

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE**  
**Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU LAB.RII**  
**– DOCUMENTS DE TRAVAIL –**

**N°199**

**Octobre 2008**



**Blandine LAPERCHÉ**

# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET LE PROFIT POUR UNE APPROCHE RENOUVELEE DE L'ENTREPRISE

## CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY AND PROFIT FOR A RENEWED APPROACH OF THE ENTERPRISE

**Blandine LAPERCHE**

**Résumé :** La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut-elle devenir un objectif de l'entreprise ? Comment expliquer son succès actuel ? Pour répondre à ces questions, ce texte revient d'abord sur les objectifs assignés à l'entreprise dans les différentes théories contemporaines. Les objectifs, autres que celui de la maximisation du profit, acceptés par les théoriciens de l'entreprise comme organisation complexe, sont toujours internes à l'entreprise. A cet égard, la responsabilité sociale apparaît comme un objectif « nouveau ». Elle a fait pourtant fait l'objet de débats et de pratiques depuis la fin du 19ème siècle. La nouveauté réside alors dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale : elle devient une des règles du jeu à l'intérieur desquelles évoluent les entreprises, grandes et petites. Expliquer le succès actuel de la RSE nécessite une vision renouvelée de l'entreprise, plus sociologique et politique. La responsabilité sociale cristallise en effet les rapports de force entre le capital et le travail, dans un contexte où l'entreprise d'aujourd'hui est une organisation complexe d'un type différent de celle des années 1960. Elle est actrice et responsable d'un nombre de plus en plus grand de fonctions sociales tout en étant mue par un impératif de rentabilité à court terme qui s'explique par la mondialisation du contexte concurrentiel. L'« intégration des externalités » sociales et environnementales apparaît ainsi comme une obligation issue de la place considérable qu'occupe l'entreprise dans la société d'aujourd'hui mais aussi comme un avantage dans la mesure où elle peut facilement s'intégrer dans une stratégie de réalisation de profits.

**Abstract:** Can Corporate Social Responsibility (CSR) become an objective of the enterprise? How is its current success explained? To answer these questions, this paper comes back to the objectives attributed to the enterprise within the current economic theories. The aims, other than profit maximization, which are accepted by the theoreticians who consider the firm as a complex organization, are always internal to the enterprise. In this context, corporate social responsibility appears to be a new objective. However, debates and practices have existed since the end of 19<sup>th</sup> century. Novelty thus lies in the institutionalization of social responsibility: it becomes one of the rules of the game within which big and small firms evolve. Explaining the current success of CSR needs a renewed and more sociological and political vision of the enterprise. CSR crystallizes the relations of power between capital and labour, in a context where the current enterprise is a complex organization of a new type, compared to the one of the 1960s. The firm is the actor of –and is responsible for– a more and more important number of social functions while being driven by an imperative of short term profit which is explained by the globalization of competition. The “integration of (social and environmental) externalities” appears to be an obligation ensuing from the major place that the enterprise holds currently. It also appears to be an advantage to the firm, as it may easily be intergrated into profitable corporate strategy.

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET LE PROFIT  
POUR UNE APPROCHE RENOUVELEE DE L'ENTREPRISE**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY AND PROFIT  
FOR A RENEWED APPROACH OF THE ENTERPRISE**

**Blandine LAPERCHE**

**TABLE DES MATIERES**

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE DANS LA THEORIE ECONOMIQUE CONTEMPORAINE</b>	<b>5</b>
1.1. Les objectifs de l'entreprise reflètent la définition donnée à l'entreprise	6
1.2. Le profit : un objectif essentiel mais non unique	9
1.3. Des objectifs variés mais internes à l'entreprise	10
<b>2. L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES</b>	<b>11</b>
2.1. La responsabilité sociale des entreprises : une préoccupation ancienne, des approches théoriques nouvelles	11
2.2. Les comportements des entreprises : la responsabilité sociale comme « règle du jeu »	13
<b>3. POUR UNE APPROCHE RENOUVELEE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>15</b>
3.1. Des « technostructures » complexes dans une économie mondialisée	15
3.2. La responsabilité sociale, cristallisation des rapports de force capital/travail	17
<b>REMARQUES FINALES : LA RESPONSABILITE SOCIALE, « REGLE » D'UN JEU DE DUPE ?</b>	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>19</b>

## INTRODUCTION

L'entreprise est couramment définie comme étant une unité économique, un ensemble de facteurs combinés, dont l'activité aboutit à la fabrication des biens et à la prestation des services vendus sur un marché. C'est un centre de décision juridiquement autonome qui met en œuvre sa stratégie, se fixe des objectifs et se donne les moyens pour y parvenir. Son statut est le plus souvent celui d'une société, dotée d'une personnalité morale, distincte de celle de ses membres ou de ses actionnaires.

Dans ce chapitre, nous étudions la relation entre les objectifs de l'entreprise, tels qu'ils sont présentés dans la théorie économique, et la responsabilité sociale des entreprises. La responsabilité sociale des entreprises signifie « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). En d'autres termes, l'entreprise socialement responsable ne se soucie pas uniquement de ses performances économiques, mais intègre dans ses objectifs la protection de l'environnement et le bien être social. Elle est donc volontairement plus attentive aux préoccupations des parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile.

La question de départ que nous nous posons est la suivante : la responsabilité sociale des entreprises peut-elle devenir un objectif de l'entreprise ? D'après la théorie économique contemporaine de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, qui dépendent de la définition donnée à celle-ci, sont strictement des objectifs internes. La maximisation du profit prônée par l'analyse néoclassique laisse place en situation de concurrence imparfaite et de rationalité limitée à une variété d'objectifs, parmi lesquels on trouve la croissance des ventes, la performance technologique, l'accroissement des salaires des dirigeants, etc. En d'autres termes, peu de place est accordée au bien être des salariés, aux préoccupations sociales ou environnementales (partie 1).

Pourtant, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une question nouvelle. Elle a fait l'objet de débats et de pratiques depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, voire même la fin du 19<sup>e</sup> siècle si on intègre le paternalisme. Dans la pratique, la responsabilité sociale des entreprises tend à s'institutionnaliser. Portée par les discours politiques, les règles, normes, chartes et référentiels le plus souvent issus des secteurs privé et associatif, appuyée par le développement de théories organisationnelles, elle devient l'une des règles du jeu à l'intérieur desquelles évoluent les entreprises, grandes et petites (partie 2).

Comment expliquer ce succès de la « responsabilité sociale des entreprises » ? Répondre à cette question nécessite une vision renouvelée de l'entreprise, plus sociologique et politique à laquelle nous cherchons à contribuer. La responsabilité sociale cristallise en effet les rapports de force entre le capital et le travail, dans le contexte où l'entreprise d'aujourd'hui est une organisation complexe d'un type différent de celle des années 1960. Elle est actrice et responsable d'un nombre de plus en plus grand de fonctions sociales tout en étant mue par un impératif de rentabilité à court terme qui s'explique par la mondialisation du contexte concurrentiel. L'« intégration des externalités » sociales et environnementales apparaît alors dans ce contexte comme une obligation issue de la place considérable qu'occupe l'entreprise dans la société d'aujourd'hui mais aussi comme un avantage dans la mesure où elle peut facilement s'intégrer dans une stratégie de réalisation de profits (partie 3).

La diffusion de la responsabilité sociale comme norme de comportement est-elle pour autant le signe de l'émergence d'un nouveau mode de développement « durable » ? Le développement durable est, selon la définition proposée en 1987 par la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). C'est un mode de développement qui concilie les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Nous ouvrons finalement le débat sur cette question en soulignant les limites inhérentes à la volonté d'additionner des comportements individuels pour aboutir à un résultat d'ensemble.

## **1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE DANS LA THEORIE ECONOMIQUE CONTEMPORAINE**

Il est possible de faire débiter l'analyse économique contemporaine de l'entreprise au cours des années 1930, lorsque sont publiés les premiers ouvrages contestant la validité des hypothèses de la concurrence pure et parfaite<sup>1</sup>. Berle et Means (1932) brisent l'identification faite par les néoclassiques entre le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise, ceci dans le contexte de la concentration des entreprises aux Etats-Unis. Les ouvrages de Joan Robinson (1933) et de E.H. Chamberlin (1933) remettent aussi en cause l'existence d'une concurrence pure et parfaite. L'entreprise, en tant qu'objet d'analyse de la théorie économique contemporaine, naît ainsi de la contestation de l'approche néoclassique, dominante depuis la fin du 19e siècle, qui réduit toute l'activité de production à une fonction technique reliant des flux d'entrée (matières premières, services) à des flux de sorties (produits finis, déchets).

Différentes approches théoriques se sont développées au cours du 20e siècle, s'intéressant à l'organisation de l'entreprise, et plus précisément aux comportements de ses membres et aux processus de décisions internes (théories behavioriste et managériale), aux causes et aux facteurs de son évolution et de sa force économique (théorie des ressources et théorie évolutionniste), aux raisons de son existence (théorie des coûts de transaction) et aux problèmes d'incitation, de coordination et de répartition des droits de propriété (théorie de l'agence, théorie des droits de propriété). (tableau 1)

Lorsque l'on s'intéresse à la question des objectifs de l'entreprise, trois éléments clés peuvent être retenus :

- les objectifs qui sont assignés à l'entreprise découlent de la définition qui lui est donnée ;
- si une pluralité d'objectifs peut apparaître, la réalisation de profit (et non pas sa maximisation) reste toujours la base de l'activité ;
- les autres objectifs mis en avant, le cas échéant, sont toujours des objectifs internes à l'entreprise, ce qui fait *a priori* apparaître la « responsabilité sociale des entreprises » comme un objectif nouveau pour l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Pour autant, l'entreprise fut un objet d'analyse important des économistes classiques, dont A. Smith qui débute *La Richesse des Nations* (1776) par son fameux chapitre sur la division technique (et sociale) du travail. L'entreprise est aussi également au cœur de l'analyse marxiste du capitalisme, ou encore de celle de T. Veblen.

**Tableau 1 : Définition et objectifs de l'entreprise dans les théories contemporaines**

Approche de l'entreprise	Question centrale	Objectif poursuivis
Fonction de production « Boîte noire »	- efficacité du marché	Le producteur recherche la maximisation du profit
Organisation complexe  ↓	- étude des processus de décisions (béhavioriste)	Principe de satisfaction
	- étude de l'évolution de la firme (théorie des ressources, théorie évolutionniste)	Objectifs variés des groupes constituant l'organisation (le profit reste toujours la base) Réponse à des routines
Lieu de production de richesse, d'innovation	- structure du pouvoir (théorie managériale)	Objectifs de la technostucture : autonomie, croissance, virtuosité technique (le profit reste la base)
Structure de gouvernance « Hiérarchie »	- raison d'existence de la firme et étude des transactions (théorie des coûts de transaction)	Possibilité d'opportunisme du fait des contrats incomplets : objectifs variés
Nœud de contrat « fiction légale »	- problème de coordination et d'incitation (théorie de l'agence) - répartition des droits de propriété (théorie des droits de propriété)	Pas d'objectif propre de l'organisation. Maximisation de l'utilité

### 1.1. Les objectifs de l'entreprise reflètent la définition donnée à l'entreprise

Dans l'approche néoclassique, l'entreprise n'est pas une organisation, elle est réduite au producteur, propriétaire des moyens de production et gestionnaire de l'activité. Le producteur poursuit logiquement un objectif de maximisation du profit et, pour l'atteindre, adopte un comportement fondé sur une rationalité complète<sup>2</sup>. Il va ainsi fixer sa production au niveau où l'écart entre la recette totale et les coûts totaux est le plus grand et où le coût marginal est égal à la recette marginale. A plus long terme, si les opportunités d'investissement sont nombreuses, l'excès de la production dû à l'entrée de nouvelles entreprises ou à l'accroissement de la production des entreprises déjà présentes provoque la disparition de certaines entreprises ou la résorption des surprofits, si la demande reste constante. Les économies d'échelle réalisées se transforment au cours du temps en déséconomies, lesquelles sont expliquées par les rendements décroissants du management. L'entreprise a une « taille optimale » et se reproduit à l'identique. Cette approche de la maximisation du profit découle d'une vision idéale du fonctionnement des marchés dans laquelle la recherche de l'intérêt particulier, égoïste, conduit à l'intérêt général. On trouvait déjà cette vision dans les écrits de Adam Smith pour qui « ce n'est pas de la bienfaisance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de leur souci de leur propre intérêt » (1776, livre 1, chapitre 2), tout comme près de deux siècles plus tard dans ceux de Milton Friedman pour qui la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de réaliser des profits<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> La rationalité complète ou parfaite suppose la connaissance de toutes les alternatives ouvertes au choix. Elle nécessite la connaissance complète, ou la capacité à évaluer et à comparer les conséquences actuelles et futures de chacune des alternatives. (Simon, 1979, p. 500-501).

<sup>3</sup> Il écrit dans un article paru dans le *New York Times Magazine*, paru le 13 septembre 1970 que la seule responsabilité d'une entreprise consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude » (p.126), Cité par Mercier, 2004, p.59.

La critique de l'hypothèse de maximisation de profit découle de la remise en cause de la vision « parfaite » du marché. L'intégration, en d'autres termes l'entreprise, apparaît ainsi comme une illustration de cette imperfection ; illustration criante dans les faits économiques où la main visible des managers de l'entreprise moderne domine dans la plupart des secteurs de l'économie américaine à la veille de la Première Guerre mondiale (Chandler, 1977, ed.1988 p.4). Si l'entreprise est composée de différents membres, les objectifs de ceux-ci pourront varier. L'intégration, qui va même être considérée comme une réponse aux imperfections du marché (Coase, 1937), va peu à peu conduire à revoir la définition de l'entreprise. Celle-ci est désormais perçue en tant qu'organisation complexe, composée de groupes variés (des actionnaires, des managers, des ouvriers) dont les objectifs peuvent être tout à fait différents les uns des autres (Coriat, Weinstein, 1995).

Pour certains auteurs, les managers gestionnaires de l'activité au jour le jour vont chercher à maximiser les ventes de l'entreprise ou le taux de croissance des ventes (Baumol, 1959, 1967), ou encore le taux annuel de croissance (Marris, 1964) qui assurera leur revenus et leur prestige. Mais, du fait de l'incertitude forte qui règne sur les marchés et de la pluralité des membres qui constituent l'organisation, le principe de maximisation, et son corollaire, la rationalité complète ou parfaite deviennent intenable. Les travaux de Herbert Simon (1959, 1979) mettent en avant une autre forme de rationalité, dite « limitée » ou « procédurale » en raison des capacités de calculs très imparfaites des agents. Le comportement des agents n'est pas une donnée, il est le résultat d'une recherche de la meilleure décision possible dans une situation où il n'est pas possible de connaître toutes les alternatives, et encore moins toutes les conséquences éventuelles des alternatives. L'objectif de maximisation du profit est donc remplacé par celui de 'satisfaction'. Un agent ne recherche pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action conduisant à un résultat jugé satisfaisant. L'entreprise, composée d'une coalition de groupes divers (Cyert, March, 1963), cherchera alors le compromis, par un processus d'apprentissage et d'élaboration de routine, destiné à définir des objectifs satisfaisants : « si nous cherchons à expliquer le comportement des entreprises dans les termes de cette théorie, nous devons considérer que l'objectif de la firme ne sera pas de maximiser le profit, mais d'atteindre un certain niveau ou taux de profit, détenir une certaine part de marché ou un certain niveau de ventes. Les firmes chercheraient à 'satisfaire' plutôt qu'à maximiser » (Simon, 1959, p.263).

Les théories managériales et les théories évolutionnistes, mais aussi O.E. Williamson dans ses premiers écrits, définissent également l'entreprise comme une organisation complexe, et adhèrent au principe d'une rationalité limitée présidant aux processus de décision. Il en résulte la mise en évidence d'objectifs multiples et variés de l'entreprise.

Le courant managérial (Galbraith, 1967 ; Chandler, 1977) se développe dans un contexte marqué par la domination de la grande entreprise et l'épanouissement de la production et de la consommation de masse aux Etats-Unis mais aussi en Europe. La firme est considérée, dans la lignée E. Penrose (1959), comme un lieu de production de richesse et d'innovation<sup>4</sup>. Dans une perspective organisationnelle, les auteurs s'intéressent particulièrement au pouvoir des managers. La « technostructure », qui constitue une « association d'hommes doués de connaissances techniques, d'expériences et de qualités différentes » (Galbraith, 1967, ed.1989, p.99) détient le pouvoir car la technologie étant complexe et coûteuse, il est alors nécessaire de prévoir, de maîtriser les risques de variations des goûts des consommateurs ou

---

<sup>4</sup> Pour E. Penrose, l'entreprise peut être considérée comme un ensemble de ressources productives organisées dans un cadre administré. Sa fonction est d'acquérir et d'organiser par le biais de plan, ses ressources dans le but de vendre avec profit sur le marché des biens et services.

des coûts des fournisseurs. La planification impose alors la décision collective. Il en résulte que la grande entreprise poursuit des objectifs qui ne sont pas aussi restreints que la maximisation des profits. De nouveaux buts du système planificateur apparaissent. L'hypothèse de maximisation des profits pouvait s'expliquer lorsque le capital était l'agent de production dominant, étant donné que le capitaliste, détenteur du pouvoir de décision dans l'entreprise, maximisait ce qu'il apportait, c'est-à-dire l'argent. La situation n'est plus la même avec la technostrucure car celle-ci apporte des talents spécialisés et des capacités d'organisation. Selon cette logique, ce qu'elle maximise n'est donc plus l'argent mais ses compétences et ses capacités d'organisation (voir Laperche, 2006).

La théorie évolutionniste (Nelson, Winter, 1982) met au cœur de son analyse les notions d'apprentissage et d'élaboration de routines, qui détermineront l'évolution de l'entreprise. De fait, les objectifs des membres de l'organisation sont davantage le résultat de l'expérience et des compétences construites (routines) que d'un choix portant sur des fins précises (notion de rationalité organique) : « Les agents sont plutôt poussés par leur expérience passée (inscrite dans les routines) que « tirés » par des objectifs à venir. Les comportements ne sont pas délibérés, au sens de choix calculés entre stratégies possibles. Ils résultent plutôt d'automatismes, de mécanismes stimulus-réponses » (Eymart-Duvernay, 2004, p.60).

Dans l'analyse de O.E Williamson (1975, 1985), l'entreprise est définie plus spécifiquement comme un système de contrats, de forme spécifique, entre agents individuels. Pourtant, Williamson adhère à la théorie de la rationalité limitée. De fait les contrats signés sont incomplets (en raison de l'information est imparfaite, il est impossible de prévoir toute les éventualités possibles). Celle-ci rend possible des comportements opportunistes (recherche de l'intérêt personnel). Dans ses premier écrits, l'entreprise ne peut être réduite à un ensemble de contrats, du fait de l'importance de l'incertitude, d'où la nécessité d'une structure de gouvernance, d'une hiérarchie qui prendra les décisions en cas de situations imprévues. Williamson se place dans la position de ceux qui, prenant en compte la complexité organisationnelle de la firme, mettent en avant l'existence d'objectifs multiples, qui ne peuvent donc pas être réduits à la seule maximisation du profit. Dans les écrits suivants, Il s'intéresse d'avantage aux formes intermédiaires, ce qui oriente sa vision de la firme considérée comme « un nœud de traités » (Williamson, 1990), plus semblable à celle de la théorie de l'agence et des droits de propriété. Ces approches théoriques se développent dans le contexte du fordisme, marqué par une forte critique de l'intervention de l'Etat et par la contestation de la légitimité des entreprises publiques en situation de monopole.

Pour autant, l'existence de l'entreprise, et notamment de la grande entreprise, est légitimée par l'imperfection de la concurrence. L'entreprise n'apparaît toutefois plus comme une organisation mais comme un marché à l'échelle réduite. La théorie de l'agence (Jensen, Meckling, 1976) a en effet une vision plus extrême et considère toutes les organisations comme des nœuds de contrats spécifiques passés entre les détenteurs des facteurs de production et leur client. La théorie de l'agence rend compatible l'existence de l'organisation avec l'analyse libérale, en situation d'information incomplète, dans la mesure où les contrats sont une extension des marchés : « Les entreprises sont des 'mini-marchés', des contrats, plus efficaces que le marché classique lorsqu'il y a des problèmes d'information » (Eymart-Duvernay, 2004, p.13). Il en découle que l'entreprise n'a plus d'existence propre, elle est une « fiction légale » qui n'a pas de frontières bien définies. De fait, une telle organisation n'a pas d'objectif propre (comme la maximisation de profit dans la micro-économie standard) puisqu'elle ne peut pas être réduite à un individu. Ils n'existent que des individus propriétaires de facteurs de production qui entrent dans des rapports contractuels. Seules comptent les



relations interindividuelles (principal-agent). Il n'y a pas d'opposition entre firme et marché comme dans l'analyse de Coase. Tout comme dans la théorie des droits de propriété (Alchian, Demsetz, 1972), laquelle cherche à déterminer qui doit être propriétaire des droits de propriété, c'est-à-dire s'approprier le bénéfice net, les relations contractuelles sont le résultat de la recherche individuelle du maximum d'utilité.

## **1.2. Le profit : un objectif essentiel mais non unique**

Les économistes qui reconnaissent que d'autres objectifs que le profit sont possibles ne l'éliminent toutefois pas. La réalisation de profit reste la condition pour qu'apparaissent d'autres objectifs. En d'autres termes, c'est bien la maximisation (et non la réalisation) du profit qui est l'objet de la critique des théories contemporaines de l'entreprise (en particulier et en majorité celles qui s'inscrivent dans une vision de l'entreprise en tant qu'organisation complexe).

Dans la théorie des compétences développée par Edith Penrose (1959), d'autres objectifs que le profit peuvent stimuler les membres de l'entreprise, mais la réalisation de profit (non pas sa maximisation) reste toujours présente : « Il n'est pas nécessaire de nier que d'autres 'objectifs' sont souvent importants – pouvoir, prestige, approbation publique ou le simple amour du gain – il faut seulement reconnaître que la réalisation de ces fins est plus souvent que l'inverse directement associée à la capacité à réaliser des profits » (Penrose, 1959, p.30).

Pour Galbraith (1967), la réalisation de bénéfices est essentielle pour préserver l'autonomie et la survie de la technostructure mais elle n'est plus le but unique. D'autres objectifs, cohérents avec les aspirations des membres de la technostructure et avec les objectifs du corps social, prennent une importance grandissante : la croissance de la taille de l'entreprise et la virtuosité technique renforcent le pouvoir de décision de la technostructure (croissance et protection contre la contraction des emplois, rémunérations, responsabilités) et son prestige social. La réalisation de bénéfices suffisants et la croissance des ventes sont des objectifs prioritaires, tandis que la virtuosité technique et le versement de dividendes sont secondaires. Ils ne doivent pas, en effet, interférer avec les objectifs prioritaires. Par exemple, la virtuosité technique nécessite de lourds investissements en recherche et développement qui peuvent nuire à l'autonomie de l'entreprise. Il en serait de même si la technostructure avait pour but de maximiser les profits dans le but de servir des dividendes les plus élevés possibles aux actionnaires.

De même, le système des motivations individuelles s'élargit aussi pour intégrer, à côté de la récompense financière, l'identification à la technostructure (« échange volontaire des buts individuels contre les buts reconnus préférables par l'organisation ») et le désir d'adaptation (« le fait pour un individu d'adhérer à l'organisation dans l'espoir d'infléchir ses objectifs pour qu'ils s'accordent mieux avec les siens propres »). Les trois motivations (pécuniaire, identification, volonté d'adaptation) se trouvent dans la grande entreprise moderne réparties et parfois combinées. Si les liens pécuniaires relient surtout les actionnaires à la grande entreprise moderne, les différentes catégories de salariés ont un système de motivations plus complexe, dans lequel, au fur et à mesure que l'on se rapproche du centre dirigeant, la motivation pécuniaire laisse place à l'identification et au désir d'adaptation. Selon Galbraith, dans la technostructure, chacun est « le témoin et le chien de garde de son voisin » (*op.cit.*, p.164). La décision étant collective, la poursuite des intérêts individuels devient improbable. Cette discipline contredit l'hypothèse de maximisation des profits, seule retenue par la théorie traditionnelle pour expliquer les mobiles de l'entreprise. En effet, les managers qui ont le

pouvoir dans l'entreprise, ne perçoivent pas eux-mêmes le profit. Si l'on maintenait cette hypothèse, explique Galbraith, on considérerait alors que les membres de la technostucture maximisent les profits, non pas pour leur propre compte, mais pour le compte d'actionnaires lointains qui n'ont pas conscience que leurs profits sont maximisés.

### **1.3. Des objectifs variés mais internes à l'entreprise**

Troisièmement, dans les différentes approches théoriques qui acceptent l'idée d'une pluralité des objectifs de l'entreprise (ou des ses membres), les objectifs mis en avant sont toujours des objectifs internes comme la croissance des ventes et de la taille de l'entreprise, des salaires, ou encore la virtuosité technique, éléments qui participeront du prestige des managers, tout en étant compatibles avec la réalisation de profits.

L'intérêt de l'entreprise pour la société dans son ensemble, ou encore pour l'état de l'environnement naturel ne sont pas du tout pris en compte par les théories de l'entreprise. Ceci peut s'expliquer par le fait que toutes les approches théoriques auxquelles nous avons fait référence jusqu'à présent s'inscrivent dans une période marquée par le développement du fordisme. Or, ce régime d'accumulation fondé sur la production et la consommation de masse s'est appuyé sur un accès facile aux ressources naturelles et à un coût relativement faible, ainsi que sur une certaine permissivité à l'égard des rejets industriels sur l'environnement (Rousseau, Zuindeau, 2007, p. 8).

Le développement durable est-il alors compatible avec le fonctionnement du capitalisme, et notamment avec le comportement des entreprises ? Pour qu'un mode de développement conciliant l'efficacité économique, le bien être social et la préservation de l'environnement apparaisse, les comportements des entreprises doivent évoluer. C'est ce que traduit la responsabilité sociale des entreprises, laquelle fait référence à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales à leurs activités commerciales et leurs interactions avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). En d'autres termes, l'entreprise ne doit pas se soucier uniquement de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit donc être plus attentive aux préoccupations des parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile. L'articulation entre le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises peut ainsi être entendu de la façon suivante : le développement durable nécessite, entre autres aspects, un comportement responsable, une « responsabilité sociale » des entreprises. En retour, la stratégie de profit de l'entreprise s'établit en cohérence avec l'environnement externe. La pression sociale forte en faveur d'un mode de développement durable joue ainsi en faveur de son intégration dans la stratégie de l'entreprise.

Mais comme nous l'avons souligné dans la première partie, les théories de la firme, lorsqu'elles renoncent à l'hypothèse de maximisation et mettent en avant d'autres objectifs, restent centrées sur des objectifs internes des groupes qui constituent l'entreprise, comme la croissance des ventes, ou les prouesses techniques. Les préoccupations sociales et environnementales, et leur « responsabilité » dans ces domaines apparaissent, au regard des théories économiques de l'entreprise que nous avons évoqué jusqu'ici, comme des questions nouvelles. Pourtant, l'analyse historique de la pensée managériale, tout comme les pratiques des entreprises, montrent que la prise en compte de facteurs externes à l'entreprise possède déjà une histoire longue. Cette « intégration des externalités » tend dans la période récente à s'institutionnaliser, en d'autres termes à devenir une « règle du jeu ».

## 2. L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

### 2.1. La responsabilité sociale des entreprises : une préoccupation ancienne, des approches théoriques nouvelles

L'analyse historique de la pensée managériale américaine notamment (Acquier, Aggeri, 2008), montre que la responsabilité des entreprises est une question ancienne, qui est allée de pair avec la croissance de sa taille et de son impact sur la société. Les premiers travaux mettant l'accent sur la nécessité d'une responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société sont marqués par leur lien avec l'éthique religieuse d'une part et d'autre part par le rejet de l'utilitarisme. L'ouvrage de H.R. Bowen (1953), *Social responsibilities of the Businessman*, commandé par une organisation religieuse, est l'ouvrage de référence (Acquier, Gond, 2005). Celui-ci veut faire de la responsabilité sociale, définie comme un ensemble d'obligation à l'égard de la société, un outil de régulation de l'économie américaine. Le calcul économique ne résume pas à lui seul la dynamique entrepreneuriale, ainsi que l'avait déjà souligné Max Weber. J. Maurice Clark dans un article paru en 1916 explique que « l'économie du laissez faire peut bien être caractérisé comme une économie de l'irresponsabilité » (Clark, 1916, p.218) dans la mesure où il décharge l'individu de toute responsabilité extérieure à l'activité économique. Ainsi pour Clark, « nous avons hérité d'une économie d'irresponsabilité [...]. Nous avons besoin d'une économie de la responsabilité, développée et intégrée dans notre éthique des affaires » (Clark, 1916, p.210)

A partir des années 1960, la taille des entreprises augmente et leur légitimité est peu à peu remise en question. Les salariés refusent d'abord les conditions de travail difficiles (travail à la chaîne) imposées par le régime d'accumulation fordiste. A cette période et face à la crainte que suscitent les grandes entreprises, celles-ci montrent, notamment aux Etats-Unis, une préoccupation notable pour les questions sociales. Les années 1980 et 1990 vont amplifier le phénomène alors que la mondialisation commerciale, productive et financière porte en elle des vagues de licenciements issus de délocalisations, des rationalisations, des fusions, etc. L'ère de la précarisation du travail salarié (Laperche, Uzunidis, 1999), imposée par les besoins de flexibilité accroît les tensions entre le capital et le travail. L'ubiquité permise par la diffusion planétaire et instantanée de l'information accroît la perception des risques économiques (perte d'emploi), sociaux (dégradation des conditions de travail) et environnementaux (catastrophes de Tchernobil, naufrages, réchauffement climatique, crise énergétique) (Beck, 2003).

L'« autoréglementation de l'entreprise » selon l'expression de A. Supiot (1989) (appelée aussi dans le langage managérial anglo-saxon *soft law*) se développe, dans le domaine du travail, mais aussi dans le domaine environnemental. Les chartes, codes de conduites, normes et référentiels se multiplient montrant une conscience plus grande des entreprises vis à vis de l'intérieur (organisation du travail) et de l'extérieur (respect de l'environnement), qui est le fruit de la pression exercée par un ensemble varié d'acteurs (des consommateurs, aux ONG, aux investisseurs socialement responsables). Cette prise en charge par les entreprises des problèmes sociaux et environnementaux est d'autant plus nécessaire que l'Etat providence a laissé place à un Etat minimum. Son rôle se situe aujourd'hui davantage dans l'incitation et l'accompagnement à la responsabilité entrepreneuriale (au travers des discours, des déclarations de principe, des partenariats, de programmes publics privés, d'élaboration

concertée de chartes)<sup>5</sup> qui complètent l'intervention indirecte (par la taxation notamment) plutôt qu'en la prise en charge directe de ces problèmes.

Il faut attendre les années 1980 pour voir apparaître dans les sciences du management les premières tentatives de synthèse théorique (Acquier, Aggeri, 2008) et notamment la désormais très populaire théorie des parties prenantes, traduction la plus souvent retenue pour le terme de *Stakeholder*<sup>6</sup>. Les parties prenantes correspondent selon la définition de Freeman (1984, p.46) à « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation de objectifs de l'entreprise ». Il existe deux grandes catégories de parties prenantes (Carroll, 1989), les parties prenantes primaires (ou contractuelles) qui concernent les agents en relation directe et définie contractuellement avec l'entreprise, comprenant les actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ; les parties prenantes secondaires (ou involontaires) qui regroupent les agents situés autour de l'entreprise et envers lesquels l'action de l'entreprise peut avoir un impact : consommateurs, riverains, collectivités, organisations non gouvernementales.

La théorie des parties prenantes peut être résumée en quatre propositions principales (Aggeri, Acquier, 2005) « 1) l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des exigences à son égard ; 2) Tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; 3) la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents ; 4) la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders* ». Donaldson et Preston (1995) regroupent les travaux, nombreux, portant sur les parties prenantes en trois approches : l'approche normative, dans laquelle la responsabilité sociale, mue par l'éthique et la morale est un idéal à atteindre ; l'entreprise doit y aboutir par la prise en compte (contrainte ou non) des objectifs de ces différentes parties prenantes. Prélevant des ressources (travail, matières premières), elle doit à son tour préserver leur renouvellement. L'approche descriptive comprend des travaux étudiant empiriquement le comportement des entreprises et évaluant leur responsabilité ; l'approche instrumentale regroupe des études qui cherchent à démontrer que la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux est un moyen d'améliorer les résultats de l'entreprise. Dans ce contexte, l'idée est que la RSE peut revêtir une valeur économique directe. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la RSE comme investissement stratégique au coeur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités<sup>7</sup>.

Nous assistons donc actuellement à une institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le sens où celle-ci tend à devenir une règle du jeu qui va influencer les comportements, notamment ici des organisations complexes que sont les entreprises. Cette institutionnalisation se lit dans son intégration croissante dans les discours politiques, dans le développement d'approches théoriques spécifiques, dans la création de métiers dédiés à sa

---

<sup>5</sup> Voir par exemple en France les propositions du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Dufourcq (dir), 2004.

<sup>6</sup> Le terme *Stakeholder* s'oppose à ceux de *stockholder* ou *shareholder* qui signifient « actionnaire ».

<sup>7</sup> Les travaux sur les parties prenantes sont souvent rattachés aux nouvelles théories de la firme, que ce soit aux théories de l'agence (Hill, Jones, 1992), à la théorie des coûts de transaction (Freeman, 1984) ou encore à celle des droits de propriété (Donaldson et Preston, 1995). Mais selon Y. Pesqueux (2006, pp.29-30), il s'agit d'une « fausse évidence » de rattacher la théorie des parties prenantes aux nouvelles théories de la firme, dans la mesure où elle se pose en contradiction avec plusieurs postulats de hypothèse de ces théories, notamment parce que les parties prenantes forment des groupes, dotés d'intérêts distincts en contradiction avec l'individualisme méthodologique et brouillant l'efficacité (même imparfaite) supposée du marché.

mise en place dans les entreprises mais aussi dans les institutions publiques, dans la création de règles propres aux entreprises et dans la diffusion au sein des entreprises de pratiques dites « socialement responsables ».

## **2.2. Les comportements des entreprises : la responsabilité sociale comme « règle du jeu »**

La RSE est également désormais largement ancrée dans les comportements des entreprises. Ces comportements démontrent que loin d'être considérés comme des éléments externes à l'entreprise, la protection de l'environnement ou le bien être des salariés et de la société dans son ensemble sont de plus en plus considérés comme des éléments essentiels de leur stratégie de production et ... de réalisation de profit. L'entreprise n'est pas un monde un part mais elle est une organisation encastrée dans son environnement social et naturel ; elle doit donc intégrer celui-ci dans sa stratégie. L'environnement social et naturel agit à plusieurs niveaux sur l'entreprise : les normes, issues d'une pression sociale forte contraignent et/ou incitent les entreprises à agir d'une manière ou d'une autre. La pression des pouvoirs publics, directe et indirecte, crée des contraintes et dessine des voies comportementales. La stratégie des autres acteurs (concurrents, partenaires) impulse également, par effet de mimétisme, tel ou tel comportement. Il en découle une forme d'« isomorphisme institutionnel », (DiMaggio, Powell, 1983, Rubinstein, 2006), une tendance à l'homogénéisation des comportements des entreprises vers la responsabilité sociale.

La plus grande partie des enquêtes menées auprès d'entreprises de toutes tailles montrent la responsabilité sociale, malgré son caractère *a priori* volontaire, résulte pour une part du respect des contraintes légales. Elles montrent aussi que les entreprises les plus « responsables » sont celles qui font de la responsabilité envers les salariés, envers la société civile et envers l'environnement un instrument de sauvegarde et de réalisation des profits.

Les grandes entreprises sont au cœur de la problématique de responsabilité sociale des entreprises. Cela s'explique par l'importance des effets externes dont elles sont à l'origine (par exemple, les grandes entreprises sont souvent les plus polluantes ; une vague de licenciements provoquée par une grande entreprise est plus visible) comparés à ceux produits par les PME. De plus, et en conséquence, les règles et lois s'appliquent d'abord à elles (en France, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 incite les entreprises cotées à faire un rapport environnemental). Enfin, les coûts liés à la mise en œuvre de la RSE et l'importance de l'image de marque pour les affaires sont autant d'arguments pour justifier l'intégration de la RSE dans la stratégie de la grande entreprise.

Les partisans de la vision instrumentale, utilitaire de la RSE (c'est-à-dire que l'intégration des préoccupations sociales et environnementales aura des effets bénéfiques « *win-win* » sur sa rentabilité, « *Ethic pays* », « *Ethic is good to business* ») insistent 1) sur la réduction des coûts et des risques (par la maîtrise de la consommation énergétique, par l'usage de sources d'énergies renouvelables), 2) sur la construction d'un potentiel d'innovation en faisant (en droite ligne de la théorie des ressources) de la responsabilité sociale le moyen de la construction d'une compétence porteuse d'un avantage compétitif (les produits verts ou bio par exemple) et sur 3) l'accroissement de la légitimité. Ce dernier point est l'un des plus directement visible, par l'étude de la stratégie de communication des entreprises.

Pour améliorer leur image de marque et renforcer leur légitimité, les grandes entreprises se présentent comme à même de prendre en charge le bien commun mondial : C'est le cas de par exemple de l'entreprise Monsanto, une des plus grandes entreprises chimiques du 20e siècle

reconvertie dans les biotechnologies végétales et attaquée de toutes parts par des groupes écologistes, des ONG, des associations de consommateurs, et qui se présente tout de même comme une entreprise agricole dont l'objectif est d'aider les paysans du monde à produire des aliments plus sains, tout en réduisant l'impact de l'agriculture sur l'environnement. Les biotechnologies végétales sont aussi présentées comme un moyen de faire face aux problèmes de la faim dans le monde (<http://www.monsanto.com>, Voir aussi Robin, 2008). Le groupe Danone, dans l'énoncé de ses valeurs, présente sa mission comme « partout dans le monde faire grandir, mieux vivre et s'épanouir les hommes en leur apportant chaque jour une alimentation meilleure, des goûts plus variés, des plaisirs plus sains » (Mercier, 2004, p.83). Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), qui regroupe les 160 plus grandes entreprises mondiales, se positionne aussi comme un acteur majeur dans la lutte contre le changement climatique (<http://www.wbcsd.com>, Capron, Quairel-Lanoizelée, p.12).

La RSE est souvent présentée comme une affaire de grandes entreprises uniquement. En France, les grandes entreprises cotées sont de plus en plus nombreuses à répondre à l'incitation donnée par la loi sur les Nouvelles régulations Economiques de 2001 qui indique que les entreprises cotées doivent faire apparaître dans leur rapport annuel des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Toutefois, l'ampleur des informations données est proportionnelle à la taille (Rubinstein, 2006). Le poids des PME dans l'activité économique en Europe<sup>8</sup> a conduit l'Union européenne à s'intéresser de plus près à leurs pratiques de RSE et à développer des incitations spécifiques pour les aider à introduire la RSE. Selon M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2007, p.82), « en dépit des propositions, la RSE n'est que très faiblement intégrée dans les stratégies des PME [...]. Force est de constater que les leviers en action dans les grands groupes cotés (dépendance à l'égard des ressources, pressions des parties prenantes, risque de réputation...) ne fonctionnent que faiblement et que des freins spécifiques aux PME limitent encore les évolutions ».

Pourtant, l'étude de terrain auprès de moyennes entreprises françaises (Région Nord/ Pas de Calais), réalisée dans le cadre d'un programme de recherche européen destiné à sensibiliser les PME à la pratique de la responsabilité sociale, montre des résultats plus contrastés (Herbert, Laperche, 2007). Globalement, cette enquête montre que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas ignorée (dans les faits) par les entreprises que nous avons interrogées. Toutes les formes de RSE sont pratiquées, sans que cela résulte d'un engagement fort de l'entreprise dans ces domaines. Dans les trois domaines de la RSE (responsabilité envers les salariés, la société civile et l'environnement)<sup>9</sup>, ce sont surtout les actions les plus traditionnelles (par exemple l'engagement envers la sécurité et la santé), les moins coûteuses ou les plus appuyées par les pouvoirs publics (par exemple le recyclage des déchets et/ou le soutien d'initiatives de formation) que les entreprises déclarent pratiquer. Les actions plus délaissées par les entreprises sont en revanche plus coûteuses et se traduisent moins

---

<sup>8</sup> En 2004, les PME représentaient 99,8 % des entreprises de l'UE-27 dans l'économie non financière, employant deux tiers de la main-d'œuvre (66,7 %) et générant 56,9 % de la valeur ajoutée, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<sup>9</sup> La RSE comporte trois dimensions : envers les salariés de l'entreprise, envers la société civile, envers l'environnement. **Envers les salariés** : Formation pour les employés, amélioration de la compatibilité entre famille et travail, processus de recrutement non discriminatoire, participation au résultat ou actionnariat des salariés, respect d'un standard social minimum sur les lieux de production étrangers, préoccupation pour la santé et la sécurité ... **Envers la société civile** : Promotion et soutien d'initiatives de formation, culturelles, environnementales, sociales, en faveur de l'emploi, sportives, marketing éthique ... **Envers l'environnement** : Recyclage des déchets, réduction de la consommation énergétique, exploitation d'énergies renouvelables, mesures pour un emploi réduit de ressources naturelles, mesures pour la réduction d'émissions polluantes, respect de normes internationales, bilan écologique...

directement en résultats positifs pour l'entreprise (par exemple l'exploitation d'énergies renouvelables, des mesures pour rendre compatibles le métier et la famille ou encore le soutien d'initiatives culturelles). Les entreprises interrogées ont en grande majorité l'impression que la RSE va devenir un sujet d'importance à l'avenir, notamment porté par les institutions extérieures, comme les collectivités locales. Ce sont surtout les exigences écologiques qui, selon elles, croîtront à l'avenir. Les obstacles principaux à la mise en œuvre de la RSE résultent d'avantage d'une insuffisance de ressources que d'un manque d'intérêt et une large majorité des entreprises interrogées pense que la mise en œuvre de la RSE permet d'améliorer leur image de marque. Cette même enquête a été adaptée et menée auprès d'entreprise artisanales (Boutillier, Fournier, 2008). Dans ces entreprises, la RSE reste peu connue, peu pratiquée et elle est surtout vécue comme une contrainte (poids des règles, des normes à respecter), notamment en raison de l'insuffisance des ressources humaines et financières, qui sont des freins importants. L'intérêt des dirigeants pour des pratiques de RSE est directement lié aux intérêts de leur entreprise : par exemple l'accueil de jeunes en formation permet de perpétuer le métier, la réduction de la consommation d'énergie et la diminution des charges de l'entreprise.

L'étude des pratiques des entreprises, et les exemples que nous avons utilisés ici pour les illustrer montre que la responsabilité sociale des entreprises est devenue pour toutes les entreprises une règle du jeu. La théorie des parties prenantes nous aide à mieux comprendre l'entreprise d'aujourd'hui, mais reste très centrée sur la définition des relations entre acteurs. Selon nous la théorie économique de l'entreprise doit aujourd'hui être renouvelée, en prenant en compte non seulement son organisation interne mais aussi en tenant compte des facteurs environnementaux dans lesquels elle évolue. Nous proposons dans ce qui suit quelques éléments clés qui peuvent participer à cette reconstruction.

### **3. POUR UNE APPROCHE RENOUVELEE DE L'ENTREPRISE**

#### **3.1. Des « technostructures » complexes dans une économie mondialisée**

L'observation de la réalité économique conduit à ne pas retenir l'hypothèse de rationalité parfaite, qui va de pair avec les approches de l'entreprise en termes de fonction de production ou encore en tant que nœud de contrats. L'entreprise est-elle pour autant la même organisation complexe que celle décrite par les théories managériales ?

Le pouvoir de décision dans l'entreprise de grande taille semble rester entre les mains de la technostructure et de ses membres, les managers. En effet, seule une équipe de spécialistes est à même de prendre des décisions dans un climat concurrentiel incertain où la performance technologique joue un rôle déterminant. Cependant, la technostructure d'aujourd'hui n'est plus comparable à celle des années 1960 (Laperche, 2006). La globalisation financière des années 1980 a conduit à la naissance d'un actionnariat plus concentré, composé d'investisseurs institutionnels à même de revendiquer l'établissement d'un certain nombre de règles permettant d'accroître la transparence de la gestion des entreprises (Aggietta, Réberieux, 2004). La déréglementation des marchés financiers a permis aux investisseurs institutionnels non bancaires (fonds de pension, compagnies d'assurances, fonds communs de placement) d'intervenir sur ces marchés et de prendre possession de parts du capital des entreprises cotées. Du fait de leur activité principale (la gestion des retraites des salariés, par exemple), ils se soucient moins du développement des entreprises que du montant des dividendes versés. Pour sélectionner les entreprises les plus créatrices de « valeur pour

l'actionnaire », ils ont œuvré pour améliorer la qualité des informations transmises et limiter le pouvoir de la technostructure. Les mesures préconisées pour améliorer la transparence du fonctionnement des entreprises, connues sous le terme de « gouvernement des entreprises », qui deviennent des codes de conduite imposés à travers le monde par le biais des institutions internationales (voir Laperche, 1999), semblent sonner le glas de la technostructure et marquer le retour en force de l'actionnaire au poste de commande des entreprises.

Pour autant, il faut tenir compte de la spécificité de ces nouveaux investisseurs, avant d'en tirer la conclusion que les actionnaires auraient repris le pouvoir dans l'entreprise. L'actionnaire dont il s'agit ici n'est toujours pas un individu mais une entreprise (une technostructure) qui gère la propriété d'autrui. Les managers, selon cette logique, détiennent toujours le pouvoir dans l'entreprise. Cependant, une différence de taille apparaît : l'organisation industrielle est, dans une économie ouverte, conditionnée par la concurrence mais aussi la coopération entre technostructures d'entreprises différentes, sous la tutelle des technostructures managériales des institutions financières. Il en découle deux points qui nous semblent importants : d'une part, les technostructures, composées de managers, ont toujours le pouvoir de direction dans l'entreprise ; d'autre part, ces technostructures sont plus complexes dans leur composition, leur fonctionnement, du fait notamment de la pression exercée par les règles édictées par les investisseurs institutionnels mais aussi de leur organisation mondiale. Les investisseurs institutionnels forment aussi une (plusieurs) organisation(s)/technostructure(s) à même de contrecarrer les ambitions des membres des technostructures industrielles ou de coopérer avec elles pour atteindre un objectif partagé par tous : accroître les profits réalisés. La réalisation de profit est en effet d'autant plus la base de la stratégie de toute entreprise que d'une part bon nombre de managers sont devenus, grâce aux stock-options, des actionnaires des entreprises qu'ils dirigent et que la pérennité de l'entreprise, et ...des managers dépend de manière cruciale du versement de dividendes.

La libéralisation des marchés financiers a favorisé la globalisation de la stratégie des entreprises, c'est-à-dire la libre gestion des actifs financiers, humains, scientifiques et techniques à l'échelle mondiale. La modification des organigrammes, de l'entreprise multidivisionnelle vers l'entreprise réseau, a été nécessitée et tout autant rendue possible par la modification de l'espace concurrentiel dans lequel les firmes agissaient. La diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication a accompagné l'organisation mondiale en réseau des entreprises (Uzunidis, Boutillier, 1996)<sup>10</sup>. L'entreprise dont l'avantage concurrentiel dépend de façon cruciale de sa capacité à innover, s'est recentrée sur son métier de base (externalisation), et développe les relations contractuelles afin de partager les coûts, les risques et réduire le temps de développement de produits et services technologiquement complexes (Laperche, 2007). D'où des relations multiples avec des parties prenantes « primaires » de plus en plus nombreuses. La firme réseau associe la propriété des actifs pour les activités clés avec la souplesse des contrats pour toutes les activités qui relèvent de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (contrats de sous-traitance, de coopération, licences, franchises, etc.). L'association de ces deux formes de relations (propriété, contrats) rend ses contours physiques et géographiques de plus en plus flous : la firme prend les apparences d'un réseau évolutif. Le retour en force du marché conduit à dissiper quelque peu la main visible (planificatrice) des managers, au profit d'une main « évanescence » (*vanishing hand*) : chaque projet ou module voit la coopération d'acteurs différents (managers, actionnaire) situés dans et hors l'entreprise (Langlois, 2003). L'entreprise ne peut pourtant pas être réduite à « noeud de contrats » qui correspondrait à la disparition de toute hiérarchie et de tout pouvoir de

---

<sup>10</sup> Notons toutefois que cette forme d'entreprise, si elle est très répandue, n'est toutefois, pas l'unique voie d'organisation de la production (Berger, 2005 ; Lung, 2008)



décision, lequel ne serait plus le résultat que d'un rapport de force entre parties prenantes d'égale importance.

### **3.2. La responsabilité sociale, cristallisation des rapports de force capital/travail**

La prise en compte des intérêts et objectifs de parties prenantes « secondaires » de plus en plus nombreuses, jusqu'à inclure la société traduit la *nécessité* et les *avantages* liés à l'intégration des externalités produites par l'entreprise.

Pour l'entreprise, il s'agit d'une nécessité au regard de la pression sociale et de l'importance de l'image de l'entreprise pour atteindre son (ses) objectifs. La marchandisation croissante de pans de plus en plus vaste de la société (éducation, santé, ressources naturelles...) fait que peu de choses peuvent être considérées comme extérieures à l'activité de l'entreprise et en retour les activités de l'entreprise peuvent avoir des répercussions très importantes sur la société dans son ensemble. En miroir, la prise en compte du bien être des salariés par exemple peut avoir un effet positif sur la productivité. De même, les mesures sociales et environnementales réduiront une certaine part des coûts de production et donneront une image positive de l'entreprise. La responsabilité sociale est ainsi au cœur d'un rapport de force entre le capital et le travail (sur ce point, voir aussi Bodet, Lamarche, 2007). Elle est utilisée par les détenteurs des moyens de production mais aussi par les travailleurs pour faire valoir leurs intérêts et aspirations.

Les travailleurs, consommateurs, citoyens, ONG exercent une pression sur les détenteurs des moyens de production pour développer leur sens des responsabilités, en considérant favorablement les parties prenantes « primaires » et « secondaires ». L'importance du capital réputation, induit ainsi des comportements responsables. Les managers peuvent aussi utiliser l'argument de la pression sociale en faveur de la protection de l'environnement par exemple pour justifier d'un versement moindre de dividendes ou d'une décision d'investissement risquée.

Mais l'argument est également utilisé dans l'autre sens : pour mettre au travail les salariés, mais aussi pour en tirer la productivité maximale, les détenteurs du capital (actionnaires et parfois managers), doivent encadrer l'accumulation par des règles et des normes de fonctionnement jugées justes par les salariés. Dans cette optique, la responsabilité sociale, « récupérée » par la gouvernance de l'entreprise, devient un outil de management aux couleurs de l'éthique destiné à préserver la force du capital sur le travail. H. Jorda (2007) fait ainsi un parallèle entre le paternalisme de la fin du 19<sup>e</sup> siècle et le managérialisme d'aujourd'hui. S'il s'agissait à l'époque d'ancrer les salariés dans les usines intensives en main d'œuvre, il s'agit aujourd'hui de mobiliser les compétences et les savoir-faire des salariés (notamment les plus qualifiés d'entre eux).

Mais quelle est la tendance qui l'emporte ? Pour répondre, il faut finalement se demander si d'une part la somme de comportements responsables (des égoïsmes particuliers) peut conduire à un nouveau mode de développement durable (au bien être collectif), qui associerait donc efficacité économique, éthique sociale et protection de l'environnement. D'autre part, si les comportements responsables le sont réellement où s'ils sont plus volontiers des arguments de façade. Nous esquissons des éléments de réponse destinés davantage à ouvrir le débat qu'à le clore au terme de ce chapitre.

## REMARQUES FINALES : LA RESPONSABILITE SOCIALE, « REGLE » D'UN JEU DE DUPE?

Nous définissons l'entreprise comme une organisation complexe, où le pouvoir est détenu par des technostructures techno-financières, dans lesquelles, managers et actionnaires, partagent des caractéristiques communes (les managers peuvent être des actionnaires grâce aux plans de stock options, et les actionnaires sont organisés eux aussi en technostructure, par exemple les fonds de pension, les compagnies d'assurance....). Cette organisation complexe, pour faire face au double impératif de rentabilité et d'innovation dans le contexte actuel de la mondialisation s'organise en un réseau aux contours flous et doit tenir compte des objectifs de ses parties prenantes primaires, afin d'assurer sa survie. Dans un contexte économique marqué par la privatisation d'un nombre croissant de fonctions économiques (comme l'éducation, la santé, la gestion des ressources communes comme l'eau), l'entreprise se confond avec son environnement. Elle est encadrée socialement comme le dit le sociologue. Dans un contexte de forte incertitude, où les risques économiques sociaux et environnementaux sont accrus et directement perçus à l'échelle mondiale, l'entreprise se doit alors, pour mettre au travail les salariés, et tirer d'eux la plus grande productivité, d'être ou de paraître plus juste. D'où l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans son fonctionnement. Cette intégration restant toutefois et en toute logique circonscrite à son impact direct ou indirect, perçu ou « attendu » sur ses performances économiques. En effet les liens entre responsabilité sociale et performance économique de l'entreprise ne sont pas prouvés, en raison il est vrai de difficultés méthodologiques, mais aussi peut être de l'absence de simultanéité entre la mise en place d'une stratégie et la perception de ses résultats<sup>11</sup>.

Lorsque la RSE est mise en pratique dans les entreprises, avec un effet positif sur ses résultats, le signal apparaît positif dans une perspective de développement durable. Dans le domaine de la protection de l'environnement par exemple, l'éco-conception, les innovations intégrant des énergies renouvelables, etc. peuvent inciter à considérer que l'apprentissage de nouvelles pratiques, en l'occurrence respectueuses de l'environnement, résoudront un certain nombre de problèmes auxquels le capitalisme d'aujourd'hui est confronté. Il en est de même sur le plan social pour la lutte contre les discriminations ou encore le financement de formations dans et hors l'entreprise. Pourtant dans le domaine environnemental par exemple, l'étude plus précise des innovations montre la majorité de celles-ci restent des innovations mineures et non pas des changements radicaux (Deprêt, Hamdouch, 2008). L'innovation majeure (sur les plans technologique, commercial, organisationnel) a un coût élevé et un horizon temporel de long terme, qui se trouve en contradiction avec l'impératif de rentabilité qui caractérise l'entreprise d'aujourd'hui. Une grande part de la responsabilité environnementale de l'entreprise apparaît alors comme un étalage de façade (*window dressing*) ou de la publicité mensongère (*greenwashing*), destinés à créer une image favorable de l'entreprise pour assurer la consommation des ménages, la mise au travail des salariés et la paix sociale.

Au terme de ce chapitre, il apparaît que développement durable peut difficilement émerger de la seule stratégie des entreprises mues, dans le contexte actuel, par une tension forte vers la réalisation de profit à court terme. Le développement durable nécessiterait sans doute une autre vision différente de la société. La régulation publique, nationale et internationale a bien

---

<sup>11</sup> Après 20 années de recherche sur la relation entre responsabilité sociale et performance financière, les résultats restent mitigés : certaines études montrent une relation positive, d'autres une relation négative et d'autres concluent sur une absence de relation évidente. Voir notamment pour des revues de littérature : Griffin et Mahon, 1997 ; Roman et al., 1999 ; MacWilliams et Siegel, 2000 ; Orlitsky et al., 2003.

entendu un rôle important à jouer afin de construire un contexte social, économique et politique dans lequel pourront s'intégrer les stratégies des acteurs. Mais là encore, cette régulation ne peut pas être de nature conjoncturelle ni dépendante de la réalisation à court terme du profit maximum.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A., Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, n°180, 1, 2008, p. 131-157.
- Acquier A., Gond J.P., Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953), XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, 2005, <http://www.strategie-aims.com>.
- Aggeri F., Acquier F., La théories des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?, XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers, 2005, <http://www.strategie-aims.com>.
- Aglietta M., Reberioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albain Michel, 2004.
- Alchian A.A., Demsetz H., Production, Information Costs and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, dec 1972, p. 777-795.
- Berger S., *How we compete what companies around the world are doing to make it in today's global economy?*, MIT Industrial Performance Center, Currency, 2005.
- Bodet C., Lamarche T., La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste, *Revue de la Régulation*, n°1, 2007, <http://regulation.revues.org>.
- Baumol W.J., *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Macmillan, 1959.
- Beck U., *La société du risqué, Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Champs Flammarion, 2001.
- Berle A.A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Repères, La Découverte, 2007.
- Boutillier S., Fournier C., La responsabilité sociale des entreprises artisanales, Résultats d'une enquête menée dans la région du Nord Pas de Calais, *Cahier de recherche du Lab.RII*, n°192, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2008/08/doc-192.pdf>
- Brundtland G.H., *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*, United Nations, 1987.
- Caroll A.B., *Business and Society*, Cincinnati, South Western Publishing, 1989.
- Coase R.H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, n°4, 1937, p.386-405.
- Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche, 1995.
- Chamberlin E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge Mass, Harvard UP, 1933.
- Commission européenne, Livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», COM(2001)366 Final, 2001.
- Chandler A.D., *The visible hand. The managerial revolution in American Business*, Cambridge Mass, The Belknap Press of Harvard University Press (1977). Traduction Française: la main visible des managers, Paris, Economica, 1988.
- Clark J.M., The Changing Basis of Economic Responsibility, *The Journal of Political Economy*, Vol. 24, n.3, 1916, p.209-229.

Cyert R.M., March J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, 1963.

Deprêt M.H., Hamdouch A., la dynamique d'émergence et de développement des clusters et des réseaux d'innovation dans les nouvelles technologies et les nouveaux services liés à l'environnement, *Innovations, Cahiers d'Economie de l'Innovation*, N°29, à paraître, 2009-1.

DiMaggio P, Powell W., The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, n°48, 1983, p.147-160.

Donaldson T., Preston L.E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 1995, p.65-91.

Eymart-Duvernay F., *Economie politique de l'entreprise*, Paris, Repères, La découverte, 2004.

Ferreira N., Laperche B., PME socialement responsables, Cahiers du Lab.RII, n°162, Lab.RII, ULCO, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/09/doc%20162.pdf>, 2007.

Friedman M., The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970, p.122-126.

Freeman E.R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

Galbraith J.K., *The New Industrial State*, Boston MA, Houghton Mifflin, (1967), traduction française *Le nouvel état industriel*, Paris, Gallimard, 1989.

Griffin J.J, Mahon J.F., The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty five years of incomparable research, *Business and Society* 36 (1), 1997, p.5-31.

Herbert M., Laperche B., La responsabilité sociale des moyennes entreprises, Cahiers du Lab.RII, ULCO, n°153  
<http://riifr.univ-littoral.fr/wpcontent/uploads/2007/05/doc%20153%5B1%5D.pdf>, mai 2007

Hill C.W.L., Jones T.H., Stakeholder – Agency theory, *Journal of Management Studies*, vol.29, n°2, 1992, p.131-153.

Jensen M.C., Meckling W.H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1976.

Jorda H., Du paternalisme au managérialisme. Les entreprises en quête de responsabilité sociale, Cahiers du Lab.RII, n°143, février, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/02/doc143.pdf>, 2007

Laperche B., Gouvernement d'entreprise et mondialisation , in J. P. Michiels et D. Uzunidis, *Mondialisation et citoyenneté*, Paris, «Economie et Innovation », L'Harmattan, 1989.

Laperche B., Uzunidis D., Systèmes nationaux d'emploi et stratégies mondiales des firmes : la flexibilité comme norme, *Innovations, Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°9, 1999, p. 75-99.

Laperche B., Large corporations and technostructures in competition, in Laperche B., Galbraith J., Uzunidis D., *Innovation Evolution and Economic Change, New ideas in the Tradition of Galbraith*, New Directions in Modern Economics, Cheltenham, Edward Elgar, 2006, p.142-161.

Laperche B., 'Knowledge Capital' and Innovation in Multinational Corporations, *Int. J. Technology and Globalisation*, Vol.3, N°1, 2007, p.24-41.

Lung Y., Modèles de firmes et forme du capitalisme : penser la diversité comme agenda de recherche pour la TR, *Revue de la regulation* n°2, 2008, <http://regulation.revue.org>

MacWilliams A., Siegel D., Corporate Social Responsibility and Financial performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal* 21, p.603-609

Marris R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, London, Macmillan, 1964.

Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004.

Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press, 1982.

Orlitsky M.O., Schmidt F.L., Rynes S.L., Corporate Social and Financial Performance: A meta analysis, *Organization Studies*, 24, 2003, p.403-442.

Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1959.

Pesqueux Y., Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes, in Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y., *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, 2006, p.19-40.

Robin M.D., *Le monde selon Monsanto. De la dioxine aux OGM. Une multinationale qui vous veut du bien*, Paris, La Découverte, 2008.

Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, London, Macmillan, 1933.

Roman R.M., Heyibor S., Agle B.R., The Relationship Between Social and Financial Performance, *Business and Society* 38(1), 1999, p.109-115.

Rousseau S., Zuindeau B., Théorie de la regulation et développement durable, *Revue de la régulation* n°1, 2007, <http://regulation.revues.org>

Rubinstein M., Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue d'économie industrielle*, n°118, 2006, <http://rei.revues.org/index295.html>.

Simon H., Theories of Decision Making in Economic and Behavioral Science, *American Economic Review*, 49, 1, 1959, p.253-283.

Simon H., Rational Decision Making in Business Organisations, *American Economic Review*, 69, 4, 1979, p. 493-513.

Smith A., *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Paris Gallimard.

Supiot A., Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise, *Droit social*, n°3, 1989.

Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1920.

Williamson OE (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975.

Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.

Williamson O.E (1990), The Firm as a nexus of treaties: an introduction in Aoki M. Gustaffsson B., Williamson, *The Firm as a nexus of treaties*, London, Sage publications, 1990.