

Dynamique de la RSE et « conception du contrôle »

Thomas Lamarche Université Paris Diderot Paris 7, GERME

Marianne Rubinstein, Université Paris Diderot Paris 7, CEPN

Depuis une quinzaine d'années, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) fait l'objet d'un véritable engouement, conduisant l'ensemble des sociétés cotées à concevoir et à exprimer leur engagement social et environnemental. Si l'origine de ces pratiques peut être historiquement liée au paternalisme, la généalogie de la RSE remonte plus directement au courant du *Business Ethics* (Acquier et Gond, 2007). L'ascendance est alors nettement nord-américaine — le texte fondateur étant celui de Bowen (Bowen, 1953) — et la conception de la responsabilité individuelle, non normative, et à forte teneur morale.

Cette dimension reste essentielle pendant près de 40 ans. On peut en trouver une illustration dans les travaux de Carroll (Carroll, 1979) qui définit une pyramide des responsabilités renvoyant essentiellement à des considérations individuelles et morales. Quatre niveaux de responsabilité sont ainsi emboîtés de manière hiérarchique, par analogie avec la pyramide de Maslow sur les besoins du consommateur : le dirigeant doit, dans l'ordre, assumer ses responsabilités économiques (i.e. être profitable / rentable), ses responsabilités juridiques (être dans la légalité / obéir à la loi), ses responsabilités éthiques (être juste / répondre aux attentes de la société) et, enfin, ses responsabilités philanthropiques (être un bon citoyen).

Cette première période de la RSE reste toutefois essentiellement cantonnée aux Etats-Unis, où elle est conçue comme un « supplément d'âme » pour des dirigeants qui souhaitent avoir une vision plus large que leur seul intérêt économique. La période qui se développe depuis une quinzaine d'années est d'une autre nature, comme nous allons le voir dans une première partie. Non seulement il n'est plus possible, pour une société cotée, de faire l'impasse sur la question de sa responsabilité sociale et environnementale (même si cela se limite, dans certains cas, à une stratégie de communication (de la Broise et Lamarche, 2006)), mais la nature même de la RSE a changé : d'une part, celle-ci se transforme pour répondre à diverses contradictions / tensions qui apparaissent au cours de son développement ; d'autre part, les entreprises, dans leurs démarches RSE, sont désormais sommées de répondre à des demandes

sociales structurées, et non plus aux seules préoccupations de dirigeants soucieux de l'éthique et de la morale.

Quel est alors le résultat de ce processus dynamique ? La RSE contribue-t-elle à façonner une nouvelle conception de l'entreprise, à renouveler la conception que les dirigeants ont de l'organisation, des « stratégies normales » et de l'efficacité ? En d'autres termes, la RSE devient-elle une nouvelle « conception du contrôle », telle que définie par Fligstein (1990) ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans une deuxième partie.

I. Dynamique de la RSE, entre contradictions internes et demandes sociales

Pour appréhender la dynamique de la RSE, nous distinguons ici deux éléments de nature distincte : d'une part, le processus de résolution des diverses contradictions internes auxquelles la RSE fait face au cours de son développement, et qu'elle tente de résoudre ; d'autre part, les demandes sociales auxquelles elle doit répondre, et qui contribuent en retour à la façonner.

1.1 Les contradictions internes auxquelles la RSE fait face

Le développement de pratiques en matière de RSE est structuré par trois niveaux de contradictions qui déterminent le processus d'institutionnalisation : contradiction entre le volontariat affirmé et la dynamique normative qui est engagée de fait ; contradiction entre les engagements d'entreprises qui touchent essentiellement la réputation et les formes de coercition ou de contraintes qui apparaissent ; contradiction enfin en termes de pouvoir dans l'entreprise, entre managers, actionnaires, salariés et représentants externes (ie de l'environnement).

1.1.1 Entre volontariat et normativité

Le caractère faiblement normé de la RSE a été fréquemment souligné (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Il peut être expliqué en référence à la nature du changement institutionnel qui caractérise la période dans laquelle les pratiques de RSE se sont diffusées. Celui-ci est marqué par une période de mondialisation accélérée, de désengagement de l'État providence, de déréglementation massive, et par la montée du risque écologique associée à une prise de conscience de la responsabilité de l'activité industrielle dans celui-ci. L'influence du contexte s'exprime de diverses manières :

- Les instances traitant de la RSE se développent à l'échelle mondiale ou, à tout le moins, visent une prise en compte des interdépendances internationales (Global Reporting Initiative - GRI, Global compact...). La question du périmètre est dès lors immédiatement perçue comme un facteur très sensible (périmètre en termes de géographie comme en termes de structure de la firme et de ses fournisseurs ou filiales). Une contradiction première est à souligner entre le caractère mondial des enjeux qui s'imposent (question écologique, structures de la production et des échanges) d'une part et, de l'autre, la nature des institutions, des référents culturels, des règles et des lois (sociales, environnementales..) qui restent ancrés localement ;
- Le processus d'institutionnalisation de ces « nouvelles » pratiques d'entreprise en matière de responsabilité sociale prend place dans une période défavorable à l'élaboration de nouvelles réglementations contraignantes (Bodet et Lamarche, 2007). En effet d'une part, dans de nombreux domaines (services publics, finance, rapport salarial, marchés des biens et des services) la tendance est à la déréglementation, et d'autre part des institutions internationales diverses sont en concurrence pour devenir légitimes dans la gouvernance mondiale en cours d'émergence. Ceci se traduit par une pluralité de textes et d'orientations qui produisent une certaine obligation d'action, ne serait-ce que discursive et formelle, mais ne produisent pas pour autant de règles formelles stables et de portée générale. En fin de compte, cette modalité du changement institutionnel renforce le poids de la sphère de la production et des entreprises.

La production normative est ainsi hétérogène et faiblement contraignante. Contrairement à nombre de règles qui s'imposent légalement aux entreprises (en matière comptable, de lois sociales...), les démarches RSE restent sur une base de volontariat. L'analyse de l'ensemble des définitions (Union européenne, OCDE...) et référentiels internationaux (GRI, Global compact...) fait ainsi ressortir des constantes, notamment le volontariat et le caractère déclaratif. Ainsi la définition officielle de la Commission Européenne met en avant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales »¹ ; orientation réaffirmée après 4 ans de *Forum multilatéral sur la RSE* par une Communication de la Commission en date du 26 mars 2006 qui clôt ce forum par ces termes « la RSE est volontaire, elle relève des milieux d'affaire »... Au niveau européen, de nombreuses directives ont été adoptées (sur la parité, 2002 ; la promotion de l'utilisation des biocarburants dans le transport, avril 2003 ; la responsabilité environnementale, février 2004). Seule la France est passée par la loi, avec celle relative aux nouvelles régulations économiques (loi NRE), et notamment son article 116 qui définit les obligations en matière de reddition.

¹ Commission européenne, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales.

Dans ce même esprit non-réglementaire, le *Global Compact*, impulsé par l'ONU, est défini comme un Partenariat volontaire entre l'ONU, les entreprises, les États et la société civile, et le GRI - *Global reporting Initiative* initiée au SMDD de Johannesburg, indique que ces *Guidelines* sont d'une utilisation volontaire par les organisations pour mettre en œuvre leur reporting².

Le caractère volontaire des démarches de responsabilité est donc constamment réaffirmé dans les définitions officielles, laissant aux entreprises une marge de manœuvre importante.

Néanmoins, le besoin de légitimation des entreprises les amène dans un même temps à rationaliser leurs démarches, ce qui induit une normalisation volontaire. Si la RSE se développe d'abord à travers la publication de codes de de conduite (dès la fin des années 1980 aux Etats-Unis, dans la deuxième moitié des années 1990 en Europe, cf. (Jenkins, 2001)), leur caractère restrictif et partial, et l'absence de sanctions pour fausse déclaration conduisent les entreprises à favoriser l'élaboration d'indicateurs et le développement d'organismes professionnels indépendants, chargés d'évaluer les pratiques RSE dans une entreprise donnée, notamment à l'adresse des investisseurs socialement responsables (Rubinstein, 2006). De ce point de vue, le GRI, bien que basé sur le volontariat, est un référentiel international de fait. Citons aussi le maquis des certifications, normes et labels comme les normes ISO14000 (système de management) et ISO9000 (Qualité), la norme EMAS (management environnemental et d'audit), lancée en 1995 par la Commission Européenne et enfin le guide SD21000 (développement durable dans l'entreprise), élaboré en juin 2003 par l'AFNOR. Existents aussi des initiatives de labellisation en provenance d'ONG dont les plus connues sont sans doute les Global Sullivan Principles, la norme SA8000, élaborée par l'organisme CEPAA en 1997 et le label Max Havelaar. A cet ensemble s'ajoutent enfin les agences de notation extra-financières (e.g. Vigeo, BMJ Ratings, Innovest), sollicitées en général à l'initiative des entreprises elles-mêmes — ce qui ne répond d'ailleurs pas au besoin social de disposer d'une évaluation hétéronome, c'est à dire sans contrôle par l'entreprise auditée.

Ces référentiels multiples, de par leur caractère hétérogène et leur base auto-centrée, permettent aux entreprises de façonner les règles et conditions de l'énonciation de leur responsabilité. Elles s'inscrivent collectivement dans un cadre normatif non contraignant, si

² “The Global Reporting Initiative (GRI) is a **multi-stakeholder** process and independent institution whose mission is to develop and disseminate globally applicable Sustainability Reporting **Guidelines**. These Guidelines are for **voluntary** use by organisations for **reporting on the economic, environmental, and social dimensions** of their activities, products, and services”.

ce n'est l'obligation de communiquer, ce qui engendre un processus dialectique : les entreprises se trouvent engagées par leurs déclarations. D'où un effet en termes de réputation.

1.1.2 Réputation versus coercition

Le caractère volontaire se traduit par des démarches de responsabilité qui accordent une place prépondérante à une reddition de comptes sociétaux *déclarative*. Ces pratiques en matière de *reporting sociétal* sont portées par une dynamique mimétique, constitutive d'un effet de champ. Elles sont ainsi de plus en plus structurées. Le mimétisme est notamment intermédié par l'activité des services développement durable des grands groupes et de leur agence conseil (en particulier communication)³, pour l'élaboration du reporting. Il est intermédié par les agences d'évaluation pour l'usage qui en est fait (registre du comparatisme pour l'ISR notamment).

Cependant, l'absence de sanction (y compris dans la loi NRE), même en cas de non reddition, de non publication de données, voire en cas de publication de données infondées... atteste d'une dynamique non procédurale. L'activité de reddition relève de la communication plus que de la production (Lamarche, 2009). Entre volontariat et faible contrainte, la communication en matière de RSE ou de développement durable est un signal émis par l'entreprise, à défaut d'une procédure normalisée. Les démarches RSE se trouvent ainsi à l'origine de chartes, codes de conduite, labels ou documents de reddition (rapport de développement durable)... qui sont autant de « productions », voire d'investissements immatériels, qui ont un objectif de justification (au sens de (Boltanski et Thévenot, 1991)).

La RSE se développe donc dans un cadre faiblement juridicisé, faiblesse juridique et jurisprudentielle qui est une des caractéristiques centrales des dispositifs institutionnels de la RSE. Il y a un processus d'*engagements* de la part des entreprises, sans que ces engagements se traduisent par un système de sanction clairement établi en cas de non-respect. La jurisprudence est quasi-inexistante et les possibilités de recours juridique — en cas de non respect des codes, chartes, etc.— minimales.

Le caractère non formel des contraintes accorde donc une marge importante d'action à l'entreprise. Mais quelles sont les sanctions en cas de non-respect des engagements de l'entreprise ? A première vue, celles-ci peuvent être multiples : critique médiatique, mise au ban de la société (ou du groupe), dévalorisation du capital immatériel (marque), perte de réputation, sanction dite de marché (ie. en termes de baisse des ventes).

³ Des communications environnementales, ou de développement durable, ou de RSE sont ainsi régulièrement primées lors des prix et festival organisés par la profession.

Les *engagements* pris par les entreprises en termes sociétaux, qui sont le propre des dispositifs tels que le *Global compact*, font ainsi place à des effets retours. Nous proposons ici d'en distinguer trois catégories : la pression/l'activisme ; la négociation ; la judiciarisation :

- **La pression / l'activisme** est le fait d'acteurs qui relèvent de la sphère médiatique et relaient la « critique écologique » (Chiappello 2009). On y trouve des ONG que nous qualifierons de *tribunitiennes*⁴, qui utilisent le fonctionnement médiatique sans entrer dans une logique de collaboration avec les groupes industriels (Amnesty International ou Greenpeace par exemple). Ces acteurs sont en mesure d'agir par la pression, voire la menace. La sanction qu'encourt alors l'entreprise se situe en termes d'image, de réputation ; mais si leur rôle est désormais très visible, l'influence réelle de leur action, notamment en termes de répercussions commerciales, reste floue et probablement limitée, eu égard au nombre de multinationales dans le monde (70000) et aux capacités d'investigation réduites des évaluateurs et des ONG.
- Une seconde catégorie d'effet retour relève de **la négociation, voire de la coopération**. Des organisations syndicales sectorielles à l'échelle internationale (FSI : Fédération syndicale internationale) se sont ainsi saisies du thème de la responsabilité des multinationales et des écarts de pratiques sociales entre les différents pays pour construire de nouveaux espaces possibles de négociation (c'est le cas des ACI-Accords Cadres Internationaux...)(Descolongs, 2006). Des ONG activistes, mais non tribunitiennes, se sont engagées dans des démarches auprès de grands groupes et avec leur accord, celles-ci servant en retour de caution morale. Ces démarches ne permettent pas l'évaluation, et peuvent avoir des objets variés : prise en charge d'actions humanitaires, élaboration de label ou de garantie sociale ou environnementale. La nature de la sanction est ici très faible. C'est davantage la capacité de faire réagir les entreprises qui est en jeu — ce qui divise en retour les ONG et les syndicats, — que la capacité à sanctionner.
- Enfin, la troisième catégorie d'effet retour est plus directe : **la judiciarisation**. En dépit des faibles possibilités offertes par le droit, un espace de recours s'ouvre sur la base des écarts entre les engagements et allégations (environnement, droit de l'homme...) et la réalité des pratiques observables . Le droit commercial en particulier

⁴ La fonction tribunitienne est empruntée aux sciences politiques Lavau l'utilise à propos du Parti communiste français pour caractériser un parti ou une association qui rejette à la participation (le pouvoir lui même), étant hostile au système et qui a la capacité de bloquer ou entraver le système, tout en étant suffisamment légitime pour être entendu. Georges Lavau, 1981, *A quoi sert le Parti communiste français?* , Fayard.

fournit la base d'une possible judiciarisation, bien qu'elle soit pratiquement absente en Europe continentale où se développent plutôt des procédures négociées telles les ACI, alors qu'aux Etats-Unis, une jurisprudence est en cours d'émergence⁵.

Le régime d'engagement volontaire n'est donc pas sans droit, mais renvoie plutôt à d'autres catégories de droit, le droit commercial notamment. La judiciarisation au nom des codes commerciaux, formant la loi des marchands, fait apparaître d'importants éléments dans la construction économique du droit. Un recours, collectif ou individuel, devant les tribunaux pour former une contrainte est ainsi susceptible d'acquérir une force. Cependant celle-ci dépend étroitement des capacités à ester en justice, ce qui renvoie aux systèmes juridiques nationaux, aux pratiques en matière d'activisme, et aux dispositifs autorisant les actions collectives (*class actions* par exemple)⁶. John Ruggie, Représentant spécial de l'ONU chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés nationales et autres entreprises (cité par Daugareilh, 2009) apporte une preuve du caractère encore très réduit des recours, en montrant que, depuis 1993 il y a eu de par le monde seulement 40 procédures à propos de la responsabilité d'entreprises transnationales pour des dommages extraterritoriaux. Ce chiffre est très faible du fait de la complexité des procédures et de l'incertitude quant au résultat. On peut considérer cette faiblesse au regard des procédures spécifiques de contrôle qui relève du seul Comité Liberté syndicale du BIT : 170 cas de violation de la liberté syndicale était examinés et 190 faisait l'objet d'un suivi en 2006 (Daugareilh, 2009).

Les engagements font donc face à des effets retour. Mais, compte tenu de la faiblesse des jurisprudences légalement mobilisées, de la nature incertaine des procédures et du caractère indirect et complexe des pressions médiatiques, il nous semble qu'à ces engagements ne s'opposent pas encore de pouvoir d'action, ni de mécanismes *d'enforcement*⁷.

⁵ Une telle remarque n'est pas sans rappeler la discussion ouverte par l'article séminal de La Porta et al. (La Porta, et al., 1998) sur le lien entre modes de gouvernance et systèmes juridiques.

⁶ Ces *class actions* posent toutefois la question de la capacité à agir face à des entités multinationales qui sont des personnes morales, sans personnalité juridique sur le plan international. Aux Etats-Unis, les associations de défense des droits humains se réfèrent à l'*Alien Tort Claims Act* comme base de leur action en responsabilité contre des entreprises multinationales, car cette loi « donne compétence au juge américain en cas d'atteintes faites à des étrangers en violation du droit international ou d'un traité auquel les États-Unis sont parties » (Daugareilh, 2009).

En matière de jurisprudence sur les *class actions*, les États-Unis se trouvent dans une situation différente de l'Europe. En France la restriction des motifs de saisie de l'autorité de tutelle (l'Autorité de concurrence qui remplace le Conseil de la concurrence) limite de fait le pouvoir des recours et renvoie le consommateur à une action longue, coûteuse, et incertaine devant les tribunaux.

⁷ Le processus d'institutionnalisation de la RSE met en lumière l'action décentralisée des entreprises, ce que la nouvelle économie institutionnelle appelle les règles informelles (North, 1990). Ces règles informelles (normes, chartes...) coexistent avec des règles formelles (règles, lois, constitutions), et il reste alors à définir quel est leur pouvoir d'action, leur modalité d'application, ce que North appelle l'enforcement.

Par ailleurs, des dispositifs d'évaluation et de contrôle de la responsabilité peuvent aussi être développés par un service interne, ou par une agence, à la demande et sous le contrôle de l'entreprise. Ils constituent une catégorie particulière d'investissements, permettant d'anticiper et de préparer des ripostes juridiques à des procédures elles-mêmes rendues envisageables du fait de la nature des engagements. La reddition ne vise donc pas uniquement à rendre des comptes sur une activité et ses effets sociaux et environnementaux, elle prépare des outils qui pourront servir de preuve, au sens légal, formant des justifications à faire valoir dans des arènes variées (Assemblées générales d'actionnaires, tribunaux de commerce, voire tribunaux d'instance, mais aussi scène médiatique).

L'existence de ces multiples catégories de contraintes nous incite donc à interroger le caractère « volontaire » qui est attribué à la RSE : cette notion de « volontariat » est ambiguë car elle est associée à l'absence d'obligations et d'engagements. Or, si l'obligation n'est généralement pas de nature juridique, d'autres systèmes d'obligation existent, qui relèvent de la sanction économique, de la vindicte de la dénonciation ou de la médiatisation. Ainsi, l'effet de boycott, les décisions de justice face à des engagements, les atteintes à l'image (activisme associatif)... construisent des formes *d'enforcement*. Des formes de mobilisation publiques ou médiatiques sont en gestation, comme ce fut le cas de Danone, qui subit un boycott résultant du décalage entre ses engagements sociaux élevés et le plan social mis en œuvre, alors même que celui-ci n'était pas d'une rigueur particulière. Les engagements produisent un effet d'exigence (médiatique, consumériste). Ce ne sont pas seulement des effets de langage, ils imposent un certain nombre de transformations dans la gestion des firmes (Swaen et Vanhamme, 2006).

Les institutions de la RSE sont ainsi issues de la confrontation entre des règles légales, des directives non-normatives, des engagements privés des entreprises (engagements commerciaux), et un activisme civil (particuliers, ONG, syndicats). La pression exercée par les différentes formes d'activisme préfigure une nouvelle catégorie singulière d'acteurs au contour incertain dont l'objet est de rendre effectifs les engagements, en se comportant en tant que *représentant* de l'environnemental ou du sociétal. Un ensemble de structures, de règles et normes se met en place de façon contradictoire, non planifiée et non centralisée et modifie le régime d'action des entreprises.

1.1.3 Modèle shareholder versus modèle stakeholder

Le développement de la RSE apparaît dans un contexte historiquement marqué par domination progressive d'une gouvernance shareholder dans laquelle l'actionnaire occupe la place centrale dans la fonction objectif de l'entreprise, celle-ci devant être gérée dans le sens de ses intérêts.

Or, l'émergence d'une contrainte environnementale non seulement en terme de coût et de stratégie industrielle, mais en termes de légitimation engendre un nouvel enjeu de pouvoir sur l'entreprise. Dans les précédentes périodes historiques, la production reposait sur l'utilisation de ressources naturelles peu coûteuses, y compris les ressources entendues comme capacité de la nature à absorber les rejets (externalité environnementale). La transformation du rapport à l'environnement favorise l'émergence d'acteurs et la création de dispositifs institutionnels traitant des ressources environnementales. Une forme de pression extérieure s'exerce alors sur l'entreprise : elle n'est pas unifiée, ne bénéficie pas d'instance légale d'expression (par opposition à la représentation du travail) et n'est pas instituée dans la gouvernance. Dans quelle mesure celle-ci modifie-t-elle alors les équilibres antérieurs ? Selon Rousseau (Rousseau, 2009), la place du travail et des conditions sociales de production pourraient se trouver secondarisées par l'émergence de ces nouveaux acteurs.

L'environnement, et les conditions humaines de production (au sens des droits de l'homme) apparaîtrait comme un second champ de contrainte, à côté de l'impératif de production de valeur pour l'actionnaire, au détriment du travail. Dans ce contexte, l'ISR permettrait de « synthétiser » ces deux contraintes en une seule, en offrant une légitimité aux actionnaires autre que celle que leur confère leur statut de créanciers résiduels qui, parce qu'ils ne détiennent pas, dans les grandes sociétés cotées, l'intégralité des droits de contrôle résiduels, se trouveraient en situation de fragilité excessive par rapport aux autres stakeholders (Rubinstein, 2006).

A l'inverse, on peut se demander dans quelle mesure les managers, en s'appuyant sur cette pression extérieure, ne sont pas en mesure de reprendre une partie du pouvoir perdu avec la gouvernance shareholder. Depuis les travaux de Berle et Means (1932) qui constataient que les actionnaires étaient devenus des « propriétaires passifs » de l'entreprise, un long mouvement de reprise du contrôle par les actionnaires s'est développé. La relecture de Berle et Means (1932) proposée par Aglietta et Rebérioux (2004) permet alors de montrer de quelle

façon les actionnaires, s'ils peuvent être considérés comme les propriétaires des titres de propriété ne sont pas à même de détenir l'information interne, ni même de maîtriser ou contrer le capital spécifique construit en interne. Après son éclipse de la firme fordienne, l'actionnaire réapparaît doté d'un pouvoir de contrôle de la firme ; il met en œuvre des techniques de contrôle (dont la nature est disciplinaire), mais ne parvient pas à la maîtrise stratégique de la firme. Il reste extérieur à la circulation de l'information et, de fait, extérieur à la décision, ce que l'on nomme « problématique de la dépossession » (Aglietta et Reberieux, p.51). L'appui sur les hauts dirigeants est donc une étape majeure du pouvoir de l'actionnaire. Prenant le contre-pied de la théorie de l'agence, le modèle stakeholder constitue un soutien à l'élargissement des catégories d'acteurs concernées par la firme et sa stratégie (voir les travaux de Freeman (1984) sur la Théorie des parties prenantes). Rien ne prouve cependant que ce modèle soit aussi performatif que ne l'a été la théorie de l'agence, nombre de parties prenantes ayant un pouvoir et des leviers d'action très réduits. Les *dispositifs* donnant le pouvoir, ou donnant corps, aux représentations des parties prenantes restent faibles (cf. systèmes de gouvernance, composition des instances de direction (CA, Conseil de surveillance, directoire...)). Les interactions entre les représentations sociales (sur lesquelles joue la théorie économique de façon performative), l'évolution de la réglementation (mutations financières des années 1980 ; dérèglements écologiques du début de ce siècle) et la mise en place des dispositifs institutionnels (notamment évaluation et de justification) sont à ce titre essentiels, pour comprendre le changement institutionnel.

Dans les domaines sociétaux qui sont ceux de la RSE, la nature de l'information dépend des dispositifs de codification, qui sont des conventions d'évaluation et suppose un accès aux sources, c'est à dire aux données, et donc à l'activité de l'entreprise.

La maîtrise des sources internes d'information sera dans le domaine de la RSE une des clés du pouvoir, car c'est à partir de cela que s'énoncera la *responsabilité*. Il est important de distinguer les règles de la reddition, qui résultent d'innovations que l'on peut qualifier d'innovations institutionnelles, et la mise en œuvre de la reddition, à une échelle décentralisée.

Les conditions de l'accès à l'information par des acteurs externes (y compris les agences d'évaluation) ne sont pas réunies, ni construites⁸. Or, c'est ainsi que les hiérarchies internes

⁸ Vigéo reconnaît ainsi produire ses évaluations sur la base d'informations qui sont publiques, donc filtrées et construites par les entreprises elles-mêmes.

sont en mesure de former une quasi-rente informationnelle (Lamarche, 2009, Rebérioux, 2007).

Sous la pression externe, les hauts managers se trouvent contraints de rendre des comptes pour faire face au pouvoir des représentants de l'environnement. On peut voir là une manière de faire face au pouvoir de la finance, en prenant appui sur des enjeux supérieurs (écologiques, générationnels, philosophiques...). La RSE intervient comme outil contournement/canalisation des pressions externes.

En même temps, l'évolution des pratiques en matière RSE montre que la prise en compte de certaines parties prenantes reste secondaire. La maîtrise de l'information et des règles de sa codification procède par une éviction ou mise à distance de toute une série d'acteurs (syndicats, particulièrement) et par une logique d'accréditation des acteurs partenaires. La notion d'accréditation caractérise le pouvoir managérial de sélection des acteurs (ONG, Agences d'évaluation) qui sont autorisés à accéder à des ressources informationnelles internes. Une cartographie particulière sépare les acteurs accrédités de ceux non-accrédités, elle fonctionne par mise en concurrence et sélection. La concurrence pour l'accréditation est un moyen de contrôle. Le pouvoir des intermédiaires (en comparaison avec les *gate keepers* de la finance, cf. Aglietta et Rebérioux, 2004) semble encore très réduit. Le rôle des agences de notation est sous influence, car leur activité prend place essentiellement dans une relation de prestation de services aux entreprises évaluées.

La RSE constitue au final un appui à la constitution d'un patrimoine commun, à une échelle mésoéconomique. Les dispositifs d'évaluation (règles, méthodes, indicateurs, périmètres de mesure...) de la RSE constituent un investissement collectif, qui se rapproche d'un investissement de forme (une convention, au sens de (Thévenot, 1985)) permettant faire face à des groupes de pouvoir constitués ou en cours de constitution (cf. pouvoir non institué des ONG et des représentants de l'environnement). Dans ce sens, nous avons montré que la norme ISO 26000 constitue un tel patrimoine, dont un objet pour l'industrie est de se prémunir contre une réglementation contraignante et d'instaurer un cadre des relations aux parties prenantes⁹. La norme ISO 26000 institue ainsi les conditions de la décentralisation de la reddition à l'échelle de l'entreprise, elle renvoie aux entreprises la responsabilité d'énoncer leur responsabilité. La maîtrise de l'information (construction des données, règles de reddition) est légitimée par l'ISO 26000 fondant les bases d'une rente quasi-informationnelle.

⁹ Lamarche, T., (2009), "RSE : Norme ISO 26000 pour capter une rente informationnelle ?" 7^e séminaire franco-québécois sur la responsabilité sociale des entreprises, spécial ISO 26 000 16 Mai, Québec.

Un certain nombre de contradictions se cristallisent donc dans les pratiques de RSE des entreprises, qui modifient les rapports de force entre parties prenantes.

1.2 Les demandes sociales

Le processus de résolution des contradictions internes à la RSE est un premier élément de dynamique. Mais l'analyse resterait incomplète si elle occultait les demandes sociales auxquelles la RSE est confrontée et qui déterminent aussi son évolution. De manière évidente, la RSE, en tant que « volet entreprises » du développement durable, doit apporter des réponses à la crise écologique ; elle doit aussi contribuer à pallier les manquements de la gouvernance actionnariale, voire à définir un nouveau mode de gouvernance compatible avec les enjeux de la « nouvelle firme ».

1.2.1 L'émergence d'une critique écologique

Les entreprises sont ainsi interpellées et font l'objet de contestations qui ne relèvent pas du seul domaine de la critique sociale, mais d'une critique écologique. On retrouve ici la thèse de la « justification » (Boltanski et Thévenot, 1991), développée à propos du rôle de la critique (Boltanski et Chiapello, 1999) et sur la nouvelle dimension sociétale (Chiapello, 2009), thèse selon laquelle le capitalisme doit sa longévité à sa capacité à prendre en compte et assimiler la critique, critique qui produit des idées de réforme pouvant être ensuite reprises. Selon Chiapello (2009) on assiste actuellement à une certaine centralité de la critique écologique, notamment du fait de sa capacité à saisir les médias. Il s'agit d'une recombinaison de la critique artiste et de la critique conservatrice, associée à une transformation de la critique sociale.

La critique conservatrice se situe dans la filiation du paternalisme et nourrit les politiques RSE par l'intermédiaire de l'éthique, ce qui se traduit par exemple dans les fondations d'entreprise. Elle converge avec certains aspects de la critique artiste (critique de la société de consommation, recherche d'authenticité, de convivialité, attention à l'environnement) et avec un renouveau de la critique sociale... qui est notamment tournée vers les conditions d'exploitation des pays du Sud et l'exacerbation des inégalités (elle entre ainsi dans la critique par les droits de l'homme).

Ainsi la critique contribue-t-elle à la construction de la normativité qui accompagne le capitalisme, le forçant à incorporer les valeurs qui ont servi un temps plus tôt à le critiquer.

C'est un nouveau *rappor*t, au sens de rapport de force, de rapport dialectique entre le capitalisme (via les firmes et leurs hauts dirigeants) et ses critiques (ie. ceux qui se font représentants des personnes, des sociétés et des milieux qui subissent des processus d'exploitation ou des dégradations).

L'extension des registres de la critique induit plusieurs dynamiques conjointes de légitimation. Les pratiques en matière de RSE articulent trois niveaux de légitimité, ou plutôt trois processus de légitimation, qui accompagnent le processus d'institutionnalisation :

- Légitimation interne des services et acteurs du développement durable (i.e. les départements de l'entreprise). La question est alors de déterminer en quoi le développement durable dans l'entreprise / ou la responsabilité sociale fait autorité. Dans ce sens, la nature des liens des services de développement durable avec les ONG et les agences de rating social explique de quelle manière ces acteurs internes et externes produisent un champ nouveau pour s'autolégitimer.
- Enonciation de la responsabilité. Le caractère volontaire et déclaratif, ainsi que l'absence de sanction légale, renvoie à l'entreprise la charge d'énoncer elle-même sa propre responsabilité. C'est dans ce sens que l'on peut considérer que des valeurs et des performances diverses (émission de polluants, diversité, tri de déchets...) peuvent être mobilisées au service de la production de valeur.
- Définition des règles de l'énonciation, et plus largement définition du cadre institutionnel dans lequel se traite la question de la responsabilité de l'entreprise. Il ne s'agit pas des pratiques et de la reddition (point précédent), mais des règles, informelles et de fait de cette reddition. Il s'agit pour les entreprises de produire les règles de l'énonciation de leur responsabilité. Ceci nous semble constituer une catégorie particulière d'investissement immatériel collectif de la part du monde de la production face aux mondes civique et financier.

Nous souhaitons ainsi montrer de quelle manière l'entreprise élargit son champ de prérogative, pour sortir du cadre de la production. La RSE, constitue un changement institutionnel et place les hiérarchies internes en position de pivot pour faire face à la double extériorité de la firme (rapport environnemental et rapport à la finance). C'est en ce sens que nous souhaitons discerner les nouvelles conceptions du contrôle qui se façonnent. L'histoire récente de la financiarisation de l'activité, de la financiarisation du rapport salarial nous montre de quelle façon des dispositifs institutionnels peuvent mettre

en place des mécanismes de domination. Les discours sur la RSE constituent ainsi un processus de légitimation visant à instituer un rôle social élargi pour la firme qui se déclare responsable à l'égard de la société et cela sans cadre ni sanction légale.

1.2.2 La crise de la gouvernance actionnariale

L'autre « demande sociale » à laquelle la RSE est chargée — au moins partiellement — de répondre, est la crise de la gouvernance actionnariale. Ce mode de gouvernance, représenté par le modèle shareholder et légitimé par la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété, avait pour objectif le renforcement du contrôle de l'actionnaire et la poursuite exclusive de son intérêt.

Or, les limites d'une telle conception de la firme comme la succession de faillites retentissantes ou les rétributions scandaleuses versées à des managers défailants ont mis en évidence les défaillances de la gouvernance actionnariale. Notre objectif n'est pas de les développer ici, mais de nous interroger sur sa capacité à répondre désormais aux problèmes qui se posent à l'entreprise. Dans ce contexte, l'analyse de Zingales (Zingales, 2000) est intéressante, dans la mesure où la critique qu'il fait de la gouvernance actionnariale est contingente à l'apparition d'une « nouvelle firme » qui succéderait à une « firme traditionnelle » pour laquelle cette gouvernance actionnariale était adaptée.

La description de la « firme traditionnelle » par Zingales s'appuie sur les travaux de Chandler (Chandler, 1990). Ce type de firme recherche les économies d'échelle et de variété. Elle est intensive en capital et verticalement intégrée. Du fait de la pénurie de compétiteurs — les économies d'échelle et de variété constituant d'efficaces barrières à l'entrée —, le marché externe du travail pour les compétences spécialisées est relativement étroit, ce qui permet à l'entreprise d'exercer un contrôle sur les salariés. Mais surtout, sa taille et son intensité capitaliste requièrent de tels besoins en capital que l'actionnariat s'en trouve dispersé. La séparation de la propriété et du contrôle crée alors un problème d'agence entre les dirigeants salariés et les actionnaires. Cela explique pourquoi le gouvernement d'entreprise s'est focalisé sur cette question, en essayant de protéger les actionnaires et de restaurer leur contrôle.

La « nouvelle firme » n'est pas confrontée aux mêmes problèmes. Tout d'abord, l'accès aux marchés de capitaux est devenu plus aisé, alors même que l'investissement en capital physique ne garantit plus l'établissement d'une rente. Dans la concurrence internationale, les capacités de création et d'innovation sont devenues essentielles. Le capital humain incorporé

dans la firme est désormais décisif, au moment même où le contrôle de l'entreprise sur les salariés devient moins efficace, du fait de la capacité de ces derniers à créer leur propre entreprise et d'opportunités d'embauche accrues chez les concurrents. De ce point de vue, le cas de l'agence britannique de publicité *Saatchi and Saatchi*, développé par Rajan et Zingales (Rajan et Zingales, 2000), est éloquent : suite à un conflit entre les actionnaires et le dirigeant Maurice Saatchi sur sa rémunération, celui-ci quitte l'entreprise avec d'autres cadres pour fonder une entreprise concurrente, *M and C Saatchi*, qui récupère au passage de nombreux comptes de *Saatchi and Saatchi*. La gouvernance actionnariale se révèle ici non seulement inopérante, mais coûteuse car elle a conduit à la dévalorisation de l'actif de *Saatchi and Saatchi*. Or, cette entreprise combine deux caractéristiques emblématiques de la « nouvelle firme » : les frontières de l'entreprise y sont floues et le capital humain y est essentiel. En d'autres termes, les droits de propriété de la firme sur les actifs intangibles ne sont pas clairement définis (Rubinstein, 2008), ce qui est d'autant plus problématique que leur part ne cesse de croître : par exemple, pour les entreprises du S&P 500, Lev (Lev, 2003) montre que la différence entre la valeur de marché de l'entreprise et la valeur comptable s'est accrue entre 1985 et 2002. Lev estime qu'entre la moitié et deux tiers de la valeur de marché de l'entreprise reflèterait celle de ses actifs intangibles (cf. aussi (Nakamura, 2001)) ; de même, 60% de la valeur de marché des sociétés britanniques du FTSE100, non reflétée dans leur bilan, serait liée à l'existence d'actifs intangibles (Beattie et Thompson, 2005).

Au-delà du problème des actifs intangibles, les défaillances de la conception shareholder s'expliquent aussi par le développement de la firme-réseau, et des problèmes de gouvernance qui lui sont associés (Mariotti, 2004, Rorive, 2003). Dès lors que la firme-réseau succède, comme forme organisationnelle dominante, à la firme intégrée de l'époque fordiste (Baudry, 2003), surgissent de nouveaux problèmes : en particulier, la capacité du donneur d'ordres (*flagship*) à piloter l'ensemble des sous-traitants devient essentielle, et cette capacité ne peut être déléguée. Il doit donc, en même temps qu'il se recentre sur son « métier de base », développer un « savoir faire faire » (Mariotti, 2004, p. 714) au risque, s'il ne le fait pas, de voir sa responsabilité engagée en cas de défaillance d'un sous-traitant. Ce fut le cas pour Mattel qui, en août 2007, dut rassembler et détruire 18 millions de jouets suspectés d'être dangereux, pour cause de négligence de la sous-traitance en Chine ; ce fut aussi le cas pour Nike et Puma qui firent l'objet de vives critiques sur les conditions de travail tolérées chez leurs sous-traitants respectifs. Cela conduisit le groupe Nike à publier en 2005 un rapport détaillé sur les conditions de travail dans les 704 entreprises sous-traitantes du groupe. Quant à Puma, il adhéra ensuite à la *Fair Labor Association* (FLA) qui développe une procédure

d'accréditation concernant les conditions de travail de l'ensemble des sous-traitants des entreprises membres (Palpacuer, 2008). Dans les deux cas, cela revint donc à définir, par l'intermédiaire d'une démarche RSE, les frontières de la firme-réseau et le périmètre de la responsabilité du donneur d'ordres, qui est d'ailleurs distincte de sa responsabilité juridique.

2. La RSE, une nouvelle conception du contrôle ?

Alors que la RSE s'est diffusée très rapidement à l'ensemble des sociétés cotées elle évolue dans sa conception même, sous la pression de ses propres contradictions (volontariat versus normativité ; coercition versus réputation ; managers versus actionnaires et versus représentants d'intérêts sociétaux) et des réponses qu'elle est sommée de donner à la crise écologique et aux défaillances de la gouvernance shareholder. Dès lors, quel rôle la RSE va-t-elle occuper dans les sociétés cotées ? Restera-t-elle un « supplément d'âme », un affichage opportun, ou deviendra-t-elle un élément d'une nouvelle « conception du contrôle » ? Après avoir rappelé dans un premier temps cette notion développée par Fligstein (1990) et les différentes formes qu'elle a prise au cours du 20^{ème} siècle (2.1), nous nous interrogerons sur la possible émergence d'une nouvelle conception du contrôle centrée sur la RSE (2.2).

2.1 L'évolution des conceptions du contrôle au 20ème siècle

2.1.1. Conception du contrôle, champ organisationnel, isomorphisme institutionnel

Rappelons que selon Fligstein (1990), la manière dont les dirigeants d'entreprise exercent le contrôle dépend de leur conception du comportement approprié. Une *conception du contrôle* est donc « une vision totalisante du monde qui conduit les dirigeants d'entreprise à interpréter chaque situation d'un point de vue donné et à trouver, en fonction de cette grille d'interprétation, les solutions qui leur semblent adaptées. Au coeur d'une *conception du contrôle*, il y a donc des hypothèses simplificatrices sur la manière d'analyser le monde » (p. 10). Une *conception du contrôle* tend donc à définir les catégories d'objectifs que se donne l'entreprise et les moyens de les atteindre. Elle repose sur une définition de l'efficacité organisationnelle, et sur une représentation des pratiques de l'entreprise, des structures et des stratégies « normales ». À une *conception du contrôle* donnée, il est possible d'associer des formes d'organisation, des stratégies « normales » et un mode privilégié d'évaluation des performances.

Chaque *conception du contrôle* est liée à un *champ organisationnel* qu'elle peut d'ailleurs contribuer à façonner. Le *champ organisationnel* est un deuxième concept-clé : il est l'espace privilégié où se jouent les interactions essentielles pour l'activité de l'entreprise et où se forment les règles et les normes qui encadrent et régissent ces interactions. Selon Fligstein (1990), sa fonction essentielle est d'assurer la stabilité (p. 6). Dominé par les organisations les plus puissantes du champ, il est par excellence le mécanisme de contrôle de l'environnement extérieur à l'entreprise.

Par ailleurs, bien qu'une conception du contrôle soit initialement générée par des représentations individuelles, elle a d'emblée une dimension collective. En effet, l'objectif des dirigeants d'entreprise est d'assurer la survie et la croissance de l'entreprise. Dans ce contexte, de nouvelles modalités d'action représentent une prise de risque importante. Pour qu'une nouvelle vision de l'entreprise, de sa stratégie, etc. devienne une nouvelle *conception du contrôle*, il faut donc qu'elle fasse ses preuves et soit adoptée par un grand nombre d'entreprises. De ce point de vue, l'analyse de Fligstein peut être complétée par celle de Di Maggio et Powell sur *l'isomorphisme institutionnel* (Di Maggio et Powell, 1983). Celui-ci est un processus d'homogénéisation des formes organisationnelles qui a lieu après que le nouveau champ organisationnel a été établi. Sa spécificité est qu'il n'est pas guidé par l'efficience mais par une dynamique institutionnelle propre. Trois forces poussent alors à l'homogénéisation des formes organisationnelles :

- La coercition soit des « pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles sont dépendantes et par les attentes de la société dans laquelle l'organisation fonctionne. » (p 150) ;
- Le mimétisme qui opère en particulier dans un contexte d'incertitude. Les organisations ont alors tendance à modeler leur comportement sur celui des organisations concurrentes appartenant au même champ organisationnel ;
- Enfin, les dynamiques normatives poussent à l'homogénéisation. Di Maggio et Powell font notamment référence à la création et au développement de normes provenant des centres de formation initiale et de recherche et des réseaux professionnels.

2.1.2. De la conception manufacturière à la conception shareholder

Selon Fligstein (1990), seules trois conceptions du contrôle se succèdent du début du 20^{ème} siècle aux années 1980 (tableau 1).

Le contrôle de type manufacturier, au début du 20^{ème} siècle, est orienté par la recherche d'une maîtrise des prix, et le contrôle de l'entrée dans le secteur. Les stratégies types sont la recherche de la grande taille pour exploiter les économies d'échelle et l'intégration verticale visant en particulier au contrôle des inputs et à la maîtrise des coûts. Le champ organisationnel est définie de manière relativement étroite, réunissant les firmes qui fabriquent un même type de produit. Dans ce contexte, l'efficacité renvoie essentiellement à la productivité et au coût de production.

La conception du contrôle orientée par le marketing et la vente émerge après la crise des années 1930, parallèlement à l'évolution de la demande et au développement des stratégies de différenciation des produits et de diversification (restant pour l'essentiel une diversification « homogène »). La représentation de l'activité d'entreprise va se reconstruire autour des problème de la vente, considérée comme le but essentiel de l'activité d'entreprise ; ce qui s'accompagne de ce que l'on a pu appeler la « révolution du marketing ». Cela modifie la manière d'apprécier les performances de la firme : la croissance du chiffre d'affaire et la part de marché deviennent des indicateurs privilégiés. La délimitation du champ organisationnel ne se modifie pas profondément : il s'agit toujours de l'industrie, mais dans une définition plus large, compte tenu des tendances à la diversification : si la vision de l'efficacité d'une firme change, elle est appréciée essentiellement, comme dans le cas précédent, relativement aux autres firmes *du secteur*. La transformation de la conception de l'entreprise, et de ses modes de fonctionnement est liée en particulier au développement de nouvelles techniques managériales (ici dans le domaine du marketing). D'où l'importance des lieux où se forment et se diffusent ces techniques (et les représentations qu'elles incorporent). En ce sens, l'espace de formation de nouvelles normes de gestion – un aspect central de la transformation du cadre institutionnel – ne recouvre pas que les entreprises et les relations marchandes, mais aussi d'autres types d'organismes, privés et publics qui vont jouer un rôle clé dans la constitution de normes comportementales et des instruments qui les accompagnent, incluant en particulier des instruments d'évaluation des performances.

La conception financière du contrôle, qui apparaît dans les années 1960, représente une rupture essentielle. C'est la conception d'ensemble de la firme qui se modifie : elle apparaît maintenant comme une collection d'actifs à valoriser. La rentabilité du capital devient le critère ultime d'efficience. Cette nouvelle vision est liée aux transformations de l'organisation interne des firmes, et tout particulièrement à la généralisation de l'organisation multi-divisionnelle et de la décentralisation qui permet une gestion en centres de profits. La firme alloue son capital entre différentes activités et lignes de produits en fonction de leur rentabilité¹⁰. Cela s'accompagne de nouvelles formes de stratégie : développement de la diversification hétérogène (pouvant aller jusqu'aux formes conglomérales) et de la croissance externe¹¹. Le changement du contour du champ organisationnel est ici essentiel : l'espace relativement auquel chaque firme situe ses pratiques, et dans le cadre duquel elle apprécie ses performances n'est plus constitué essentiellement par son secteur, mais, selon Fligstein, par l'ensemble des grandes firmes. Il tend également à inclure les marchés financiers et les acteurs qui y opèrent (Rubinstein et Weinstein, 2000). Le critère d'efficience est bien la rentabilité du capital, et déjà le cours des actions de la firme (op. cit., p. 260), mais dans un contexte où le cours des titres se dissocie peu de la valeur fondamentale dérivant de la rentabilité anticipée (Orléan, 1999). Le problème est alors d'éviter une sous-évaluation boursière qui risque d'entraîner une absorption par OPA.

A la charnière des années 1980 et 1990, apparaît une **quatrième conception du contrôle** (Fligstein, 2001, Rubinstein et Weinstein, 2000) que l'on peut qualifier de *conception shareholder* (tableau 1). Cette évolution est étroitement liée à la montée en puissance des investisseurs institutionnels. La déréglementation, en développant la liquidité des marchés financiers rend possible le jeu continu d'acquisition et de cession de titres, ce qui donne potentiellement aux investisseurs un plus grand pouvoir. Mais surtout, la concentration croissante du capital financier entre les mains des investisseurs institutionnels, gestionnaires de l'épargne collective, remet en question le pouvoir managérial qui reposait en partie sur la dissémination des actions. Les critères d'efficience sont donc redéfinis à la faveur de la puissance retrouvée des actionnaires — c'est clairement le cas avec l'EVA (Lordon, 2000) —

¹⁰ On peut en trouver une illustration avec les stratégies de diversification selon la fameuse matrice du Boston Consulting Group (1960) qui reposent sur une logique d'équilibre des flux financiers et non sur une logique industrielle.

¹¹ Voir Fligstein (op. cit., p. 252 et suivantes)

et le rendement des actions regagne des niveaux abandonnés depuis la fin des années 1950¹². Les acteurs du nouveau *champ organisationnel* sont désormais les sociétés cotées et les investisseurs institutionnels, qui opèrent sur des marchés financiers mondialisés.

Dans ce nouveau contexte, deux types de stratégies sont privilégiées pour promouvoir la « valeur actionnariale » : le recentrage stratégique (Batsch 2002) qui n'exclut pas les stratégies de croissance externe lorsqu'elles ont pour objectif l'acquisition d'une position dominante sur le métier de base, et prône simultanément l'externalisation des autres activités, y compris les activités fonctionnelles (comptabilité, informatique, logistique...) et périphériques (nettoyage, restauration, surveillance,...) ; la pratique du rachat d'action ou « relation » qui a pour objectif d'accroître la rentabilité des fonds propres, notamment par l'utilisation de l'effet de levier de l'endettement.

Tableau 1 : Conceptions du contrôle au 20^e siècle

Conception du contrôle	Champ organisationnel	Stratégies « normales »	Critère d'efficience
Conception manufacturière	L'industrie (définition étroite)	Économies d'échelle, intégration verticale	Productivité/ coûts de production
Conception marketing et ventes	L'industrie (définition large)	Économies d'échelle et de variété, différenciation et diversification homogène	Croissance des ventes (et part de marché)
Conception financière	Ensemble des grandes firmes Rapports finance-industrie Prédominance du niveau national	Diversification homogène et hétérogène Croissance externe	Rentabilité du capital
Conception shareholder	Ensemble des grandes firmes Marchés financiers mondialisés Investisseurs institutionnels	Recentrage stratégique Relation/effet de levier	Valeur actionnariale EVA/MVA

Source : Rubinstein et Weinstein (2000), d'après Fligstein (1990)

¹² Pour les actions américaines, le rendement réel était de 17,7% sur la période 1950-1959. Il chute à 8,3% sur la période 1960-1969 et à -1,3% sur la période 1970-1979, passant au-dessous du rendement obligataire réel. A partir des années 1980, il retrouve des niveaux élevés: 11,7% en moyenne sur la période 1980-1989 et 13% sur la période 1990-1997 (Lazonick et Sullivan 1999).

2.2. Conditions d'apparition et attributs d'une nouvelle « conception du contrôle »

2.2.1. Les conditions d'apparition

C'est dans ce *champ organisationnel*, structuré par la *conception shareholder*, que la RSE se développe dès les années 1990 aux Etats-Unis, puis en Europe, lorsque les sociétés cotées commencent alors à publier spontanément des codes de conduite (Langlois et Shlegemilch, 1990) qui insistent sur le caractère socialement responsable de leur activité, avant de contribuer à l'élaboration de normes externes à l'entreprise (cf. supra).

Peut-on toutefois avancer qu'il s'agit-là d'une nouvelle conception du contrôle, c'est-à-dire d'une modification profonde et générale de la conception que les dirigeants se font de leur activité, des « bonnes » stratégies et de la manière de mesurer ou plutôt évaluer l'efficience ? Selon Fligstein (1990, p. 20), deux conditions sont nécessaires pour qu'une *conception du contrôle* succède à une autre : d'abord, une crise économique qui ne permet plus au champ organisationnel antérieur d'assurer la stabilité ; ensuite, des changements dans la réglementation étatique. Dans ses travaux, Fligstein insiste particulièrement sur le rôle des évolutions de la politique anti-trust américaine. Par exemple, il explique le passage de la *conception marketing et vente* à la *conception financière* du contrôle par un renforcement de la législation anti-trust qui, en interdisant les opérations de croissance externe à vocation horizontale ou verticale, conduit au développement de la diversification. Quant au passage de la *conception financière* à la *conception shareholder*, s'il est lié à une érosion du rendement réel des actions durant les années 1970 (Lazonick et O'Sullivan, 1999), il résulte aussi du mouvement déreglementaire initié sous la présidence Carter et poursuivi par Reagan (Fligstein 2001). En mettant l'accent sur le rôle de l'Etat dans l'évolution des *conceptions du contrôle*, l'analyse de Fligstein donne toutefois une vision trop « mécaniste » de la dynamique institutionnelle à l'œuvre. En effet, si l'on reprend la typologie de Coriat et Weinstein (Coriat et Weinstein, 2000) entre règles « de type 1 » (en premier lieu celles qui s'expriment dans le système légal, et qui organisent et garantissent le système de droits de propriété) et règles « de type 2 » (celles que se donne un groupe d'agents et qui recouvrent en particulier les contrats, individuels et collectifs, qui les lient, mais aussi les coutumes et les normes qui orientent leurs comportements), il apparaît que Fligstein (1990, 2001) néglige le rôle des règles de type 2, pour traiter quasi-exclusivement des règles de type 1. Or, les rapports entre ces deux niveaux

de règles sont complexes : certes, les règles de type 2 sont subordonnées aux règles de type 1, mais l'évolution des règles de type 2 peut contribuer à la transformation des règles de type 1, et d'une certaine manière les anticiper. L'interaction entre niveau 1 et niveau 2, entre règles « privées » et règles « publiques » est donc au cœur de la dynamique institutionnelle (Coriat et Weinstein 2000).

En incluant dans la dynamique institutionnelle les règles de type 2, et non les seules règles de type 1, il devient pertinent de s'interroger sur l'apparition d'une *conception du contrôle* renouvelée, qui ferait une plus large place à la RSE. En effet, l'adoption d'une démarche RSE ne procède manifestement pas d'un changement de règles de type 1, qu'elles soient centrées sur la RSE ou sur une autre dimension du cadre légal. Non, ce qui conduit les entreprises à développer leur responsabilité sociale et environnementale procède essentiellement d'un changement de règles « privées », de type 2 donc, dans la mesure où, comme nous l'avons montré dans la première partie, la RSE peut offrir une réponse à la double crise à laquelle doit faire face l'entreprise : la crise écologique d'un côté, la crise de la gouvernance actionnariale de l'autre. La RSE peut-elle constituer alors une nouvelle conception du contrôle, permettant de stabiliser l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, et de solutionner certains des problèmes auxquels elles sont confrontées ? Pour étayer cette hypothèse, il nous reste à en définir les attributs, conformément au cadre analytique qu'en a donné Fligstein (1990).

2.2.2. Les attributs d'une nouvelle conception du contrôle

Selon Fligstein (1990), une conception du contrôle se définit principalement par son champ organisationnel, ses stratégies dites « normales » et sa manière de mesurer l'efficacité. Voyons ce qu'il en est pour la RSE.

- **Le champ organisationnel** dans lequel se déploie la RSE reste constitué des grandes entreprises et des investisseurs institutionnels, dans le cadre de marchés financiers mondialisés. Néanmoins, on peut observer deux infléchissements. Primo, certains investisseurs institutionnels, en particulier les fonds de pension et les compagnies d'assurance, cherchent à limiter les effets délétères de la volatilité des marchés financiers propre au « capitalisme financier » (Aglietta, 1998, Boyer, et al., 2004, Plihon, 2009), et mettent en place des stratégies d'investissement à plus long terme, voire développent l'investissement socialement responsable (ce qui stimule en retour la RSE). Deuxio, on

observe le retour partiel à la dimension sectorielle qui avait été gommée par les conceptions financière (avec la forme conglomérale) et shareholder (du fait de la logique de diversification sectorielle et géographique des investisseurs). En effet, les processus d'institutionnalisation en cours de la RSE se font souvent au niveau sectoriel, les spécifications, les référentiels techniques sont ainsi portés par des autorités professionnelles qui transcendent les relations de concurrence et sont des espaces de compromis entre les entreprises du secteur, vis à vis des pouvoirs publics, des ONG... L'élaboration de la réglementation REACH¹³ a ainsi montré la façon dont les entreprises du secteur, représentées par des instances professionnelles ont joué un rôle de compromis entre concurrents. Ceci n'exclut pas le « cherry picking » — une entreprise à la frontière de divers secteurs pouvant choisir opportunément la définition de la responsabilité sociale qui lui convient le mieux.

• **Les stratégies « normales »** sont elles aussi en voie de redéfinition. Dans la conception shareholder, la justification financière du recentrage stratégique était qu'il permettait la diversification du portefeuille au niveau de l'investisseur institutionnel, et non plus au niveau de l'entreprise comme cela avait été le cas dans la conception financière (avec les conglomérats). Ce recentrage stratégique, adopté par les entreprises dès le début de la conception shareholder, les a amené à céder des actifs éloignés du « métier de base » et à l'inverse, à acquérir — souvent par croissance externe — des actifs correspondant au « métier de base », puis à abandonner tout ou partie de leurs activités périphériques et fonctionnelles. Quant à l'autre stratégie « normale », elle visait à augmenter, à rentabilité économique constante, la rentabilité financière. Or, ces deux stratégies ont atteint leurs limites : le recentrage stratégique, commencé dès la fin des années 1970 (Batsch, 2002) arrive à son terme et les possibilités d'augmenter la rentabilité financière, largement exploitées, ont conduit les entreprises à accroître leur niveau d'endettement. Dès lors, quelles peuvent être les nouvelles stratégies « normales » ? On peut en distinguer deux, qui accordent l'une et l'autre un rôle central à la RSE (Rubinstein, 2008) :

- a) Le premier groupe de stratégies vise à exploiter les rentes de monopole, par différenciation ou construction de barrières à l'entrée. En matière de différenciation du produit, la démarche socialement responsable agit sur la différenciation verticale et horizontale, subjective et objective (Lancaster, 1966). r ailleurs, la RSE peut être utilisée pour construire des barrières à l'entrée réglementaires. L'étude de Marvel

13 REACH: *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*;

(Marvel, 1977) sur l'industrie textile britannique au 19^{ème} siècle en fournit un exemple éloquent : sous couvert de réglementer le travail des enfants, la loi de 1833 (*Lord Althorp's Act*) donnait de fait un avantage en coût aux grands filateurs urbains qui utilisaient déjà la machine à vapeur, cette loi ayant été adoptée suite à un changement, en 1832, dans la composition du Parlement au profit des zones urbaines. Or, le même type de phénomène peut être à l'œuvre en matière environnementale : la RSE peut conduire certains entrepreneurs à se positionner sur des modes de production propres et économes en ressources non renouvelables. Ces entrepreneurs deviendront ensuite les premiers promoteurs de barrières à l'entrée réglementaires visant à contraindre les modes de production polluants, ou à écolabelliser les produits qui le sont moins (Nadaï, 1998). Ce premier type de stratégie peut être rapproché de la stratégie offensive selon Porter et Kramer (Porter et Kramer, 2006), même si ces deux auteurs ne spécifient pas le contenu d'une telle stratégie mais la définissent uniquement par son degré d'interaction avec la « chaîne de valeur ».

- b) Le deuxième groupe de stratégie vise à mieux définir les frontières de la firme et à renforcer ses droits de propriété sur les actifs intangibles. C'est là un rôle moins connu de la RSE. Dans le cadre de la firme-réseau, le gouvernement apparaît particulièrement complexe et jamais à l'abri d'un échec — particulièrement coûteux quand il met en jeu la réputation du donneur d'ordre. Dans ce contexte, le recours à la RSE rend légitime et « socialise » la demande du donneur d'ordres dans le sens d'une normalisation des pratiques et des procédures chez le sous-traitant, alors même que le mode de coordination entre eux n'est pas de nature hiérarchique. Quant au rôle de la RSE dans les mécanismes d'incitation et de coordination de la firme-réseau, il reste à approfondir, mais il est probable que l'engagement socialement responsable de la firme à la tête du réseau accroît sa réputation aux yeux des sous-traitants, qui seront davantage incités à investir en actifs spécifiques sans craindre de hold-up de la quasi-rente relationnelle (Baudry, 2004, Klein, et al., 1978). Enfin, la RSE permet de renforcer la coordination hiérarchique à l'intérieur de l'entreprise et les droits de propriété de la firme, via l'établissement par l'entreprise de son propre code de conduite (Béthoux, et al., 2007). Le lien hiérarchique est réaffirmé dans la définition des procédures à suivre par le travailleur en cas de violation du code de conduite ou de la loi, et dans la prévention des risques par l'équipe dirigeante qui « contrôle », « inspecte », « évalue », etc. Quant aux droits de propriété de la firme, ils sont réaffirmés sur l'information financière la concernant, sur les données dont elle dispose

(en particulier ses fichiers client) et sur la production intellectuelle des employés. C'est le cas notamment dans les entreprises high-tech où la valeur ajoutée est essentiellement créée par les découvertes et les inventions, ce qui peut poser le problème de la propriété intellectuelle. Le code de conduite sert alors à établir que ces découvertes et ces inventions font partie intégrante des actifs de la firme. Par ailleurs, l'affirmation des droits de propriété sur l'information concernant l'entreprise et ses processus de production est aussi un moyen de mettre à distance tout regard externe non sollicité. Il s'agit en fait d'une stratégie de valorisation des actifs de l'entreprise à l'adresse des clients, des investisseurs institutionnels et d'un certain nombre d'intermédiaires qui participent à la construction de sa réputation. De ce point de vue, l'élaboration d'une quasi-rente informationnelle entre dans cette catégorie. On a vu qu'elle modifiait en même temps les rapports de force entre actionnaires et managers, sans doute au profit de ces derniers.

• **Le critère d'efficience**, enfin, serait de type « triple bottom line », selon l'acception proposée par (Elkington, 1999) soit la conjonction de performances économiques, sociales et environnementales. Cette conception de l'efficience reste toutefois très générale et n'a qu'une faible portée opératoire, car la confrontation de ces trois registres renvoie à nombre de contradictions non-résolues et la plupart du temps ni formulées, ni formalisées. Rien n'indique comment doivent être assumées les contradictions, et les travaux sur la RSE peinent de façon générale à trouver les conditions dans lesquelles se font les arbitrages entre ces trois niveaux de performance. Pourquoi ? Parce qu'ils ne traitent pas ou peu du caractère fondamentalement conflictuel des questions traitées et des rapports de pouvoirs qui se cristallisent à propos de la production, de la répartition et de ses effets induits sur la production. Implicitement, les hauts managers sont désignés pour arbitrer. De ce point de vue, les résultats des études économétriques les plus récentes qui procèdent par méta-analyse (Allouche et Laroche, 2005, Margolis, et al., 2007, Orlitzki, et al., 2003, Wu, 2006) montrent que les arbitrages effectués ne conduisent pas à affaiblir la performance financière qui, au contraire, se trouve plutôt renforcée dans les entreprises entreprenant une démarche de type RSE.

Peut-être parce qu'en répondant à la critique par la production de *preuves* de leur responsabilité (indicateurs, rapport de développement durable...) les entreprises sont le lieu de la captation d'une quasi-rente informationnelle portée par le haut management. Ces preuves de la responsabilité reposent sur des référentiels deviennent une nouvelles catégories

d'actifs (intangibles) qui prennent sens dans le processus de légitimation de l'entreprise à l'égard de la société. Le maniement de cette information, et des règles d'élaboration de cette information est source de rente.

Tableau 2 : Une nouvelle conception du contrôle ...

Conception du contrôle	Champ organisationnel	Stratégies « normales »	Critère d'efficience
Conception shareholder-RSE compatible	Ensemble des grandes firmes Marchés financiers mondialisés Investisseurs institutionnels (y compris ISR)	Rentes de monopole Valorisation des actifs de l'entreprise (y compris quasi-rente informationnelle)	Valeur actionnariale + valorisation sociétale en cours de construction

Conclusion

La Responsabilité Sociale et Environnementale, initialement définie par Bowen (1953) pour répondre aux préoccupations individuelles de dirigeants soucieux d'éthique ou de morale, a changé de nature : elle est devenue un phénomène collectif et s'est institutionnalisée, aucune société cotée ne pouvant désormais échapper à une réflexion sur sa responsabilité extra-économique. Cette évolution ne se fait pas sans tensions et/ou contradictions internes. Trois lieux de tension nous paraissent particulièrement importants : la RSE peut-elle être à la fois volontaire et standardisée afin d'objectiver les données fournies par l'entreprise et de comparer les pratiques dans un même secteur d'activité ? Dispose-t-elle d'un pouvoir de coercition en l'absence de sanctions légales ? Profite-t-elle aux dirigeants salariés, ou permet-elle au contraire de mieux asseoir la conception shareholder, en lui offrant une légitimité nouvelle ? Cette évolution, que nous expliquons par la double demande adressée à la RSE — répondre à la « critique écologique » et aux problèmes de gouvernance posés par la gouvernance actionnariale —, nous conduit alors à caractériser l'émergence d'une nouvelle conception du contrôle, shareholder/RSE, qui apparaît davantage comme un infléchissement de la conception shareholder précédente que comme une véritable rupture, mais que l'on peut relier à un champ organisationnel, des stratégies normales et une conception de l'efficience renouvelées.

Cette nouvelle conception du contrôle, nous proposons de la dénommer **conception shareholder-RSE compatible** : s'il s'agit toujours de gérer l'entreprise dans l'intérêt de l'actionnaire (conception shareholder), il convient désormais de le faire dans une optique compatible avec la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, tout en éludant les contradictions qui pourraient surgir de ce « triple bottom line ». En outre, cette conception du contrôle n'accorde pas davantage de place que la précédente au rapport salarial, désormais traité dans un discours global sur les performances sociales et environnementales de l'entreprise qui de fait, accorde la prééminence au moins discursive à l'environnement et aux droits de l'homme.

Références bibliographiques

- Acquier, A. et Gond, J.-P., (2007), "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", *Revue Finance Contrôle Stratégie* 10°-2, 5-35.
- Aglietta, M., (1998), "Le capitalisme de demain", *Notes de la Fondation Saint-Simon*.
- Aglietta, M. et Reberioux, A., (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- Allouche, J. et Laroche, P., (2005), "A Meta-analytical Examination of the Link Between Corporate Social and Financial Performance ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 57, 18-41.
- Batsch, L., (2002), *Le capitalisme financier*, Repères-La découverte, Paris.
- Baudry, B., (2003), *Economie de la firme*, Repères-La découverte, Paris.
- Baudry, B., (2004), "La question des frontières de la firme. Incitation et coordination dans la firme-réseau", *Revue Economique* 55, 247-274.
- Beattie, V. et Thompson, S. J., (2005), "Intangibles and the OFR", *Financial Management* June.
- Berle, A. A. et Means, G. C., (1932), *The modern Corporation and private Property*, Harcourt Brace and World Inc, New York.
- 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: An International Review* 15, 77-90.
- Bodet, C. et Lamarche, T., (2007), "La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste", *Revue de la Régulation*, <http://regulation.revues.org> 1.
- Boltanski, L. et Chiapello, E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boltanski, L. et Thévenot, L., (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard-NRF, Paris.

- Bowen, H. R., (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York.
- Boyer, R., Dehove, M. et Plihon, D., (2004), *Les crises financières*, Rapport du CAE, La documentation française, Paris.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Carroll, A. B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Journal* vol 4 - n°4, 497 - 505.
- Chandler, A., (1990), *Scale and Scope*, Belknap Press, Cambridge.
- Chiapello, E., (2009), "Le capitalisme et ses critiques", *Colloque Riodd Lille*.
- Coriat, B. et Weinstein, O., (2000), "Organizations, Firms and Institutions in the Generation Of Innovation", *Working paper, CREI, Université Paris 13*.
- Daugareilh, I., (2009), "Responsabilidad social de las empresas transnacionales: Análisis crítico y prospectiva jurídica", *Cuadernos de relaciones laborales* n°1-vol 27, 93-123.
- de la Broise, P. et Lamarche, T., (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille.
- Descolonges, M., (2006), *Implications for French Unions involved in International Framework Agreements*, International conference "Global Companies-Global Unions-Global Research-Global Campaigns, New York.
- Di Maggio, P. J. et Powell, W. W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* 48, 147-160.
- Elkington, J., (1999), *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Fligstein, N., (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton university press, Princeton - Oxford.
- Freeman, E., (1984), *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman, Boston/Toronto.
- Jenkins, R. T., (2001), *Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy*, Technology, Business and Society Programm Paper N° 2, UNRISD (ONU). Genève.
- Klein, B., Crawford, R. et Alchian, A., (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics* 21, 297-326.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. et Vishny, R. W., (1998), "Law and Finance", *Journal of Political Economy* 106.
- Lamarche, T., (2009), "Les nouvelles institutions de la 'mesure' de la RSE entre communication et évaluation", *Revue de l'organisation responsable* n°2 vol.4.
- Lancaster, K., (1966), "A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy* 74, 132-157.
- Langlois, C. C. et Shlegemilch, B. D., (1990), "Do corporate codes of ethics reflect national character ? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies* 21, 519-539.

- Lazonick, W. et O'Sullivan, M., (1999), "In search of 'shareholder value' : the historical transformation of corporate control and strategy in the United States", *miméo* avril.
- Lev, B., (2003), "Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets", *FRBNY Economic Policy Review* septembre, 17-22.
- Lordon, F., (2000), "La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale"", *L'Année de la Régulation* 4, 117-165.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. et P., W. J., (2007), "Does it Pay to be Good ? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Working paper* 26 juillet.
- Mariotti, F., (2004), "Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux ", *Revue Française de Sociologie* 45, 711-737.
- Marvel, H. P., (1977), *Factory Regulation : A Reinterpretation of Early English Experience* The Journal of Law and Economics, 379-402.
- Nadaï, A., (1998), "Concurrence dans la qualification environnementale des produits ", *Revue d'Economie Industrielle* 83, 197-212.
- Nakamura, L., (2001), "What is the US Gross Investment in Intangibles ? (At least) One Trillion Dollars a Year !" *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper* 01-15.
- North, D., (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Orléan, A., (1999), *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris.
- Orlitzki, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L., (2003), "Corporate social and financial performance : a meta-analysis", *Organization Studies* 24 (3), 403-441.
- Palpacuer, F., (2008), "Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ?" *Revue de la Régulation*, <http://regulation.revues.org> 2.
- Plihon, D., (2009), *Le nouveau capitalisme*, Repères-La découverte, Paris.
- Porter, M. et Kramer, M., (2006), "Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review Spotlight*.
- Rajan, R. G. et Zingales, L., (2000), "The governance of the new enterprise", in Vives, X., *Corporate Governance, Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge
- Rebérioux, A., (2007), "Does shareholder primacy lead to a decline in managerial accountability ?" *Cambridge Journal of Economics* 31, 507-524.
- Rorive, B., (2003), "Qui porte la responsabilité sociale dans l'entreprise réseau ?" *5ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Corte 22-23 mai.
- Rousseau, S., (2009), "A regulationist analysis of economy-nature relationships", *The review of radical and political economy*.
- Rubinstein, M., (2006), "Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise", *Revue d'économie industrielle* 113, 83-105.
- Rubinstein, M., (2008), *Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise*, Conférence EAEPE, CNAM, Paris.
- Rubinstein, M. et Weinstein, O., (2000), "Corporate Governance et efficacité, entre institutions et organisations", *Colloque Institutions et Organisations* Université d'Amiens.

Swaen, V. et Vanhamme, J., (2006), "Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises : analyse des risques dans la perspective d'une crise", in de la Broise, P. et Lamarche, T., *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille, 75-98.

Thévenot, L., (1985), "Les investissements de formes", *Cahiers du Centre d'études de l'Emploi* 29, 21-71.

Wu, M.-L., (2006), "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size : a Meta-Analysis", *The Journal of American Academy of Business* 8, 163-171.

Zingales, L., (2000), "In Search of New Foundations", *The Journal of Finance* 4, 1623-1653.