

« LA RSE, ÇA DÉGAGE ? » HISTOIRE ET AVENIR DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

Denis Maillard

10/04/2025

Avec le retour de Donald Trump au pouvoir, la question du positionnement des entreprises se pose des deux côtés de l'Atlantique : doivent-elles encore s'engager et comment ? Quelle est leur vocation en tant qu'acteurs économiques, voire politiques ? Quel monde contribuent-elles à construire ? Dans cette étude, Denis Maillard, codirecteur de l'Observatoire de l'engagement de la Fondation, montre que la question de la responsabilité des entreprises et de leur engagement dans la société est au cœur d'une tension ancienne entre l'économie et le politique. Or, la nouvelle donne aux États-Unis et ses effets induits sur la marche du monde pourraient être l'occasion de redéfinir cette responsabilité.

Table des matières

Introduction. Tout allait si bien...

L'invention de la responsabilité : l'entreprise, passager clandestin de la société ?

Un discours fondateur : Antoine Riboud à Marseille, le 25 octobre 1972

Un double projet économique et social

Pourquoi être responsable ?

L'ère des managers

Hypocrites ou *hypercrites*, les patrons ?

L'âge identitaire : l'entreprise, miroir de la société ?

La diversité au secours de la politique de la ville

Claude Bébéar et le miroir américain

Identity politics : le legs de Richard Nixon

Le triangle de mobilisation et la domestication des passions

L'inflation normative : l'entreprise au secours de la société ?

Pousser et contrôler l'engagement des entreprises

Raison d'être et mission : une nouvelle théorie de la firme

Le capitalisme sera vert avant d'être juste

Conclusion

Face à la crise du progrès

L'autonomie de la société civile ou le choix « politique » d'une prééminence de l'économie

L'avenir de la RSE : trois scénarios

Introduction. Tout allait si bien...

Août 2019, 180 patrons de la Business Roundtable – l'équivalent américain de l'Association française des entreprises privées (AFEP) – publient un *statement* sur la raison d'être des entreprises, leur assignant désormais de produire de la valeur pour chacune de leurs parties prenantes et pas seulement pour leurs actionnaires¹. La même année, en France, la loi Pacte propose aux entreprises de définir leur raison d'être et, à celles qui le souhaitent, d'adopter le statut d'entreprise à mission. Ces initiatives, privées et publiques, s'inscrivent dans un contexte d'ampleur mondiale : d'une part, la COP 21, en 2015, dans le prolongement des objectifs de développement durable des Nations unies, a fini d'abolir la différence entre les dimensions sociales, sociétales et environnementales de la responsabilité des entreprises, ouvrant ainsi la voie à une interrogation nouvelle sur l'engagement et les stratégies industrielles ou commerciales. De telle manière que, dès l'année suivante, lorsque la première administration Trump retire les États-Unis de l'accord de Paris, ce choix est immédiatement dénoncé par bon nombre d'entreprises américaines, tout comme les mesures anti-immigration. Et cela au nom d'une Amérique ouverte, tolérante et diverse. D'autre part, à partir de 2019, le mouvement climat a imposé à l'agenda de la jeunesse et de l'opinion publique internationale la lutte contre le réchauffement climatique dans le cadre d'une « transition juste », c'est-à-dire présentée à la fois comme une contrainte et une opportunité permettant ainsi d'articuler au mieux la dialectique de la fin du monde et des fins du mois, comme on le disait à ce moment-là.

L'heure économique et sociale est alors à l'engagement et Pascal Demurger, le médiatique patron de la Maif, proclame dans un livre éponyme que *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*². Certes, l'entreprise comme acteur politique est un vieux thème ; néanmoins, il a été remis à l'honneur depuis quelques années par des chercheurs comme Blanche Segrestin ou Armand

Hatchuel, qui tentent de fonder une théorie politique de l'entreprise, objet d'intérêt public, laquelle aura une influence sur le rapport Notat-Senard³ puis sur la loi Pacte.

Et pourtant... En ce début 2025, malgré ce qui est apparu jusqu'ici comme des avancées ou des progrès, l'humeur des entreprises est nettement moins optimiste qu'en 2019 : le retour de Donald Trump au pouvoir aux États-Unis, sa politique douanière agressive, son climato-scepticisme et sa défense des énergies fossiles (« *Drill, Baby, Drill* »), sa dénonciation des programmes fédéraux de discrimination positive sur fond de chasse au wokisme, les provocations d'Elon Musk, son puissant allié, comme les mises en garde de J.D. Vance son vice-président, mais aussi la pitoyable soumission des patrons américains prêts à saborder leurs propres initiatives en tournant le dos à leurs prises de position de 2016⁴, tout cela fait souffler un vent de réaction et de désarroi sur les entreprises des deux côtés de l'Atlantique : doivent-elles encore s'engager et comment ?

En effet, comme le faisait remarquer l'essayiste Raphaël Llorca dans une analyse publiée dans *L'Opinion*, « il y a encore quelques années, quiconque se baladait sur les sites *corporate* et les réseaux sociaux des grandes marques occidentales, tous secteurs confondus, avait l'impression qu'elles candidataient au prix Nobel de la paix. Actions environnementales ambitieuses, politiques de diversité et d'inclusion, prises de position sur le féminisme et la tolérance : dans l'écrasante majorité des discours tenus par les marques, la coloration politique était alors, incontestablement, progressiste. L'erreur a été de considérer que la chose était gravée dans le marbre, comme si le *purpose* et autres raisons d'être appelant à "construire un monde meilleur" ou à "bâtir un monde durable" constituaient la seule façon dont les marques pouvaient s'engager dans la vie de la Cité⁵ ».

Bien que d'abord américain, le séisme trumpien a nécessairement des effets collatéraux, en Europe et en France, ne serait-ce que du fait de l'internationalisation de l'économie. En effet, les grands groupes ne sont pas français en France, européens en Europe et américains aux États-Unis, profitant ainsi d'une sorte d'étanchéité des marchés locaux : ceux-ci sont mondiaux comme l'information, et bien que les entreprises soient internationales elles aussi, elles redécouvrent qu'elles ont pourtant une nationalité et qu'elles doivent savoir ce qu'elles font, où et avec qui, comme semble le rappeler Donald Trump lui-même. Posée au-delà de l'Atlantique, la question du positionnement des entreprises est également valable en Europe et percute aussi les entreprises françaises : quelle est leur vocation en tant qu'acteurs économiques, voire politiques ? Quel monde contribuent-elles à construire ? Dans quelles relations avec la société civile et le pouvoir politique ?

Assez naturellement, le désarroi actuel se porte d'abord sur les programmes dits DE&I, c'est-à-dire de diversité, d'équité et d'inclusion dont les tourments aux États-Unis ont atteint très rapidement l'Hexagone sous deux formes : celle d'une interrogation – diversité et inclusion, stop ou encore ? –

et celle d'une mise en demeure. En effet, Pam Bondi, la nouvelle procureure générale des États-Unis, a commencé par annoncer qu'elle ordonnait à ses services d'agir contre les entreprises qui disposaient de programmes de diversité et d'inclusion, avec une portée extraterritoriale s'agissant de politiques engagées notamment en Europe. Puis, le 28 mars 2025, l'ambassade des États-Unis en France a envoyé à plusieurs entreprises françaises un questionnaire leur demandant si elles mettaient en place des programmes internes de lutte contre les discriminations... Évidemment, la France a immédiatement dénoncé une ingérence et le ministre de l'Économie, Éric Lombard, a expliqué que ce courrier était à contre-courant de « la trajectoire des pays de la planète ». Pourtant, comment réagir ? Peut-on obtempérer là-bas et ne rien changer ici ? Ce sont donc toutes les politiques d'engagement qui se trouvent d'un seul coup questionnées, montrant, s'il en était besoin, que le débat sur l'entreprise politique n'a jamais été tranché, même par la loi Pacte.

L'étude qui suit se veut plus large et souhaite prendre l'engagement des entreprises avec la hauteur permettant de se dégager de l'actualité immédiate afin de mieux en comprendre les enjeux : pour cela, nous postulons que la question de la responsabilité des entreprises et de leur engagement dans la société est au cœur d'une tension ancienne entre l'économie et le politique, autrement dit entre les entreprises et l'État, dans un processus croissant d'autonomie de la société civile dont les premières sont le produit et le second l'organisateur. En d'autres mots, entre l'*Oikos* (l'« espace domestique », qui a donné son nom à l'économie) et la *Polis* (la « Cité » dans un sens civique et politique), un conflit existe pour la représentation du monde humain-social. Or, cet antagonisme s'exprime très concrètement à travers la responsabilité sociale de l'entreprise par laquelle la prétention du politique à embrasser la totalité des relations sociales est contrariée par l'ambition contraire venant des entreprises. De fait, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ne va pas de soi. La réaction trumpienne n'est pas la cause de ce trouble, elle ne fait que poser le problème au grand jour, souvent à des entreprises qui s'interrogeaient déjà. Depuis plusieurs années, en effet, un débat a lieu sur la nature politique de l'entreprise. De ce point de vue, les embarras à propos de la pertinence des programmes de diversité ou les accusations de wokisme ne sont pas nés avec Trump. Car le conflit vient de loin, comme le rappelle le philosophe Pierre Musso : « De la réforme grégorienne « big-bang » de l'Occident, sont nés au XII^e siècle « deux produits dérivés du romano-christianisme », selon le mot de Pierre Legendre : l'État et l'entreprise. Au cours des siècles, le premier s'est autonomisé, renforcé dans sa lutte anti-théologique, alors que la seconde s'est développée dans les coulisses avant d'apparaître, en pleine lumière, lors de l'industrialisation, à compter de la fin du XVIII^e siècle, et de la révolution managériale un siècle plus tard. Désormais, l'État, chef-d'œuvre de l'Occident, vacille et s'effrite face à la très grande Entreprise⁶ ».

Ce sont ces tensions, proprement politiques, que nous voudrions mettre au jour à travers une

chronique de la responsabilité des entreprises qui se veut un survol rapide de l'histoire récente de leur engagement dans la société (sans vouloir non plus être exhaustif – il ne sera pas question, par exemple, de philanthropie, de *sponsoring* ou même des fondations d'entreprises, dont on sait par ailleurs comment elles ont pu installer l'idée qu'un patron devait avoir un rôle sociétal, de Rockefeller à Bill Gates) : quelles sont les origines de cet engagement, les termes du débat et les questions que pose un tel activisme ? Nous essayerons enfin de comprendre de quelle manière la nouvelle donne aux États-Unis et ses effets induits sur la marche du monde pourraient être l'occasion de redéfinir cette responsabilité.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

1. « Les grands patrons américains appellent le secteur privé à plus de responsabilité sociale », *L'Opinion*, 20 août 2019.
2. Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour-d'Aigues, l'Aube, 2019.
3. Nicole et Jean-Dominique Senard, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, La Documentation française, 9 mars 2018.
4. Voir à ce sujet « De Coca-Cola à l'IA : en amont de son investiture, les PDG multiplient les signes d'allégeance à Trump », *Le Grand Continent*, 17 janvier 2025.
5. Raphaël LLorca, « Le tournant réactionnaire des marques », *L'Opinion*, 13 janvier 2025.
6. Pierre Musso, *Le temps de l'État-entreprise : Berlusconi, Trump, Macron*, Paris, Fayard, 2019, pp. 175-176.