis des salariés. En effet, dans le contexte actuel au sein duquel l'autonomie et la responsabilité des travailleurs sont mises en valeur, ce n'est plus uniquement du temps de travail que cherche à acheter l'employeur mais aussi de l'implication, de la subjectivité (Durand, 2004). Sous l'effet de la RSE, les pratiques d'évaluation du travail sont modifiées du fait des engagements pris par les directions au nom de leur responsabilité sociale. Les référentiels utilisés pour évaluer spécifient dès lors, en plus des tâches à exécuter au niveau des postes de travail, les attitudes éthiques ou morales devant être adoptées. La morale s'institutionnalise ainsi dans l'entreprise à des fins de management des ressources humaines (voir sur ce point Hodgson, 2013). Si cette tendance est fortement répandue dans les pays anglo-saxons, elle est également présente en Europe et notamment en France. Salmon souligne ainsi comment une grande firme française avance que « l'inscription des valeurs au cœur du comportement des salariés fera l'objet d'une évaluation individuelle dans le cadre de procédures propres à chaque société, notamment lors des entretiens d'évaluation » (Salmon, 2007, p. 98).

- 38 Les incitations au « comportement éthique » se font au travers du modèle instrumental dominant de gestion des ressources humaines présenté au début de cet essai. Certaines études sous-tendues par ce modèle invitent alors explicitement à relier rémunération et éthique, l'idée étant d'instaurer des sanctions monétaires pour les salariés n'adoptant pas les comportements éthiques attendus. Ainsi, conjointement au système d'évaluation, c'est le système de rémunération que les codes peuvent contribuer également à modifier. Il en est ainsi de Trevino et Brown (2004) qui voient dans le système de rémunération la manière la plus importante de délivrer un message sur les comportements attendus et recommandent que les décisions en matière de rémunération et de promotions soient conditionnées par le résultat des évaluations du comportement éthique des salariés.
- 39 L'appel à la discipline morale des salariés peut apparaître extrêmement ambigu, pour ne pas dire des plus perturbants, dans un pays comme la France au sein duquel la question de la discipline dans l'entreprise relève du pouvoir réglementaire de droit privé octroyé à l'employeur *via* le règlement intérieur. Ce dernier, fixant des règles en matière de discipline, d'hygiène et de sécurité est très encadré par le Code du travail. Or, parce que les codes de conduite touchent à la discipline, ils peuvent être utilisés comme un moyen de contourner les règles de droit sur la question des sanctions, au profit de l'employeur et aux dépens des salariés, comme en témoignent certaines affaires jugées au cours des années 2000 par des tribunaux français. Les travaux en droit sur les codes de conduite montrent ainsi bien en quoi certaines entreprises reportent sur les salariés les responsabilités qu'elles prennent devant la société en réglementant et sanctionnant les comportements des salariés qu'elles jugent « non-éthiques »⁸, amenant même certains juristes à qualifier les codes de conduite d'« outils d'assujettissement des salariés » (Julien, 2010, p. 245).
- 40 Ces codes de conduite à dimension morale qui participent de la disciplinarisation des salariés ont un caractère manipulatoire au sens des auteurs néo-institutionnalistes tout comme de Mills (1995). En effet, à l'échelle macro-institutionnelle des néo-institutionnalistes, ces codes apparaissent comme une stratégie de réponse des firmes aux contraintes institutionnelles normatives que leur imposent certaines parties prenantes, notamment depuis les scandales financiers retentissants du début des années 2000. À l'échelle micro qui est celle que nous privilégions dans cet article et qui

fait plus écho à l'analyse de Mills (1995), ces « chartes éthiques » ou « codes d'affaires » ont une dimension manipulatoire car s'ils sont présentés par les entreprises comme une réponse aux attentes de la société et au service de l'intérêt général, leur caractère disciplinaire qui prend corps par un détournement des règles de droit dans certains pays – et en particulier en France – prouve que les salariés sont loin d'être toujours gagnants à la mise en place de ces pratiques. Selon nous, l'entreprise suscite, *via* ces « codes éthiques », une forme de manipulation des travailleurs en avançant « de mauvaises raisons, déguisées en bonnes raisons, ou des arguments douteux, déguisés en arguments pertinents », pour reprendre les termes de Mills (1995, p. 100).

4. 3. Un renforcement de l'autorité et de l'ordre hiérarchique

- 41 Par leur dimension prescriptive, les codes de conduite sont producteurs d'ordre au niveau intra-organisationnel et contribuent à reproduire et maintenir les relations de pouvoir dans les firmes. Les salariés sont sur ce point l'objet d'une forme de manipulation car dans leurs discours, les entreprises justifient la mise en place de codes pour des raisons éthiques ou d'intérêt général alors que ce qui motive leur action est d'abord d'ordre économique. Comme le développe Mills (1995), dans l'acte de manipulation, ce n'est pas tant la qualité des raisons et des arguments avancés qui importent que leur capacité à agir sur le comportement des individus, à modifier les actions du « manipulé » en faveur de celui qui « manipule ». Or les codes décrivent une réalité qui justement, peut servir l'entreprise pour faire agir ses membres dans l'objectif qu'elle se fixe indépendamment d'eux. Plusieurs travaux portant sur les deux grandes catégories de codes identifiés plus haut montrent que ceux-ci participent du maintien du contrôle des travailleurs et de la reproduction de l'ordre hiérarchique alors même que les firmes ne présentent pas ces dispositifs comme servant un tel objectif, bien au contraire.
- 42 Ainsi, sur la base d'une analyse lexicale portant sur un corpus composé de codes renvoyant surtout aux relations inter-firmes à l'échelle internationale et donc plus centrés sur les salariés des sous-traitants des multinationales, Béthoux *et al.* (2007) ont montré que les codes ont tendance à davantage se focaliser sur les questions du travail, prioritaires pour la grande majorité des firmes, que sur celles de l'environnement. Les salariés y sont vus comme les bénéficiaires des engagements pris par les firmes mais aussi et surtout comme une composante d'un système d'autocontrôle visant à garantir l'application des principes des codes. La relation de subordination de l'employé à l'employeur est alors continuellement réaffirmée *via* les codes.
- 43 Plus centrée sur les codes éthiques à l'attention des salariés des pays du Nord, l'étude récente de Winkler (2011) rejoint ce résultat et nous intéresse ici d'autant plus qu'elle se focalise exclusivement sur la relation d'emploi. L'auteur montre que dans la manière dont ils sont formellement rédigés, les codes établissent différentes catégories de salariés, catégories qui participent du maintien du *statu quo* dans les firmes et qui imposent un ordre qui n'est autre que l'ordre hiérarchique. Plus précisément, les codes ont généralement tous la même structure : les entreprises reconnaissent dans une première partie introductive les capacités d'autonomie et de responsabilité de *tous* les salariés. Il n'y a pas dès lors en apparence de différences entre les salariés de l'entreprise, tous étant considérés sur le même niveau et comme appartenant au même collectif homogène. Ils sont présentés comme actifs, disposant d'un statut et tous à

même d'adopter un comportement éthique. Toutefois, dans les parties suivantes portant sur les engagements pris et leur mise en œuvre, les propensions à l'autonomie supposée des salariés sont plus ou moins déniés, selon leur position dans l'entreprise. Ainsi, les salariés opérationnels sont vus comme des opérateurs passifs, simplement chargés d'exécuter les ordres de leur supérieur hiérarchique. Dans certains cas, les codes vont même jusqu'à contester leur capacité à comprendre et mettre en œuvre les principes qu'ils stipulent, faisant appel aux émotions, aux sentiments voire à la peur si les salariés ne se comportent pas comme le précise le code. À l'opposé, les salariés qui sont à la tête de l'entreprise « représentent » ou « sont » l'entreprise. Ce sont les rédacteurs du code et ils sont au sommet de la « hiérarchie éthique ». Ils sont alors à même de mobiliser l'encadrement intermédiaire dont la fonction consiste à communiquer sur le code, le faire comprendre aux « employés ordinaires » et contrôler les comportements de ces derniers au regard des exigences du code. Finalement, les codes de conduite apparaissent comme des dispositifs managériaux visant d'autant plus à contrôler les salariés que ceux-ci sont à la base de la ligne hiérarchique. Ils sont porteurs d'une forme d'ambivalence en ce qu'ils expriment clairement que les salariés sont les principaux responsables de la réputation éthique de l'entreprise tout en insistant en même temps sur la nécessité pour eux – et surtout ceux situés à la base de la ligne hiérarchique – de suivre les règles pensées par d'autres quant aux « bons » comportements à adopter, au risque de la sanction. Ainsi selon certains, les codes « ne libèrent pas de ressources morales et éthiques chez les individus. [Ils] utilisent plutôt le langage pour créer et maintenir une relation de pouvoir hiérarchique entre ceux à qui ils s'adressent et l'entreprise, et sont généralement la manifestation d'un contrôle renforcé des employés » (Farrel et Farrel, 1998, p. 598).

- 44 Vus sous cet angle, les codes de conduite apparaissent comme de véritables outils de communication interne comme externe (Duong, 2005), et en interne en direction des salariés, sont appréhendés comme un moyen de renforcer les relations hiérarchiques formelles. Ce sont des instruments de l'autorité au sens où ils rappellent à chacun sa position, son rôle et sa responsabilité dans l'organisation, tout en mentionnant la possibilité de sanctions à l'encontre des « contrevenants moraux ». Par les termes employés et les rôles qu'ils attribuent aux membres de l'organisation, les codes de conduite maintiennent, voire renforcent l'ordre hiérarchique qui est au fondement des entreprises. Ils influencent la perception de la réalité des salariés afin de les faire agir dans le sens voulu par l'entreprise, à savoir la recherche d'amélioration de la performance économique. Ainsi que le souligne Willmott, ce qui importe est avant tout les objectifs de l'organisation, indépendamment des espérances des salariés et selon lui, « la valeur attribuée à l'adoption des codes est conditionnée par leur contribution aux objectifs de l'organisation [...]. Cela implique, en principe, que les codes seront perfectionnés ou écartés en fonction d'appréciations quant à leur capacité à atteindre ces objectifs » (Willmott, 1998, p. 83).
- 45 Selon nous, les règles de RSE qui participent de l'encadrement de la relation ont ceci de spécifique qu'elles relèvent non pas du pouvoir institué qu'est l'autorité – forme de pouvoir figée contractuellement et basée sur la reconnaissance explicite de la subordination du salarié à l'employeur – mais du pouvoir *de facto* pour reprendre la distinction de Chassagnon (2011). Le pouvoir *de facto*, parce qu'il repose exclusivement, contrairement à l'autorité, sur les interactions informelles ou relationnelles entre les membres de la relation d'emploi, peut aussi être utilisé à des fins manipulatoires consistant notamment, comme nous venons de l'argumenter, à renforcer la capacité de

contrôle des actions des salariés et la reproduction de l'ordre hiérarchique. Dans cet esprit, les codes ne se présentent plus simplement comme des dispositifs institutionnels censés promouvoir la responsabilisation, notamment morale de l'entreprise et des travailleurs, mais aussi comme des pratiques de renforcement des pouvoirs de l'employeur. Partant, et pour reprendre la formule de Chassagnon (2013), nous sommes bien en présence d'une forme de contrôlation au sens où l'on cherche à asseoir le contrôle des travailleurs non pas via l'autorité hiérarchique de type formel mais sous l'apparente recherche de leur bien-être (individuel et collectif) au travail – autrement dit via la redistribution *de facto* de parcelles de pouvoir. Il s'agit là d'une interprétation analytique et logique et non d'un jugement de valeur ; jugement qui, selon nous, nécessiterait d'intégrer (enfin !) la question de la moralité dans la science économique. Un prolongement de ce papier pourrait alors passer par ce chemin périlleux mais utile.

Conclusion

- 46 La responsabilité sociale des entreprises fait depuis quelques années l'objet de nombreux débats et ceci au sein de plusieurs disciplines des sciences sociales. L'objet de cette contribution était de participer à ceux-ci d'une part en mettant l'accent sur un niveau d'analyse et un objet d'étude trop peu présent selon nous dans la littérature – à savoir la relation d'emploi au niveau intra-organisationnel – et d'autre part en mobilisant une grille d'analyse qui, se rattachant à l'économie et en particulier l'économie institutionnaliste, défend la nécessité d'aller puiser dans les réflexions menées par des auteurs d'autres sciences sociales pour éclairer certaines questions de fond qui se posent aujourd'hui autour de la RSE. C'est dans cette optique que des travaux portant sur la question de la manipulation ont été mobilisés ici pour tenter de donner sens à l'idée critique que l'on retrouve aujourd'hui implicitement dans certains écrits d'auteurs étudiant la RSE mais qui n'est jamais traitée pour elle-même : les pratiques de RSE véhiculent une forme de manipulation.
- 47 C'est principalement en nous appuyant sur les travaux de Mills (1995) dont nous avons également souligné les limites que l'idée précédente a été ici défendue. Nous avons cherché à le faire en prenant soin de porter un regard non pas global et indifférencié sur l'objet RSE mais circonstancié, situé institutionnellement et limité à l'un des instruments qui sont aujourd'hui au cœur des pratiques de RSE, les codes de conduite. De même, le choix a été fait de se focaliser sur la responsabilité des entreprises à l'égard des seuls travailleurs, et non d'autres parties prenantes, à un niveau d'analyse plus micro que macro compte tenu de la perspective théorique qui est la nôtre. En effet, si la RSE peut être étudiée à un niveau macro voire systémique posant la question de la forme régulatoire du capitalisme qu'elle porte, elle peut également l'être à un niveau organisationnel plus centré sur les modalités de coordination entre acteurs qu'elle mobilise, et ces deux voies d'analyse sont plus complémentaires que substituables pour rendre compte de ce qui se joue aujourd'hui autour de la RSE et plus spécifiquement du développement de ce que d'aucuns appellent depuis peu la gestion « responsable » des ressources humaines.
- 48 Dans ce cadre, les codes de conduite comme pratiques de RSE en direction des salariés ont une dimension manipulatoire en ce que par leur intermédiaire, les firmes tentent de faire agir la partie salariale en fonction de leurs intérêts propres – principalement

d'abord l'amélioration de la performance économique – en avançant des raisons qui présentent leurs actions comme bénéfiques aux travailleurs alors même qu'elles peuvent se retourner contre ceux qu'elles étaient censées servir. Notre analyse rejoint sur ce point la position de certains juristes qui, comme Dorssemont, soulignent qu'« à l'heure actuelle, le débat lié à la RSE et portant sur les intérêts des parties prenantes semble dominé par ceux-là mêmes capables de violer ces intérêts » (Dorssemont, 2008, p. 48).

- 49 La réflexion que nous avons menée dans ces pages peut faire l'objet de discussions et critiques à au moins deux niveaux, le premier portant sur la dimension empirique de notre travail, l'autre sur le point de vue qu'il développe. D'abord sur le premier élément, on pourra regretter que plutôt que de faire reposer notre analyse sur une pluralité d'études publiées sur les codes de conduite, nous ne nous soyons pas appuyés sur un échantillon donné de codes d'entreprises de différents pays et secteurs pour montrer la dimension manipulateur portée par ce type d'instruments de RSE. C'est effectivement une des limites actuelles de notre travail et nous envisageons bien pouvoir la dépasser dans le futur⁹.
- 50 Par rapport cette fois à la position défendue dans cet essai sur la question du caractère manipulateur de certains outils de RSE – position qui sans doute pourra être perçue par certains comme provocatrice sinon cavalière –, précisons de nouveau en conclusion que notre idée n'est pas d'avancer que les firmes mobilisent toutes les instruments de RSE pour manipuler les travailleurs et plus largement les parties prenantes mais bien plutôt qu'elles ne s'interdisent pas de le faire et que pour certaines d'entre elles, elles le font effectivement. Sobel distingue à cet égard deux visions de la RSE : « on peut voir le mouvement de RSE de deux façons. Ou bien comme l'accélérateur et l'accompagnateur "moderne" de la déconstruction de la valeur travail élaborée depuis deux siècles et aujourd'hui abîmée dans le développement du précaire et du chômage. Ou bien comme un vecteur nouveau – adapté au capitalisme mondialisé – de normativité, d'institutionnalisation et de contrôle sociopolitique accru pour retrouver les voies de la consolidation de la valeur travail pour le plus grand nombre » (Sobel, 2013, p. 460). Nous aimerions croire en la deuxième vision mais force est de constater que pour l'heure, elle ne semble pas (encore ?) s'être foncièrement traduite dans les faits. Une grande partie des recherches en RSE sont fécondes et socialement utiles – notamment en France où les auteurs institutionnalistes se sont emparés de manière collective du sujet – et l'état de l'art doit continuer à s'étoffer qualitativement en la matière. Néanmoins, il est grand temps de rompre avec les approches « rhétoriques » de la RSE au profit des approches « critiques » qui font de l'intérêt social de l'entreprise et du bien commun qu'elle incarne le cœur même de leur réflexion académique.

BIBLIOGRAPHIE

Beauchamp T. (1984), "Manipulative Advertising", *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 3, n° 3-4, p. 1-22.

- Béthoux E., Didry C. et Mias A. (2007), "What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the Nature of the Multinational Corporation", *Corporate Governance*, vol. 15, n° 1, p. 77-90.
- Blackett A. (2001), "Global Governance, Legal Pluralism and the Decentered State: A Labor Law Critique of Codes of Corporate Conduct", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, vol. 8, n° 2, p. 401-447.
- Bodet C. et Lamarche T. (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la Régulation*, n° 1.
- Bourque R. (2008), « Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises », *Revue de l'IREES*, n° 57, p. 23-53.
- Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Brabet J. (dir.), Paris, Economica, p. 69-141.
- Capron M. et Petit P. (2011), « RSE et diversité des capitalismes », *Revue de la Régulation*, n° 9.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Cézanne C. et Rubinstein M. (2012), « La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise : une application à l'industrie française des télécommunications », *Revue de la Régulation*, n° 12.
- Chassagnon V. (2011), "The Law and Economics of the Modern Firm: A New Governance Structure of Power Relationships", *Revue d'économie industrielle*, n° 134, p. 25-50.
- Chassagnon V. (2012), « Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques : l'éclatement de la relation d'emploi dans la firme-réseau multinationale », *Revue internationale de droit économique*, vol. 26, n° 1, p. 5-30.
- Chassagnon V. (2013), « Contrôle et manipulation au cœur de la firme-monde ? », *Revue de la Régulation*, n° 14.
- Diller J. (1999), "A social Conscience in the Global Marketplace? Labour Dimensions of Codes of Conduct, Social Labelling and Investor Initiatives", *International Labor Review*, vol. 138, n° 2, p. 99-129.
- Dorsemont F. (2008), "Corporate Social Responsibility and (European) Labour Law, Friends or Foes ?", in *Social Responsibility in Labour Relations. European and Comparative Perspectives*, Pennings F., Konijn Y. et Veldman A. (eds), Wolter Kluwer, p. 47-72.
- Downward P. et Mearman A., (2007), "Retroduction as Mixed-Methods Triangulation in Economic Research: Reorienting Economics into Social Science", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 31, n° 1, pp. 77-99.
- Drouin R.-C. (2010), « Les accords-cadres internationaux : exemple de mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise transnationale », in *Regard croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Mazuyer E. (dir.), Paris, La Documentation française, p. 209-233.
- Dubrion B. (2013), « Le développement des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi dites "responsables" : essai d'analyse critique », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 145-164.
- Dubrion B. et Mazuyer E. (2013), « Les rencontres improbables entre droit et management : les pratiques de RSE », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1576, p. 75-85.

- Dubrion B., Tessier N. et Vivel C. (2014), « La labellisation comme stratégie de desserrement des contraintes de l'environnement. Le cas des centres d'appels en France », *Management et Avenir*, n° 69, p. 124-145
- Duong Q. L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? », *Communication et organisation*, n° 26, p. 26-43.
- Durand C. et Wrigley N. (2009), "Institutional and Economic Determinants of Transnational Retailer Expansion and Performance: A Comparative Analysis of Wal-Mart and Carrefour", *Environment and Planning A*, vol. 41, p. 1534-1555.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible*, Paris, Le Seuil.
- El Akremi A., Dhaouadi I. et Igalens J. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n° 3, p. 65-94.
- Erwin P. (2011), "Corporate Codes of Conduct: the Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 99, p. 535-548.
- Farrell H. et Farrell B. (1998), "The Language of Business Codes of Ethics: Implications of Knowledge and Power", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, p. 587-601.
- Fisher C. (2001), « Managers' Perceptions of Ethical Codes : Dialectics and Dynamics », *Business Ethics : A European Review*, vol. 10, n° 2, p. 145-456.
- Fransen L. (2012), *Corporate Social Responsibility and Global Labor Standards*, Routledge, New York.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Fuentes-Garcia F., Nunez-Tabales J., Veroz-Herradon R. (2008), "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resource Management: Perspective from Spain", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 27-44.
- Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- Geare A., Edgar F. et McAndrew I. (2006), "Employment Relationships: Ideology and HRM Practices", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 7, p. 1190-1208.
- Greenwood M. (2002), "Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis", *Journal of Business Ethics*, vol. 36, p. 261-278.
- Guthrie D. et Durand R. (2011), "Social Issues in the Study of Management", *European Management Review*, vol. 5, n° 3, p. 137-149.
- Hodgson G. M. (2013), *From Pleasure Machines to Moral Communities. An Evolutionary Economics without Homo Economicus*, Chicago, University of Chicago Press.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- Jones M.T. (1996), "Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse", *Business and Society*, vol. 35, n° 1, p. 7-41.
- Julien M. (2010), « Le contentieux des instruments de la RSE dans le champ des relations de travail », in *Regard croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Mazuyer E. (dir.), Paris, La Documentation française, p. 235-245.

- Kang N. et Moon J. (2012), "Institutional Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: A Comparative Institutional Analysis of Three Capitalisms", *Socio-Economic Review*, vol. 10, p. 85-108.
- Kitzmueller M. et Shimshak J. (2012), "Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility", *Journal of Economic Literature*, vol. 50, n° 1, p. 51-84.
- Lamarche T. et Rubinstein M. (2012), "Dynamics of Corporate Social Responsibility: Toward a New 'Conception of Control'", *Journal of Institutional Economics*, vol. 8, n° 2, p. 161-186.
- Langlois C et Schlegelmilch B. (1990), "Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n° 4, p. 519-539.
- Lazear E. P. et Shaw K. L. (2007), "Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 4, p. 91-114.
- Mäki U. (2004), "Theoretical Isolation and Explanatory Progress: Transaction Cost Economics and the Dynamics of Dispute", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, n° 3, pp. 319-346.
- Masaka D. (2008), "Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable?", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 13, n° 1, p. 13-21.
- Mills C. (1995), "Politics and Manipulation", *Social Theory and Practice*, vol. 21, n° 1, p. 97-112.
- Mitchell R., Agle B. et Wood D. (1997), "Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Norberg P. (2009), "'I don't Care People don't Like What I Do' – Business Codes Viewed as Invisible or Visible Restrictions", *Journal of Business Ethics*, vol. 86, p. 211-225.
- OCDE (2001), *Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals*, OECD.
- Oliver C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Pache A.-C. et Santos F. (2010), "When Worlds Collide: the Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, vol. 35, p. 455-476.
- Pennings F., Konijn Y. et Veldman A. (eds) (2008), *Social Responsibility in Labour Relations. European and Comparative Perspectives*, Wolter Kluwer.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- Postel N. et Rousseau S. (2008), « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, p. 137-160.
- Postel N. et Sobel R. (dir.) (2013), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion.
- Postel N., Rousseau S. et Sobel R. (2006), « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », *Économie appliquée*, n° 4, p. 77-104.
- Ramboarisata L., De Serres A. et Gendron C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 225-258.

- Salmon A. (2007), *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte.
- Selvarajan T. et Sardesai R. (2010), « Appraisal of ethical performance : a theoretical model », *The Journal of Applied Business Research*, vol. 26, n° 3, p. 1-8.
- Scherer A. et Palazzo G. (2007), "Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. Business and Society Seen From a Habermasian Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, p. 1096-1120.
- Scherer A., Palazzo G. et Seidl D. (2013), "Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World", *Journal of Management Studies*, vol. 50, n° 2, p. 259-284.
- Séhier C. (2014), « La responsabilité sociale des entreprises dans l'industrie chinoise : une recomposition de la relation salariale ? », *Revue de la régulation*, n° 15.
- Shen J. (2011), "Developing the Concept of Socially Responsible International Human Resource Management", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 6, p. 1351-1363.
- Sobel R. (2013), « Travail », in *Dictionnaire critique de la RSE*, Postel N. et Sobel R. (dir.), Presses universitaires du Septentrion, p. 455-460.
- Somers M. (2001), "Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values", *Journal of Business Ethics*, vol. 30, p. 185-195.
- Stankiewicz F. (1999), *Économie des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- Trevino L. et Brown M. (2004), "Managing to Be Ethical; Debunking Five Business Ethics Myths", *Academy of Management Executives*, vol. 18, n° 2, p. 69-81.
- Vallée G. (2003), « Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : réflexions sur la contribution du droit étatique », *Relations industrielles*, vol. 58, n° 3, p. 363-394.
- Vercher C., Palpacuer F. et Charreire Petit S. (2011), « Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : la RSE au sein des chaînes globales de valeur », *Revue de la régulation*, n° 9.
- Vogel D. (2005), "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 19-45.
- Vuontisjarvi T. (2006), "The European Context for Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: An Analysis of the Largest Finnish Companies", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 3, p. 271-291.
- Weaver G. (1995), "Does Ethics Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients' Justice Perceptions and Content Recall", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, p. 367-395.
- Werbel J. et Balkin D. (2010), "Are Human Resource Practices Linked to Employee Misconduct? A Rational Choice Perspective", *Human Resource Management Review*, vol. 20, p. 317-326.
- Williams C. et Aguilera R. (2008), "Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective", in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (eds.), Oxford University Press, New York, p. 452-472.
- Willmott H. (1998), "Towards a New Ethics? The Contributions of Poststructuralism and Posthumanism", in *Ethics & Organizations*, M. Parker (ed.), Sage, Londres, p. 76-121.

Winkler I. (2011), "The Representation of Social Actors in Corporate Codes of Ethics. How Code Language Positions Internal Actors", *Journal of Business Ethics*, vol. 101, p. 653-665.

NOTES

1. Vue comme une branche de l'économie du travail appliquée à l'entreprise, l'économie des ressources humaines est en fort développement depuis les années 1980-1990. Elle est très portée, dans les pays anglo-saxons, par Edward Lazear dont la perspective d'analyse contraste selon nous avec les approches françaises plus « paradigmatiquement » ouvertes et pluralistes (voir notamment Gazier, 1993 ; Stankiewicz 1999).
2. En arguant que « plutôt que de penser chaque pratique de gestion des ressources humaines comme distincte et institutionnellement déterminée, les économistes mettent l'accent sur l'identification de principes généraux profonds » (Lazear et Shaw, 2007, p. 91), Lazear, qui est vu aujourd'hui comme l'avocat le plus offensif de la *Personnel Economics*, est pleinement représentatif de ce modèle dominant d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi.
3. Voir également dans le même esprit Vuontisjarvi (2006).
4. Dans ce second cas, on parle plus souvent de « chartes », de « codes éthiques » ou de « codes d'affaires » (Norberg, 2009).
5. Voir en particulier Diller (1999, p. 115-117).
6. Voir Séhier (2014) pour le cas du développement des pratiques de RSE en Chine.
7. Fin 2008, seules 65 firmes ont signé un accord-cadres internationaux et il s'agit surtout d'entreprises européennes. En termes de couverture, les accords-cadres internationaux couvriraient aujourd'hui environ 3.5 millions de travailleurs, ce qui reste faible comparé aux 10 millions concernés par des codes de conduite (Bourque, 2008).
8. L'exemple le plus classique et le plus commenté en droit est celui du *whistleblowing*, souvent traduit en français par alerte éthique, et qui consiste à inciter les salariés à signaler le comportement de collègues supposé contraire à ce que l'entreprise considère comme « éthique ».
9. Notons que nous avons déjà commencé à travailler sur ce point, toujours dans l'optique de souligner la dimension manipulateur de certaines pratiques de RSE mises en place en direction des salariés. Voir en particulier (Dubrion *et al.*, 2014).

RÉSUMÉS

Les travaux autour de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se sont considérablement développés au niveau international depuis une dizaine d'années. Les crises répétées de nos modèles sociaux ont amené les chercheurs à s'interroger sur les modes alternatifs de régulation du capitalisme et, ce faisant, à faire de la RSE une voie de recherche féconde et salutaire – y compris dans l'opinion publique. C'est particulièrement le cas en management et depuis peu en économie des ressources humaines où la question du rôle de la RSE dans les pratiques d'encadrement de la relation d'emploi est de plus en plus débattue. Pour autant, peu de place est accordée à l'analyse critique des dispositifs de RSE intra-firme, lesquels se fondent pourtant souvent sur des pratiques ambivalentes qui laissent apparaître des formes de manipulation des salariés au travail. Il s'agit là de la thèse que nous souhaitons défendre dans cet article à partir

d'une analyse de la littérature sur le concept de manipulation appliquée aux cas des codes de conduite des entreprises.

The works on corporate social responsibility (CSR) have grown significantly at the international level over the last ten years. The multiple crises of our social models have led scholars to wonder about the alternative ways of regulating capitalism and, in so doing, to make CSR a strong and useful research area – including in public opinion. This is particularly the case in human resources management and more recently in personnel economics where the question of the role of CSR in the management of the employment relationship practices is increasingly debated. However, little attention is paid to the critical analysis of CSR applied to the internal organization of the firm, which is often based on ambiguous practices that reveal some forms of manipulation of employees at work. In this article, we will defend this thesis from both an analysis of the scientific literature on the subject and a comparative study of corporate codes of conduct.

Los trabajos sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE) se han desarrollado de manera considerable a nivel internacional desde hace una década. Los repetidas crisis de nuestros modelos sociales han conducido los investigadores a interrogarse sobre los modos alternativos de regulación del capitalismo y haciendo esto, a hacer de la RSE una vía de investigación fecunda y saludable –incluso en la opinión pública. Este es particularmente el caso en materia de gestión empresarial y desde hace poco en economía de los recursos humanos donde la cuestión del rol de la RSE en las prácticas de gestión de la relación de empleo es cada vez más objeto de debate. Sin embargo, poco lugar se ha destinado al análisis crítico de los dispositivos de RSE intra-firma, los cuales se fundamentan a menudo sobre las prácticas ambivalentes que dejan a la vista las formas de manipulación de los asalariados que están trabajando. Se trata de la tesis que nosotros deseamos defender en este artículo, a partir de un análisis de la literatura sobre el concepto de manipulación aplicada a los casos de códigos de conducta de las empresas.

INDEX

Palabras claves : responsabilidad social de la empresa, relación de empleo, economía y gestión de los recursos humanos, manipulación, revisión de la literatura, códigos de conducta

Mots-clés : responsabilité sociale de l'entreprise, relation d'emploi, économie et management des ressources humaines, manipulation, revue de la littérature, codes de conduite

Keywords : corporate social responsibility, employment relationship, economics and management of human resources, manipulation, review of literature, corporate codes of conduct

Code JEL J53 - Labor-Management Relations; Industrial Jurisprudence, L21 - Business Objectives of the Firm, M14 - Corporate Culture; Social Responsibility, M54 - Labor Management (team formation; worker empowerment; job design; tasks and authority; job satisfaction)

AUTEURS

VIRGILE CHASSAGNON

Professeur des universités, université Pierre Mendès-France & CREG (EA 4625) ; directeur scientifique de l'ESDES ; virgile.chassagnon@upmf-grenoble.fr

BENJAMIN DUBRION

Maître de conférences en économie, Sciences Po Lyon, université de Lyon, Triangle CNRS UMR
5206, benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr