

## RSE et chaînes de valeur globales

### Intervention de Aurélien Acquier

*notes prises par Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez  
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay*

LE 14 DÉCEMBRE,  
AURÉLIEN ACQUIER,  
PROFESSEUR À  
ESCP EUROPE, A  
PRÉSENTÉ SES  
TRAVAUX DE  
RECHERCHE AU CRG

La première partie du séminaire a porté sur le parcours de recherche d'Aurélien Acquier et la façon dont ce dernier a construit son travail de recherche pendant et depuis la thèse. La seconde partie a abordé la question de la RSE dans les chaînes de valeur globalisées selon deux regards : économique d'une part, sociologique et organisationnel d'autre part.

### Approche rétrospective sur les recherches menées

La thèse, réalisée sous la direction de Franck Aggeri au Centre de gestion scientifique de Mines Paristech et soutenue en 2007, analysait la manière dont le concept de développement durable, déployé initialement dans les arènes publiques et dans le champ de l'économie du développement, est entré à la fin des années 1990 et au début des années 2000 dans les discours et pratiques managériales des entreprises européennes. En effet, au moment où la thèse a débuté, l'ensemble des grandes entreprises européennes développaient des directions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou du développement durable (DD), semblant transformer leur approche du *management* de l'environnement ou des ressources humaines. Le développement durable apparaît ainsi associé à des processus de changement organisationnel d'un nouveau type.

En effet, le développement durable ne peut pas s'analyser comme une « vague de rationalisation » classique. Ceci peut se comprendre à travers la grille développée par Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992) qui décrivent une vague de rationalisation comme la combinaison de trois éléments : une philosophie managériale (quelle est la vision de la performance encapsulée par la vague de rationalisation ?), un substrat technique (le soubassement technique, technologique ou un ensemble de compétences sur lequel repose le projet de rationalisation), ainsi qu'une représentation simplifiée des acteurs de l'organisation. Si on repart de cette grammaire élémentaire, et qu'on l'applique au développement durable, on s'aperçoit qu'il manque beaucoup d'éléments pour que le DD apparaisse comme une vague de rationalisation aboutie. Au contraire, le développement durable apparaît comme une vague de rationalisation incomplète, inaboutie et expansive : le développement durable constitue d'abord une métaphilosophie managériale (« se développer sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins » pour reprendre l'approche de Brundtland), mais le concept ne dit rien ni sur son contenu technique (une ingénierie

de l'analyse de cycle de vie ? Des compétences d'interaction avec les parties prenantes ? ...), ni sur les représentations organisationnelles qu'il véhicule (l'entreprise est-elle contrôlée par ses *managers* qui développent des stratégies proactives ? Par ses actionnaires qui intègrent des critères extrafinanciers pour contrôler les *managers* sur des critères élargis ? Par les clients ? Ou par d'autres parties prenantes externes qui peuvent remettre en question la légitimité de l'entreprise ? ...). Du fait de son caractère

inabouti, le développement durable constitue une *rationalisation par les valeurs*, qui reste fondamentalement à concevoir pour devenir une vague de rationalisation concrète. Le concept de DD apparaît ainsi comme un concept génératif, susceptible d'encapsuler un ensemble ouvert de vagues de rationalisation. Nous l'analysons donc comme un *ensemble expansif de vagues de rationalisation* plus précises, telles que l'investissement socialement responsable, l'écoconception, etc.

Pour analyser ce processus de managérialisation du concept de développement durable, la thèse a développé la notion de *modèle de pilotage du développement durable* (Acquier, 2007) : comment les modèles managériaux se construisent-ils autour du DD, en considérant que tout est très ouvert et à concevoir ? Un modèle de pilotage combine trois éléments : un modèle de performance, constitué d'un ensemble de principes normatifs qui structurent l'action managériale (le pourquoi), des objets d'action (le quoi) et des dispositifs (le comment) au sens de Moisdon (1997) c'est-à-dire un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées.

Contrairement à ce que pourrait laisser entendre la terminologie, la notion de modèle de pilotage ne s'inscrit pas dans une logique fonctionnaliste. Au contraire, il s'agit de comprendre comment se construisent des doctrines gestionnaires ou des régimes de *management*. L'intérêt du concept de modèle de pilotage est aussi de s'inscrire dans une approche multiniveaux (permettant d'analyser les niveaux intra, interorganisationnels et institutionnels – la thèse explorait ainsi l'histoire de la Global Reporting Initiative en tant que modèle de pilotage – et de comprendre comment ces différents niveaux peuvent coexister).

Ce travail doctoral s'est construit sans avoir recours à un ancrage théorique unique, avec un œcuménisme théorique revendiqué. Il s'agit d'une recherche « orientée objet » (la managérialisation de la RSE ou du DD) qui appelle à combiner des méthodologies et des cadres théoriques différents. L'approche historique et généalogique qui cherche à mettre en lumière la filiation des concepts théoriques et des pratiques, est l'un des fils rouges de la démarche.

### RSE et innovation organisationnelle

Si on les analyse d'un point de vue historique, il apparaît que les débats sur la RSE sont indissociables des grandes transformations organisationnelles associées à l'émergence de la grande entreprise. La RSE semble ainsi intimement associée à un questionnement sur les nouvelles formes organisationnelles et leur impact social. Entre le <sup>xx</sup>e siècle et aujourd'hui, les questions et problématiques liées à la RSE se sont ainsi transformées de concert avec les grandes évolutions organisationnelles. Depuis les années 1980-1990, l'émergence de la firme-réseau (comme Nike par exemple), les mouvements de financiarisation ou d'externalisation ont considérablement refaçonné



Place de la vierge  
Petit bistró, València  
(29 décembre 2015)

le périmètre de l'entreprise, ses zones d'influence, et les débats concernant la RSE. Les travaux de Gerald Davis (2009a ; 2009b) ont par exemple montré comment la montée en puissance de la finance a transformé les organisations, leur structure industrielle, et leur capacité à exercer une responsabilité sociale. Les structures réseau se sont généralisées, soulevant de nouvelles questions de RSE. Nike en est un exemple connu : intervenant comme donneur d'ordres au sein d'un énorme réseau de fournisseurs, l'entreprise a été confrontée à une crise médiatique majeure, concernant les pratiques de ses sous-traitants asiatiques dans les années 1990 (sur le travail des enfants en particulier). Ce cas illustre la manière dont des contestations sociales viennent interroger et remettre en cause la responsabilité définie par le droit. Juridiquement Nike apparaît simplement liée à ses sous-traitants *via* un contrat commercial, mais la société juge inadmissible que l'entreprise ne veille pas aux conditions de travail chez ses fournisseurs. L'entreprise et le secteur doivent alors inventer de nouveaux cadrages *via* leur stratégie de RSE pour répondre à ce vide juridique. Ces écarts entre responsabilité sociétale et responsabilité juridique sont au cœur des problématiques de RSE contemporaines, interrogeant le périmètre de responsabilité de l'entreprise et les modalités de contrôle de son activité auprès de ses partenaires. Ces problématiques sont particulièrement vives lorsqu'émergent de nouvelles innovations organisationnelles difficiles à appréhender du point de vue du droit. Aujourd'hui, l'émergence des formes organisationnelles dites « collaboratives », dans lesquelles producteurs et clients sont connectés *via* des plateformes d'intermédiation, constitue un terrain particulièrement intéressant d'analyse de ce type de mécanismes.

D'un point de vue empirique, les nouvelles formes d'organisation semblent donc soulever de nombreux débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Par contraste, l'organisation semble la grande oubliée des débats théoriques sur la RSE et le DD. De manière assez surprenante, la recherche en *management* s'étant intéressée à la RSE véhicule l'image d'une firme intégrée, industrielle et centralisée. La littérature « *mainstream* » en stratégie & RSE ne questionne pas ces transformations organisationnelles, mais s'intéresse à l'intégration et l'intérêt stratégique d'une démarche de RSE (comment la RSE contribue à l'avantage stratégique de la firme, la construction de ses ressources clés, etc.). La littérature s'est aussi focalisée sur la gestion des parties prenantes et la contestabilité sociale des activités de la firme. Cette littérature, très firmo-centrée – il s'agit de comprendre le « *business case* » du développement durable –, traite la RSE comme une action volontaire, en faisant l'hypothèse que les marchés peuvent récompenser la vertu (McWilliams & Siegel, 2001).

Dans le champ de la *strategic RSE*, l'idée de « *shared value* » (Porter & Kramer, 2006 ; 2011) constitue une bonne illustration de cette vision. Les auteurs montrent comment l'entreprise doit se repositionner en identifiant des espaces dans lesquels elle peut simultanément créer de la valeur économique et sociale, en adressant des problématiques sociétales à travers ses activités marchandes. Le concept de *shared value* a connu une diffusion très large auprès des milieux d'affaires. Ainsi, Nestlé – il est vrai conseillé par Michael Porter lui-même qui nous fournit ici un beau cas de performativité – intitule ses rapports CSR : *Creating shared value*. Pourtant cette littérature n'explore jamais les transformations organisationnelles qui complexifient la mise en œuvre effective de démarches de responsabilité sociale de l'entreprise ou la conception efficace de démarches de *shared value*.

1. Le *Libellio* a publié un dossier sur ce livre (automne 2015, vol. 11, n° 3, pp. 39-62).

2. Le *Libellio* a également publié un dossier sur ce livre (été 2012, vol. 8, n° 2, pp. 29-52)

Ce traitement majoritairement libéral, volontaire, stratégique et marchand de la RSE rencontre différentes critiques (Crane *et al.*, 2014), qui appellent à repenser ou refonder le rôle de l'entreprise. Plusieurs auteurs appellent ainsi à repolitiser l'analyse de la RSE. Suivant le prisme de la RSE politique (*political CSR* – Scherer & Palazzo, 2011), dans une société mondialisée dans laquelle l'État rencontre de plus en plus de difficultés à assurer ses missions de régulation, il devient nécessaire d'analyser la manière dont le rôle des firmes s'étend à des enjeux de régulation et de prise en charge d'enjeux de bien public, au-delà de ses prés carrés strictement économiques. Dans ce nouveau cadre où la firme étend ses missions à des domaines publics et régaliens, les tenants de la RSE politique attendent des entreprises qu'elles développent une perspective citoyenne, et qu'elles s'engagent dans des formes plus avancées de démocratie dialogique avec ses parties prenantes. Cette perspective n'est pas très éloignée de celle de Capron et Quairel-Lanoizelée (2015)<sup>1</sup> qui appellent à refonder les relations entre l'entreprise et la société autour du paradigme de la redevabilité – ou l'obligation de rendre des comptes. Un troisième courant, autour des travaux de Segrestin et Hatchuel (2012)<sup>2</sup>, propose de repenser le statut de l'entreprise et proposent un nouveau contrat de société à objet social étendu. Pour l'ensemble de ces trois perspectives, il s'agit de refonder l'entreprise pour leur trouver un nouvel encastrement social, en intégrant les notions d'intérêt public, et en dépassant le modèle financiarisé de l'entreprise.

Les travaux de recherche proposés dans cette présentation ont un autre objet : plutôt que de chercher à refonder la gouvernance d'entreprise, ils explorent le lien entre organisations complexes et RSE. Ils analysent la manière dont les projets de RSE se déploient dans des formes organisationnelles complexes, ou comment les organisations complexes viennent questionner les enjeux de responsabilité. Par organisation complexe, nous désignons des « *organisations caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail basés sur des connaissances spécifiques* » (Denis *et al.*, 2001). La complexité organisationnelle peut provenir de leur caractère multinational, ou du fait de l'éclatement des périmètres organisationnels (par exemple dans le champ de l'économie collaborative ou des chaînes de valeur globales) qui interrogent en retour le périmètre des responsabilités de la firme.

Ces travaux de recherche actuels s'organisent en trois grands thèmes :

1. Un des programmes de recherche porte sur la RSE et la firme multinationale. Il a notamment donné lieu à un terrain réalisé chez ASICS, une firme multinationale dans le domaine du sport dont le siège est localisé au Japon, où nous avons observé un travail d'hybridation culturelle de la RSE par les *managers* de filiale. Le cas illustre les enjeux et difficultés de coordination de la RSE dans les firmes multinationales opérant dans plusieurs contextes institutionnels. En effet, en matière de RSE, l'approche européenne semble très éloignée de celle du Japon, notamment en ce qui concerne la question de la transparence ou le type de pression et de contestation exercé par les parties prenantes externes. Dans le cas d'ASICS, la firme se trouve interpellée en 2004 avec les JO d'Athènes, mais la contestation a lieu en Europe sur des questions de transparence et des composants utilisés dans les chaussures. Au Japon, l'ancrage social de l'entreprise ne s'appuie pas du tout sur la transparence mais plutôt sur la confiance et la vision de l'entreprise comme institution stable, incluant une mission sociale dans ses objectifs. Nous avons donc étudié comment la filiale européenne, pourtant très éloignée culturellement du siège japonais (personne

ou presque n'y parlait anglais couramment jusqu'à il y a 5 ans) s'est dotée de capacités afin d'influencer la maison mère dans son approche de la RSE.

2. Un deuxième programme de recherche en cours porte sur l'économie collaborative et repose sur un travail de terrain approfondi pour comprendre ce que les acteurs de ce secteur ont en tête en matière de réformisme social, environnemental, etc. Des créateurs ont été rencontrés pour chercher à comprendre la cartographie des soubassements théoriques, idéologiques et des logiques de création de valeur dans ce mouvement.
3. Enfin, le dernier programme soulève des questions de RSE dans les chaînes de valeur globalisées. C'est ce dernier programme que je propose de développer ici.

### Chaînes de valeur globales et RSE

Plusieurs affaires ont largement médiatisé les questions de RSE dans les chaînes de valeur globales : la catastrophe du Rana Plaza à Dacca au Bangladesh, l'affaire Nike, l'affaire de la viande de cheval avec Findus et Spanghero. Ces cas sont particulièrement complexes en termes de responsabilité sociale, car l'affectation de la responsabilité n'a rien d'évident entre des acteurs liés par des contrats commerciaux. Le droit a pris note de ces évolutions et est à la recherche de nouveaux cadres. Récemment, Le Sénat a rejeté le projet de loi sur le devoir de vigilance de multinationales, qui en cas de crise, procédait à une inversion de la charge de la preuve. Le projet de loi visait à la mise en œuvre d'un plan de vigilance vis-à-vis des sous-traitants et fournisseurs internationaux de l'entreprise, communiqué publiquement, et dont l'absence ou les manquements auraient pu être opposables en justice. Au-delà de ces évolutions juridiques, on observe au sein des entreprises de nombreuses démarches visant à intégrer les enjeux de RSE auprès des chaînes de fournisseurs. ABB par exemple décrit statistiquement dans ses rapports combien d'employés ont été formés pour l'audit des usines, et combien de *suppliers* ont été formés. Les labels et la standardisation (tel que le label commerce équitable) constituent d'autres dispositifs visant à responsabiliser une chaîne d'organisations.

Deux articles récemment écrits discutent de ces enjeux à travers différentes lunettes théoriques. Le premier, coécrit avec Bertrand Valiorgue et Thibault Daudigeos et publié dans le *Journal of Business Ethics* pose la question de la responsabilisation des chaînes de valeur globales à travers des outils d'analyse issus de l'économie afin d'interroger les enjeux multiorganisationnels (Acquier *et al.*, à paraître). Le second article développe une perspective plus sociologique et organisationnelle sur ces questions. Il est issu du travail doctoral de Pilar Acosta, qui vient de soutenir sa thèse à ESCP Europe.

Le premier article mobilise les outils de l'économie pour souligner les limites de l'approche économique et stratégique de la RSE. Il part d'un constat empirique : la résistible ascension des « marchés de la vertu » (Vogel, 2005), qui suggère que la capacité d'autorégulation du capitalisme *via* les marchés de la RSE est à relativiser. L'objet de cet article est donc de prendre au pied de la lettre la littérature sur la *shared value*, et d'utiliser la théorie des coûts de transaction (TCT) pour montrer que le traitement marchand de la RSE ne fonctionne pas aussi bien que le voudraient leurs promoteurs. Il s'agit donc de déconstruire le type de discours de la *shared value* et de la *strategic CSR* en s'appuyant sur les outils mêmes de l'économie. En effet, le courant de la *strategic CSR* ne tient pas compte de la complexité organisationnelle induite par la fragmentation des chaînes de valeur, phénomènes qui sont au centre de la théorie des coûts de transaction. Nous proposons donc de rapprocher ces deux littératures



pour illustrer le potentiel et les limites des mécanismes de responsabilisation des chaînes de valeur.

La TCT repose sur le principe selon lequel les transactions ont un coût (Williamson 1986), car elles impliquent la recherche d'information, des négociations et des coûts liés à l'exécution des contrats (vérifier l'application d'un accord par exemple et prévoir des mesures en cas de conflits). Pour des transactions complexes, spécifiques à l'entreprise et récurrentes, l'intégration organisationnelle est considérée comme plus efficiente que le marché. La spécificité des actifs est ici centrale. La spécificité des actifs renvoie à des investissements physiques et humains qui sont spécifiques à une transaction et non redéployables. Ces investissements spécifiques impliquent une co-dépendance accrue des parties et augmentent les risques de « *hold-up* », à travers lequel un acteur va chercher à exproprier une part disproportionnée des bénéfices économiques générés (Holmström & Roberts, 1998 ; Masten & Saussier, 2000).

La théorie des coûts de transaction permet de cartographier une série d'enjeux et de coûts qui vont apparaître lorsque l'on met en place une démarche RSE à l'échelle d'une chaîne de valeur complexe. Il y a tout d'abord les coûts économiques, qui se déclinent en coûts organisationnels (les sources de coûts les plus apparentes, telles que l'arrêt du travail des enfants, la meilleure rémunération des travailleurs, l'utilisation de nouveaux matériaux ou le changement de processus productifs), coûts de transaction (identifier les acteurs qui peuvent mettre en place les nouvelles conditions de production, négocier de nouveaux contrats et vérifier leur exécution), et coûts de coopération (coûts d'identification des parties prenantes, débats entre les parties prenantes et l'entreprise pour savoir ce qu'il faut faire, gérer des coûts avec des ONG, négocier avec eux des compromis, etc.). En dehors de ces coûts économiques, les acteurs sont aussi confrontés à des enjeux comportementaux, liés au partage des investissements et des profits entre les acteurs de la chaîne. Même dans des situations où les parties prenantes externes sont prêtes à prendre en charge les coûts supplémentaires liés à la *strategic CSR*, une répartition inéquitable des investissements et des profits entre acteurs de la chaîne est susceptible de bloquer l'émergence de projets de RSE. L'article explore ensuite la manière dont la spécificité des actifs RSE, ainsi que la structure de la chaîne de valeur (notamment l'existence d'une firme pivot qui exerce un fort pouvoir sur le reste de la chaîne) influencent les coûts économiques et les enjeux comportementaux liés aux projets RSE. Enfin, nous proposons d'étudier les standards et normes, les démarches *multi-stakeholders*, et les dispositifs de gouvernance hybrides comme des mécanismes de réduction des coûts de transaction et de gestion des enjeux comportementaux précédemment identifiés. Finalement, on voit que les chaînes de valeur globales apparaissent simultanément comme une cause organisationnelle de la RSE contemporaine et un obstacle à sa mise en œuvre effective.

Le second article développe une approche plus sociologique sur le même objet (les régulations RSE sur les chaînes de valeur globales). Il s'appuie sur le terrain principal du travail doctoral de Pilar Acosta, et s'ancre dans un contexte de chaîne de valeur globale en Colombie dans une PME – très importante localement – de l'industrie sucrière. Cette entreprise produit de la canne à sucre qu'elle vend à un brasseur international, qui a mis en œuvre, depuis 2008, une démarche d'amélioration continue des pratiques économiques, environnementales et sociales de ses fournisseurs. Dans cet article, nous analysons la démarche de développement durable auprès des fournisseurs comme une nouvelle régulation internationale dont nous interrogeons les

effets au niveau local. On discute l'approche *political CSR* selon laquelle l'entreprise multinationale prend le rôle de l'État, partant du postulat que l'État-nation est inefficace et implique donc une extension de son action à la régulation des enjeux sociétaux et à l'intégration des parties prenantes dans sa gouvernance. Or, c'est exactement le contraire qui se produit sur le terrain : en effet l'approche de la RSE véhiculée par la firme multinationale aboutit plutôt à désencastrer le producteur de canne à sucre de son environnement local. De manière assez contre-intuitive, la RSE, plutôt que de permettre un nouvel encastrement social, aboutit donc à désencastrer l'entreprise de son tissu social traditionnel en Colombie, en remettant en question les formes traditionnelles d'engagement social de l'entreprise. Des acteurs traditionnellement centraux, tels que le prêtre, les médecins ou les enseignants – qui assurent l'interface entre l'entreprise et son environnement social suivant une logique paternaliste – se trouvent marginalisés par de nouveaux *managers*, rompus au *management* de la qualité, et se focalisant sur de nouveaux critères, tels que la sécurité alimentaire ou le respect de la biodiversité. Sous l'effet de la RSE de la firme cliente, la gestion des relations avec les parties prenantes s'est formalisée et managérialisée. La démarche de RSE promue par le donneur d'ordre international aboutit à une réappropriation de l'interface entreprise et société par les *managers* tandis que les non-*managers* sont mis hors-jeu. Tout ce processus se produit sur fond d'une prise de pouvoir d'une nouvelle classe de *managers* dans cette PME. À travers ce cas, l'article enrichit les approches culturelles de la RSE, puisque le cas illustre la rencontre entre une approche occidentale véhiculée par la firme multinationale et une approche traditionnelle, locale, de la RSE.

Pour conclure, notre programme de recherche sur la RSE et les organisations complexes implique trois directions : analyser les effets et les mécanismes de déploiement des programmes de RSE dans ces nouveaux contextes organisationnels (firme multinationale/CGV/collaboratif) ; étudier les doctrines managériales qui sous-tendent ces formes organisationnelles ; analyser comment est affectée la responsabilité des problématiques sociétales au sein de l'organisation mais aussi entre parties prenantes (depuis l'État jusqu'aux ONG). Il s'agit d'une approche moins normative ou « fondationniste » que d'autres programmes de recherche visant à refonder l'entreprise ou ses mécanismes d'interaction avec la société, et d'un programme plus centré sur l'étude critique des problématiques RSE dans des formes organisationnelles existantes mais dont les mécanismes de responsabilisation sont particulièrement complexes.



Étangs de Corot  
(23 décembre 2015)

## DÉBAT

**Question :** *N'y a-t-il pas une distinction à faire entre l'entreprise locale et l'entreprise multinationale qui s'implante ? La seconde a un problème de légitimité qui fait qu'elle cherche l'encastrement, alors que la première a un problème de légitimité vis-à-vis des firmes multinationales, ce qui explique son mouvement de désencastrement.*

**Réponse :** En effet, là il s'agit bien d'une entreprise locale qui doit répondre à une exigence imposée par une firme multinationale de laquelle elle doit se rapprocher. L'autre cas, celui de la multinationale qui recherche une légitimité, est bien identifié par la littérature en *management* international et l'idée de « *liability of foreignness* ». Nous l'avons rencontré avec le cas ASICS, mais le risque est d'exporter localement des démarches de RSE conçues selon le point de vue du siège, qui ne correspondent pas aux modèles culturels locaux. Cochoy et Vabre (2007) l'avaient illustré en montrant comment une entreprise voulant faire de la gestion des parties prenantes en France avait rencontré des résistances imprévues, ses « *stakeholders* » devenant des « *stakesliders* ».

*Question : L'approche est séduisante par le renversement de point de vue. Est-ce que ce ne sont pas les normes qui créent de l'hors-sol ? Un livre vient de paraître sur les normes comme source d'inefficacité. Ne faut-il pas prendre en compte la question de la valeur, de la création de valeur ? Finalement quelle est l'efficacité de ces nouvelles régulations ?*

**Réponse :** Il est vrai que l'un des grands intérêts de ce travail est d'analyser les régulations RSE mondiales du point de vue des acteurs en bout de chaîne (la RSE vue d'en bas). Par contre la question de la « valeur » me semble très difficile à appréhender. Comment établir la manière dont la valeur se crée ? Du point de vue de l'entreprise locale, si les nouveaux critères de RSE lui permettent de renforcer ses liens avec des clients internationaux, la démarche de RSE crée de la valeur, mais pas nécessairement celle que souhaiteraient les communautés locales autour de l'entreprise.

*Question : Quand on regarde les deux approches de la RSE, on voit mal où se situe la vraie différence. Est-ce une différence de logique ou d'objet ?*

**Réponse :** C'est un peu les deux. Il y a en effet une différence de logique : on passe de quelque chose de très paternaliste, construit dans l'histoire et la tradition, et on bascule vers une logique managérialisée, avec des acteurs formés par des *business schools*, qui raisonnent en termes de contrôle de qualité, d'indicateurs, de risques, etc. Mais il y a aussi des différences dans les objets. Ce qui est perçu comme important dans les communautés, c'est l'ouverture de l'entreprise : un lieu d'éducation, un lieu spirituel. Et il y a aussi des débats sur les ressources en eau. Ce qui est important pour la firme internationale, c'est la sécurité alimentaire, l'hygiène, la traçabilité, le *management* de la qualité et la gestion des communautés mais dans une autre vision (pas de conflit avec les communautés).

*Question : Peut-on faire l'impasse sur le droit quand on se centre sur l'organisationnel ? Dans l'exposé, la firme traditionnelle semble un peu marginalisée mais on a pu observer dans le même temps une grande créativité des firmes au niveau collectif : quelle place donner aux stratégies collectives ? Enfin, l'analyse ne prend pas en compte les ONG, leur organisation, leurs problématiques de transparence, c'est-à-dire l'organisation des parties prenantes qui interpellent l'entreprise ?*

**Réponse :** Il est vrai que mes travaux sont assez firmo-centrés, mais il ne s'agit évidemment pas de faire l'impasse sur le droit, dans la mesure où ces programmes de gestion des fournisseurs sont des initiatives de régulation en interaction permanente avec le droit. Le droit crée des cadres qui permettent des débordements par les firmes. Il crée des espaces. La floraison de dispositifs de régulation RSE est en lien avec cet écosystème dans lequel de nombreuses organisations interagissent à un niveau international, avec un droit imparfait qui cherche des solutions, comme en témoigne le récent projet de loi sur le devoir de vigilance des multinationales. L'une des questions les plus intéressantes consiste à comprendre, dans un tel système, comment et sur qui est affectée la responsabilité : face à des problématiques sociétales, qui porte le chapeau, entre les firmes multinationales, les firmes nationales, les États, les consommateurs, ou d'autres acteurs ? Seuls quelques travaux très récents, comme



ceux de Juliane Reinecke et Shaz Ansari (à paraître), explorent cette question qui semble pourtant fondamentale (Reinecke *et al.*, 2012).

Enfin, il est vrai que les ONG restent à ce jour beaucoup moins étudiées que les entreprises. Même si cela peut sembler assez paradoxal, il est souvent plus simple d'étudier les firmes que les ONG qui sont aussi confrontées à des problématiques de responsabilité et de transparence.

*Question : Tous ces problèmes sont liés à la projection de démarches de firmes occidentales dans des contextes qui ne sont pas les leurs. L'étude de ces problèmes suppose une révolution méthodologique, celle que vous opérez ta doctorante et toi. Mais finalement, quelle est ta position, à qui parles-tu ? Cette question est importante parce que sur ces sujets, on s'adresse à la fois à des gestionnaires et des politiques. Le travail sur Asics est plus mainstream. On discute de ce qu'ont fait les managers européens et japonais pour construire une firme hybride fonctionnant dans les deux contextes. D'autres travaux peuvent s'adresser moins directement aux gestionnaires et s'adresser à d'autres publics. Il existe un problème de définition autour de ces termes, DD et RSE. Quel est le lien entre les deux ? Quel est le marché de l'un et le marché de l'autre ? Qui vend de la RSE et du DD ? Des consultants ? La RSE est-elle nécessaire à l'analyse ? La description donnée de l'entreprise colombienne pourrait être celle d'une PME locale en France et de son intégration dans une commune. À propos de la méthodologie, nous disposons d'une enquête de terrain très longue qui aboutit à deux idéaux-types, mais on ne sait pas bien ce que la doctorante a fait sur le terrain.*

**Réponse :** Le concept de RSE est très antérieur à la notion de développement durable (1987). Ce n'est pas la même histoire mais les deux se rejoignent, surtout en Europe, fin des années 1990. L'Union européenne a été l'un des acteurs de cette fusion. Pour les entreprises européennes, depuis le livre vert de la Commission européenne en 2001, les deux concepts sont synonymes voire substituables. Quant aux marchés du développement durable, c'est en effet l'un des ressorts fondamentaux de la diffusion de ce concept dans le milieu des affaires. Nous avons écrit un article avec Jean-Pascal Gond sur l'explosion des marchés liés au DD (Acquier & Gond, 2006) ■

## Références

- Acosta Collazos Maria del Pilar (2015) *Understanding the outcomes of private regulations for corporate social responsibility in global value chains. The case of the Colombian agro-food industry*, Paris, Thèse de doctorat en gestion, ESCP, 27 novembre.
- Acquier Aurélien (2007) *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Paris, Thèse de doctorat en gestion, École nationale supérieure des mines de Paris, 29 septembre.
- Acquier Aurélien & Gond Jean-Pascal (2006) "Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise", *Gestion*, vol. 31, n° 2, pp. 83-91.
- Acquier Aurélien, Valiorgue Bertrand & Daudigeos Thibault (à paraître) "Sharing the shared value: A transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains", *Journal of Business Ethics*.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.
- Cochoy Franck & Vabre Mylene (2007) "From stakeholders to stakesliders: The resistible implementation of corporate social responsibility in a french mining company", *Responsible Organisation Review*, vol. 2, n° 3, pp. 40-54.
- Crane Andrew, Palazzo Guido, Spence Laura J. & Matten Dirk (2014) "Contesting the value of 'creating shared value'", *California Management Review*, vol. 56, n° 2, pp. 130-153.
- Davis Gerald F. (2009a) *Managed by the markets: How finance re-shaped America*, Oxford, Oxford University Press.
- Davis Gerald F. (2009b) "The rise and fall of finance and the end of the society of organizations", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 3, pp. 27-44.

- Denis Jean-Louis, Lise Lamothe & Ann Langley (2001) The dynamics and collective leadership and strategic change in pluralistic organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- Hatchuel Armand & Weil Benoît (1992) *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes experts*, Paris, Economica.
- Holmström Bengt & Roberts John (1998) "The boundaries of the firm revisited", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n°4, pp. 73-94.
- Masten Scott E. & Saussier Stéphane (2000) "Econometrics of contracts: An assessment of developments in the empirical literature on contracting", *Revue d'économie industrielle*, vol. 92, n° 1, pp. 215-236.
- McWilliams Abigail & Siegel Donald (2001) "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, pp. 117-127.
- Moison Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Porter Michael E. & Kramer Mark R. (2006) "Business and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92.
- Porter Michael E. & Kramer Mark R. (2011) "How to reinvent capitalism: And unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, pp. 62-77.
- Reinecke Juliane & Ansari Shaz (à paraître) "Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility", *Journal of Management Studies*.
- Reinecke Juliane, Manning Stephan & Von Hagen Oliver (2012) "The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry", *Organization Studies*, vol. 33, n° 5-6, pp. 791-814.
- Scherer Andreas Georg & Palazzo Guido (2011) "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, pp. 899-931.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- Vogel David (2005, 2<sup>nd</sup> Revised edition) *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Princeton, Brookings Institution.
- Williamson Oliver E. (1986) *Economic organizations: Firms, markets, and policy control*, Brighton, Wheatsheaf Books LTD.



À propos, Trödelmarkt, Nuremberg (3 août 2015)