

FEMMAGE À FRANÇOISE QUAIREL

FEMMAGE TO FRANÇOISE QUAIREL

Françoise Quairel était une figure incontournable du RIODD, l'association scientifique à laquelle la *ROR* est associée. Dès le premier numéro de la *ROR*, en 2006, elle a contribué en proposant l'article « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », écrit avec Michel Capron. Ce texte rappelant que les sciences de gestion : « ne peuvent pas répondre, seules, au défi de l'évaluation des comportements d'entreprise en matière de développement durable » (p. 15), porteur d'une vision transdisciplinaire à laquelle les équipes de rédaction successives de la *ROR* ont tenu, demeure l'un des plus cités de la revue. La soudaine disparition de Françoise Quairel en avril fut douloureuse pour notre communauté, en France, au Québec et partout où elle a laissé une empreinte vive et des traces indélébiles.

Membre du comité scientifique de la *ROR*, elle était surtout pour la grande majorité des rédactrices en chef et rédacteurs en chef, ainsi que des éditrices associées et éditeurs associés, une bienveillante collègue dont on se souviendra de l'écoute attentive, des conseils judicieux, des collaborations non intéressées et de l'authenticité. Dans ce dernier numéro de 2024, la *ROR* lui rend un femmage qui s'ouvre avec une présentation de son œuvre scientifique par Jacques Igalels, fondateur de la revue, suivie des mots de Michel Capron, co-auteur de longue date de Françoise Quairel. On lira ensuite les témoignages et appréciations des rédactrices en chef et rédacteurs en chef de la *ROR*, ainsi que les présidentes et présidents du RIODD.

Charlène ARNAUD & Lovasoa RAMBOARISATA

**PAR JACQUES IGALENS,
FONDATEUR DE LA *ROR***

Dans notre communauté des chercheurs en sciences de gestion, Françoise Quairel a joué un rôle fondamental dans l'analyse critique du concept de RSE et son articulation avec la comptabilité. À travers une série de travaux menés seule ou avec Michel Capron, Françoise a exploré les dimensions de la gouvernance responsable, la performance globale, le développement durable et la possibilité de la RSE dans les PME. Cet hommage s'organise autour des principales contributions de Françoise, structurées en quatre thèmes : le cadre conceptuel de la RSE, la performance globale et le développement durable, le *reporting* sociétal et l'intégration de la RSE dans les PME.

en mettant en avant le rôle central des parties prenantes. Elle s'interroge également sur la normalisation des pratiques liées à la RSE, en particulier dans son article « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux » (6). Elle y explore la tension entre la normalisation des rapports RSE et les pratiques volontaires des entreprises. De plus, Françoise a analysé le couplage entre la RSE et le développement durable dans son article avec M. Capron, « Le couplage “responsabilité sociale des entreprises” et “développement durable” : mise en perspective, enjeux et limites » (9), elle examine les intersections et les divergences entre ces deux concepts, insistant sur le fait que leur association n'est pas toujours évidente, ni pertinente, selon les contextes et les entreprises.

1. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE : UN CADRE CONCEPTUEL RIGOUREUX

Dans son ouvrage coécrit avec M. Capron, *La responsabilité sociale d'entreprise* (2010), elle propose une analyse approfondie de la RSE en tant que levier de changement pour l'entreprise. Ce livre met en évidence le caractère multidimensionnel de la RSE, englobant des considérations économiques, sociales et environnementales, tout

2. LA PERFORMANCE GLOBALE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE UTOPIE MOBILISATRICE

En collaboration avec M. Capron, elle a également exploré la notion de performance globale des entreprises, cherchant à dépasser l'opposition entre performance financière et performance extra-financière. Leur article

paru dans notre revue, la *ROR*, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale » (2), montre comment la performance globale peut servir de levier pour intégrer les considérations sociales, environnementales et économiques dans les stratégies d'entreprise. Les auteurs suggèrent que cette approche holistique permet de mieux appréhender la contribution réelle des entreprises au développement durable. Dans son chapitre : « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) » (7), Françoise analyse les outils de contrôle de gestion adaptés à la RSE. Elle propose des méthodes pour évaluer non seulement la performance financière, mais aussi la performance sociale et environnementale des entreprises, en intégrant des indicateurs extra-financiers dans les systèmes de contrôle de gestion. Ce travail a ouvert des perspectives importantes pour la mise en place de tableaux de bord intégrant des mesures plus larges de performance, souvent ignorées par les méthodes comptables traditionnelles.

3. LE REPORTING SOCIÉTAL : ENTRE REDDITION ET COMMUNICATION

Un autre domaine clé de la recherche de Françoise Quairel concerne le *reporting* sociétal et environnemental, et la manière dont les entreprises communiquent leurs engagements en matière de développement durable. Dans leur article de la *ROR*, « Le rapportage “développement durable” entre reddition et communication, entre volontariat et obligation » (4), Françoise et Michel examinent la tension entre les exigences de transparence, d'une part, et la pression réglementaire, d'autre part. Ils soulignent que si les entreprises sont encouragées à publier des informations sur leur impact social et environnemental, cette démarche peut osciller entre une véritable reddition de comptes et une simple stratégie de communication. Ils se sont également penchés sur la normalisation du *reporting* sociétal à travers la GRI. Dans leur contribution : « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale “Global Reporting Initiative” » (3), ils interrogent la pertinence d'une standardisation mondiale du *reporting*, soulignant les risques d'une homogénéisation qui ne tiendrait pas compte des spécificités locales ou sectorielles. Françoise met en garde contre la possibilité que de tels rapports deviennent des outils de communication, plus que des instruments de transparence, risquant de diluer la véritable portée de la RSE. À maints égards la publication des EFRS constitue une actualité en ligne avec certaines de ses conclusions.

4. PME ET RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE CONTEXTUELLE

Dans son article avec Aubergé, « Management responsable et PME : une relecture du concept de “responsabilité sociétale de l'entreprise” » (8), les auteurs proposent une approche adaptée aux PME, qui diffèrent des grandes entreprises dans leurs moyens, leur gouvernance et leur relation aux parties prenantes. Ils soulignent que les PME ne doivent pas être évaluées selon les mêmes critères que les multinationales, car elles adoptent souvent une approche plus informelle et intuitive de la RSE. Ce travail a contribué à diversifier la compréhension de la RSE, en insistant sur la flexibilité nécessaire pour intégrer des modèles de responsabilité adaptés aux capacités et aux réalités des PME.

L'œuvre scientifique de Françoise Quairel est d'une grande richesse et elle se caractérise par une unité qui lui a permis au cours du temps de véritables approfondissements. Elle a été souvent une pionnière dans son analyse des difficultés qui attendaient le développement de normes relatives à la RSE. Elle a su développer des réflexions novatrices sur la RSE, la performance globale, le *reporting* sociétal, et l'intégration de la RSE dans les PME.

Au fond c'est la place de l'entreprise dans la société qui constitue le fil conducteur de ses travaux avec une perspective critique toujours étayée par une connaissance approfondie de la littérature (5), une grande rigueur théorique et une hauteur de vue qui assurera, j'en suis certain, une grande « durabilité » à ses travaux.

Jacques IGALENS

BIBLIOGRAPHIE

- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Capron, M., & Quairel, F. 2006. Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1 (1): 5-17.
- Capron, M., & Quairel, F. 2003. *Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative »*. In *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*. [URL] <https://shs.hal.science/halshs-00582742/document>, mis en ligne le 04/04/2011, consulté le 26/11/2024.
- Capron, M., & Quairel, F. 2009. Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'Organisation Responsable*, 4 (2): 19-29.
- Capron, M., & Quairel, F. 2020. *L'entreprise dans la société*. Paris : La Découverte.

- Quairel, F. 2004. Responsable mais pas comptable: analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10 (1): 7-36.
- Quairel, F. 2006. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). In *Comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*. [URL] <https://shs.hal.science/halshs-00548050v1/document>, mis en ligne le 18/12/2010, consulté le 26/11/2024.
- Quairel, F., & Aubrger, M. N. 2005. Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 40 (211/212): 111-128.
- Quairel, F., & Capron, M. 2013. Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, (1): 125-144.

PAR MICHEL CAPRON, CO-AUTEUR DE FRANÇOISE QUAIREL ET PRÉSIDENT DU RIODD

La disparition de Françoise a été tellement inattendue qu'elle nous a tous sidérés. Elle qui était si vivante, toujours active, présente dans de multiples lieux universitaires et associatifs, à tel point que certains ne réalisaient pas qu'elle était à la retraite.

Ses talents ne se limitaient pas à l'enseignement et à la recherche : remarquable photographe, excellente cuisinière, mère et grand'mère généreuse, attentionnée aux autres, sachant aplanir les différends, elle était la collègue, la camarade, l'amie que tout le monde appréciait.

Pilier du RIODD dès ses origines, elle a beaucoup contribué à consolider et faire connaître les travaux de notre communauté académique, en montrant à

l'extérieur la pertinence et l'intérêt d'une recherche qui, à la fin des années 1990, était tout juste en émergence.

J'ai eu le privilège de travailler étroitement avec elle pendant une bonne vingtaine d'années et de cosigner des ouvrages, des articles, des communications... Sa curiosité intellectuelle insatiable, ses exigences pédagogiques, sa rigueur n'en faisaient pas une partenaire commode. On arrivait néanmoins à trouver toujours un point d'équilibre qui pouvait satisfaire l'un et l'autre.

Partir, nous quitter lors d'un séjour en Afrique pour revenir par un dernier voyage en avion, voilà... c'était bien Françoise.

Michel CAPRON

PAR LES PRÉSIDENTES ET PRÉSIDENTS DU RIODD, LES RÉDACTRICES EN CHEFFE ET RÉDACTEURS EN CHEF DE LA ROR (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

Comme pour nous tous, la disparition de Françoise Quairel fut un choc pour moi. Deux mois plus tôt, nous avions encore dialogué lors d'une table-ronde organisée par le Forum citoyen pour la RSE sur le thème : « Comment réguler la très grande entreprise ? ». Je l'avais alors retrouvée telle que je l'ai toujours connue : passionnée, engagée, curieuse des derniers développements sur la RSE et le devoir de vigilance, pleine d'esprit et d'une grande finesse intellectuelle. Lors du pot, elle m'avait demandé des nouvelles de ma famille, avec sa bienveillance sincère. Un dernier souvenir, gravé dans ma mémoire, qui résume ce qu'elle était : une personne bonne, solaire et généreuse.

Franck AGGERI

Françoise Quairel-Lanoizelée a dans notre milieu académique une place unique. De professeure à mentor, puis paire, son parcours et son compagnonnage sont une inspiration pour de nombreuses générations de chercheuses. Nous remercions son militantisme affirmé, tout en étant discret, qui, très tôt dans notre parcours scientifique, nous a montré toutes les possibilités de l'académie. Son flambeau rayonne plus que jamais, il fait désormais partie de nombreuses générations de scientifiques. Par ses photographies, ses travaux scientifiques, ses enseignements et ses actions militantes : *et vera incessu patuit dea* (Virgile, *Enéide*, I, 405).

Celine BERRIER-LUCAS
& Vivien BLANCHET

À l'époque, directeur éditorial aux éditions La Découverte, je me souviens encore de ce soir où j'ai vu entrer dans mon bureau un tandem d'auteurs, manuscrit sous le bras et jouant d'un contraste digne des meilleurs films policiers : l'un était grand l'autre menu, l'un s'attachait à la cohérence globale, politique et conceptuelle, de l'ensemble quand l'autre détaillait l'assemblage des pièces. Et, comme dans ces films, cette division du travail n'était qu'apparente, comme le révéla rapidement la discussion qui s'ensuivit sur le manuscrit, afin de l'amener à publication. Deux heures de discussion où Françoise et Michel (Capron) ont révélé un réconfortant (quand on connaît l'ego démesuré de certains auteurs) et stimulant mélange de modestie et de compétence, de méticulosité académique et de souci pédagogique pour transmettre des connaissances comme bases de compétences professionnelles, mais aussi de débats publics. En témoigne la discussion sur certain schéma d'ensemble des dispositifs de RSE (p. 151 pour ceux qui ont la chance d'avoir l'édition 2004 de *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*), schéma qui reste pour moi une référence, si l'on comprend à la fois l'enjeu politique d'une RSE et la technicité à mettre en œuvre sans gommer la complexité des situations à traiter. D'ailleurs, il fallut négocier d'une part avec la fabrication pour repousser leurs habituelles contraintes techniques limitant la reproduction du schéma et d'autre part avec les auteurs pour simplifier ledit schéma sans altérer la force et l'exactitude de la synthèse qu'il proposait. Quand la science se confronte à la technique.

J'ai retrouvé toutes ces qualités chaque fois que j'ai eu la chance d'interagir avec Françoise, dans le cadre du RIODD, des séminaires pour la Plateforme nationale RSE ou des enseignements. Je regrette encore la perte de sa capacité à allier une expérience pratique professionnelle (dans le monde de la comptabilité-gestion privée) avec une capacité d'analyse académique. Et son exigence toujours bienveillante.

Jean-Pierre CHANTEAU

In memoriam Françoise Quairel

Une communauté scientifique comme le RIODD se construit patiemment de travaux, de rencontres, d'échanges, de moments formels (CA, AG) ou informels, tels que des repas partagés. Françoise Quairel était partie prenante de tous ces moments-là. En ateliers, elle posait des questions formulées avec la douceur de l'empathie. Françoise était là, discrète et forte.

Terminons par une citation d'un article co-écrit avec Michel Capron : « les discours et les pratiques managériales tendent aujourd'hui à définir les normes du bien public et donc à inverser ce que la conception de soutenabilité visait à promouvoir, à savoir la subordination de l'économique au social et à l'écologique. »

(RFSE, 2013, p. 142) (1). N'oublions pas cette phrase et Françoise Quairel, figure marquante du RIODD.

Michèle DUPRÉ

BIBLIOGRAPHIE

Quairel, F., & Capron, M. 2013. Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, (1): 125-144.

Françoise Quairel était une figure de l'université Paris Dauphine. Elle a fortement participé à l'animation de cette communauté académique. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion à l'ENS Cachan, elle a été maîtresse de conférences à Dauphine pendant plus de 20 ans (1986-2008). Elle a été aussi membre du Centre de recherche européen en finances et en gestion (CREFIGE) et de Dauphine Recherche en Management (DRM). Également très active dans d'autres communautés, elle a participé aux travaux des groupes environnement et responsabilité sociale du Conseil National de la Comptabilité et de l'AFNOR (ISO 26000), de l'Association Francophone de Comptabilité ou du Conseil d'Orientation du RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable). Par-delà sa trajectoire professionnelle, pendant sa carrière et au temps de sa retraite, Françoise Quairel a été un maillon essentiel à la fois de la réflexion et de la mise en pratiques des principes de Responsabilité Sociale des organisations. Une démarche qu'elle a pu incarner avec le poste de responsable RSU.

Son chemin de carrière et de vie témoigne du fait que Françoise Quairel était une grande voyageuse, elle a traversé tous ces espaces en mettant l'énergie de ses recherches au service de la compréhension de la place de l'entreprise dans la société. Elle lègue des nombreux travaux et ouvrages, dont deux éponymes, co-signés avec Michel Capron dans la collection Repères de *La Découverte* (2015, 2016 [2007]). Son expertise, ses capacités de vulgarisation et de pédagogie, font de ces lectures des incontournables qui laissent à ses collègues une trace de Françoise comme des contributions fortes pour continuer à penser, analyser et enseigner la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises.

**Élise PENALVA-ICHER
& Frédérique DÉJEAN**

Françoise Quairel se défendait d'être une référence. Qui ne l'a entendue se définir modestement – mais est-ce le bon terme – comme « un plombier » égaré dans le monde volontiers cérébral de la RSE ? Et pourtant. Il suffisait de discuter avec elle pour vite saisir la profondeur

de son triple rapport à la littérature, aux idéaux et au réel. Car cette ancienne comptable était aussi une idéaliste. Le monde des organisations semblait la captiver ; mais à la condition qu'elles s'humanisent et contribuent à une société meilleure, quitte à les forcer un peu. Françoise incarnait en cela l'ethos particulier de la RSE dans une faculté de management. « Viens dans mon bureau, je vais te montrer ». C'est dans ces moments qu'on découvrait alors l'autre Françoise, la Françoise plus intime, généreuse, ferme dans ses convictions, mais toujours prête à l'écoute, portée par cette intelligence et cette féminité rieuses et bienveillantes ; cette personnalité taquine aussi, elle n'était jamais dupe. Elle me laisse le souvenir d'une personne avec laquelle on aimait être, et qu'on se réjouissait toujours de revoir.

Jean PASQUERO

Il y a une cinquantaine d'années, Françoise, jeune agrégée TEG affectée à l'IUT de Sceaux, avait été interpellée par son directeur de département (dénommé Lionel Jospin) : « Comment peut-on être un citoyen engagé et enseigner la gestion ? » À cette question, à l'époque insolite, Françoise y a répondu par son œuvre et son action. Durant plusieurs décennies, elle a su conjuguer une connaissance reconnue dans les sciences et techniques de gestion et un souci de les utiliser au service d'une société plus juste. En témoignent ses enseignements, dans les différents établissements où elle a enseigné, ainsi que ses travaux de recherche, notamment ses ouvrages publiés avec Michel Capron. S'y ajoutent des qualités humaines et un esprit d'équipe l'amenant à s'investir dans des tâches collectives sans en revendiquer le leadership : ainsi pour le groupement « GEP2D » (Gouvernance d'entreprise, performances et développement durable), lancé au tournant des années 2000, et qui a donné naissance au RIODD. Si aujourd'hui un gestiologue peut être un bon citoyen, elle en a été un exemple précurseur. Merci à toi, chère Françoise !

Roland PEREZ

L'immense dette que les chercheurs et chercheuses du RIODD ont contracté à l'égard de Françoise Quairel ne s'éteint pas avec sa disparition brutale et trop précoce.

Françoise a creusé un sillage très profond d'étude pluridisciplinaire du phénomène RSE sous un angle résolument critique au plein sens du terme. Elle a à la fois compris et montré, avec son complice Michel Capron, l'importance de ce phénomène largement méprisé par les différents courants dominants en sciences sociales... et en a immédiatement saisi la terrible ambiguïté. La subtilité de ces analyses, théoriques et empiriques, du phénomène RSE tranche ainsi singulièrement avec deux attitudes opposées mais également paresseuses qui auraient pu structurer ce champ de recherche : la célébration bête de ce phénomène merveilleux d'entreprises qui s'autoréguleraient spontanément (ce qui peut se lire derrière la théories des parties prenantes) et, dans l'exacte symétrie, la dénonciation du caractère profondément mensonger et sans espoir de l'ouverture, au sein des entreprises capitalistes régies par le rapport salarial, d'espaces de négociation sur le sens et la justice inhérente au processus de production. Il n'y avait, dans un cas comme dans l'autre, pas de sujet politique : soit cela s'autorégule (et le politique doit s'écartier de toute velléité de perturber cette autorégulation sociale), soit c'est forcément de la poudre aux yeux et l'énergie politique doit se situer bien ailleurs qu'autour de ce mouvement de la RSE. La finesse d'analyse de Françoise et son engagement entier au service d'un autre monde socioéconomique qui retrouverait du sens nous a guidé, nous guide et nous guidera encore très longtemps.

Nicolas POSTEL

Au-delà de sa très grande contribution à la recherche sur l'intégration des enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises dans la comptabilité, je garderai de Françoise Quairel le souvenir d'une collègue résolument tournée vers le débat et la transmission à la prochaine génération. À titre personnel, j'ai notamment appris beaucoup d'elle lorsqu'il s'agissait de préparer le congrès du RIODD à Nantes et j'ai si souvent pu compter sur ses rapports d'évaluation très pertinents et bienveillants pour les articles soumis à la *ROR*. Ses interventions, toujours à propos, et son rire me manqueront.

André SOBCZAK