



**HAL**  
open science

## La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise

Cécile Cézanne, Marianne Rubinstein

► **To cite this version:**

Cécile Cézanne, Marianne Rubinstein. La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application à l'industrie française des télécommunications. "Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges", Nov 2010, Saint-Denis, France. hal-00628645

**HAL Id: hal-00628645**

**<https://hal.science/hal-00628645>**

Submitted on 3 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LA RSE COMME INSTRUMENT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :**  
**UNE APPLICATION A L'INDUSTRIE FRANÇAISE DES TELECOMMUNICATIONS**

**Cécile CÉZANNE**

*Université Paris XIII, CEPN-CNRS*

*99, Avenue Jean-Baptiste Clément – 93430 Villetaneuse – France*

Tél : (33-1) 49 40 31 64 ; Fax : (33-1) 49 40 33 34

E-mail: [cecile.cezanne@univ-paris13.fr](mailto:cecile.cezanne@univ-paris13.fr)

**Marianne RUBINSTEIN**

*Université Paris VII Diderot, CEPN-CNRS*

E-mail: [marianne.rubinstein@free.fr](mailto:marianne.rubinstein@free.fr)

**Résumé :** Après avoir mis en évidence les problèmes de gouvernance posés par la « nouvelle firme », désintégrée verticalement et intensive en capital humain, nous avançons que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut servir à réguler les rapports de force entre les partenaires productifs clés de la firme. A partir de l'étude des documents officiels des quatre principaux opérateurs de téléphonie mobile en France, nous montrons que la RSE est volontairement utilisée par les entreprises pour pérenniser des relations d'emploi et de sous-traitance créatrices de richesses, à travers la mise en place de dispositifs formels et informels.

**Codes JEL :** G3, L2, M1

**Mots clés :** capital humain, frontières de la firme, gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale de l'entreprise, industrie française des télécommunications.

**Abstract:** After having stressed corporate governance matters raised by the “new firm”, which is vertically disintegrated and intensive in specific human capital, we advance that corporate social responsibility (CSR) can be useful to regulate power relationships between key productive partners of the firm. Based on the analysis of official reports of the four major French mobile phone operators, we show that CSR is voluntarily used by firms to durably ensure wealth-creative employment and subcontracting relationships, by developing formal and informal methods.

**JEL classification:** G3, L2, M1

**Keywords:** human capital, boundaries of the firm, corporate governance, corporate social responsibility, French industry of telecommunications.

## **Introduction**

Depuis le début des années 1990, la « nouvelle firme », désintégrée verticalement et intensive en capital humain, domine le milieu industriel (Rajan et Zingales, 2000). Pour maintenir leur position sur des marchés de plus en plus concurrentiels, les grandes entreprises se sont déployées en amont vers la R&D et en aval vers les services tout en se recentrant sur le cœur manufacturier (Cohen, 2005). Les quinze dernières années ont donc été marquées par le développement de l'externalisation, le recours accru à la sous-traitance ainsi que par un renforcement des firmes sur leur métier de base (Langlois, 2003). Dans ces conditions, les relations de coopération interentreprises se sont multipliées sur la base d'un réaménagement des processus de production mais également dans une logique de complémentarités productives (Richardson, 1972 ; Loasby, 1996). Résultats des récentes révolutions financières (Rajan et Zingales, 2001a) et technologiques (Hobijn et Jovanovic, 2001), ces réorganisations industrielles aiguisent une course à l'innovation et à la qualité essentiellement menée par des employés spécialisés. En effet, les facilités accrues de financement et d'investissement ainsi que les progrès technologiques placent les actifs immatériels, notamment humains, au cœur de l'activité productive des firmes au détriment des actifs physiques, aujourd'hui facilement reproductibles (Appelbaum et Berg, 2000 ; Zingales, 2000). Les ressources critiques des relations interentreprises sont de plus en plus intangibles et se cristallisent dans le capital humain, social et organisationnel qui ne peut faire l'objet de droits de contrôle contractualisables et exécutoires (Asher *et al.*, 2005). Somme toute, le rôle de la firme ne peut être assimilé à la coordination légale des actifs physiques ; il relève d'une coordination économique dont l'objectif fondamental est de garantir la spécialisation et la complémentarité de ses actifs humains critiques le long d'une chaîne de valeur (Gereffi *et al.*, 2005). Prendre en compte la dimension productive que constitue le capital humain permet de proposer une analyse des frontières économiques de la firme et impose de reconsidérer le discours dominant en matière de gouvernance d'entreprise (Zingales, 2000). Alors que l'importance du capital humain ne cesse de croître, le pouvoir fuit les hauts responsables des sociétés qui disposent des droits résiduels de contrôle pour se disperser parmi tous les partenaires clés de la firme du fait des ressources clés qu'ils constituent dans les transactions productives de l'entreprise. C'est pourquoi la gouvernance d'entreprise ne peut se réduire à un instrument de renforcement des droits des créanciers résiduels, mais est appelée à se concentrer sur les formes de mobilisation efficaces du capital humain spécifique à la firme pour optimiser ses opportunités de croissance (Rajan et Zingales, 2000). Elle doit donc étendre son rôle à la

création de valeur, et non se limiter à sa seule répartition : considérer la nature intrinsèque des ressources détenues par les partenaires productifs décisifs à l'activité de la firme revient à se fixer comme objectif l'optimisation du potentiel de création de richesse collective incorporé dans ces ressources critiques.

C'est dans ce contexte que nous examinons l'apport de la Responsabilité Sociale des Entreprises (désormais RSE) en matière de gouvernance d'entreprise. Longtemps cantonnée au rôle de « supplément d'âme » pour des dirigeants d'entreprise soucieux d'éthique et de morale, la RSE, initialement définie par Bowen<sup>1</sup> (1953), s'est massivement développée dans les sociétés cotées à partir du sommet de Rio (1992). Contraintes de reconnaître leurs obligations en matière d'environnement – le principe 16 de la déclaration de Rio établit la règle du pollueur-payeur<sup>2</sup> – et soucieuses d'éviter une réglementation contraignante, les entreprises s'emparent alors, de manière collective et volontaire, de cette thématique de la RSE. Mais dans la dernière décennie, marquée à la fois par les défaillances de la gouvernance actionnariale et par l'extension de la RSE à l'ensemble des secteurs économiques (y compris ceux dont l'impact environnemental est faible), les objectifs qui lui sont assignés changent : moins focalisés sur l'environnement (Capron et Petit 2009), ils s'étendent désormais aux questions de gouvernance, que ce soit en matière de régulation du réseau de sous-traitants ou d'appropriation des actifs intangibles, en particulier des actifs humains.

L'article est structuré de la manière suivante. Dans une première partie, nous analysons, à partir de la théorie de la ressource critique, dans quelle mesure la gouvernance actionnariale doit être adaptée en fonction du rôle et des frontières de la « nouvelle firme » avant d'examiner comment la RSE contribue à cette adaptation. La seconde partie, empirique, est dédiée à l'étude du secteur des télécommunications en France qui nous semble emblématique des évolutions en cours. D'une part, il a été le lieu privilégié du mouvement de recentrage sur le métier de base, avec des activités reposant largement sur les actifs humains spécialisés des partenaires. D'autre part, n'étant pas une industrie fortement polluante, il n'a pas été précurseur en matière de RSE, mais témoigne plutôt de la période récente, initiée dans

---

<sup>1</sup> Selon Bowen (*Responsibilities of the Businessman*, 1953), « Le terme *doctrine de la responsabilité sociale* renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre les problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons » (p. 6, cité in Acquier et Gond, 2007).

<sup>2</sup> Selon le principe 16 de la Déclaration de Rio (1992), « Les autorités nationales devraient s'efforcer de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement et l'utilisation d'instruments économiques, en vertu du principe selon lequel c'est le *pollueur* qui doit, en principe, *assumer le coût de la pollution*, dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement. » (Nous soulignons).

les années 2000, durant laquelle la RSE voit son domaine d'attribution élargi aux questions de gouvernance.

## **1. « Nouvelle firme » et « nouvelle gouvernance » : le rôle de la RSE**

### **1.1. Le capital humain comme déterminant de l'évolution des frontières et de la gouvernance de la firme**

Comprendre la transition des entreprises vers des firmes organisées autour d'actifs humains spécifiques implique des aménagements dans la façon d'appréhender les frontières de la firme et son rôle coordinateur (Blair, 1999 ; Araujo *et al.*, 2003 ; Baudry, 2004). Il s'agit de dépasser l'approche de la firme par les contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990 ; Hart, 1995, désormais GHM) qui ne prend en compte le capital humain qu'à travers l'hypothèse de subordination de cette ressource aux actifs physiques spécifiques (Hart, 1989 ; Klein, 1991). Or, si « *much of the wealth-generating capacity of most modern firms is based on the skills and knowledge of the employees and the ability of the organization as a whole to put those skills to work for customers and clients* » (Blair, 1995, p. 231), le rôle des actifs humains spécifiques ne peut plus être subordonné à celui des actifs physiques dans la définition des frontières et de la gouvernance de la firme.

Dès lors que certains actifs humains sont critiques, c'est-à-dire indispensables à l'activité productive de la firme (Hart et Moore, 1990), des risques de *hold-up* liés à leur contrôle se posent. Les sanctions associées à ces menaces sont d'autant plus lourdes que le capital humain est fortement spécifique, c'est à dire que son champ d'application est limité hors de la relation dans laquelle il a été initialement développé (Williamson *et al.*, 1975 ; Klein *et al.*, 1978). Mais, à la différence des ressources tangibles (usines, équipements) et de certaines ressources intangibles cessibles (brevets, marques), le capital humain, du fait de sa nature inaliénable et difficilement imitable de manière instantanée, ne peut être approprié, au sens légal du terme, par la firme ou par les partenaires qui la composent. Il est impossible de séparer le capital humain de son détenteur quel que soit l'horizon temporel. Les droits de contrôle sur les actifs humains sont donc également inaliénables (Gibbons, 2005) ; ils ne relèvent pas de la propriété légale et ne modifient pas sa structure. La seule notion de propriété des actifs n'est pas suffisante pour garantir la complémentarité des incitations (Holmström et Roberts, 1998 ; Holmström, 1999) et ainsi éliminer les risques de *hold-up*. Dans ces circonstances, les méthodes d'incitation des individus à se spécialiser méritent d'être

repensées en tenant compte de la centralité du capital humain dans l'activité productive de la firme.

La théorie de la ressource critique (*Critical Resource-Theory*, désormais TRC) propose de résoudre le problème d'expropriation de la quasi-rente relationnelle *ex-ante* à travers un mécanisme nouveau d'allocation du pouvoir, l'accès. Celui-ci est défini comme « *the ability to use, or work with, a critical resource* » (Rajan et Zingales, 1998, p. 388). Ainsi, accorder l'accès à une ressource critique signifie donner des droits d'usage d'un actif spécifique (matériel ou immatériel, aliénable ou inaliénable) que l'on peut difficilement remplacer, mais également ouvrir une coopération avec les partenaires ayant obtenu ces droits. En définitive, une ressource critique procure un pouvoir économique indépendamment de la propriété juridique (Baudry, 2004). Cette distinction est d'autant plus importante que la propriété juridique ne concerne qu'un ensemble limité de ressources critiques (les actifs physiques spécifiques à travers les droits résiduels de contrôle aliénables qu'ils octroient). Le pouvoir économique relève quant à lui de toutes les formes de ressource critique et provient du contrôle de l'accès à la ressource. Au sein de la firme, chacun des partenaires fondamentaux a donc un pouvoir économique important du fait de la ressource critique contrôlée. D'un côté, la firme dispose d'une ressource critique initiale qui peut prendre la forme d'un actif matériel (un équipement spécifique, par exemple) ou d'une ressource immatérielle (le talent de l'entrepreneur qui la représente, par exemple). De l'autre, les partenaires productifs les plus décisifs à l'activité productive de la firme disposent d'un capital humain essentiel à la mise en marche de la ressource critique de la firme. Chacun a la possibilité d'accepter ou de refuser d'octroyer l'accès à sa ressource critique et dispose ainsi d'un fort pouvoir de contrôle. La firme, en tant qu'autorité hiérarchique (Simon, 1951 ; Williamson *et al.*, 1975), régule prioritairement l'accès à sa ressource critique. En offrant à ses partenaires décisifs un droit d'accès, elle leur permet d'acquérir non pas un droit résiduel de décision supplémentaire, mais l'opportunité de se valoriser en se spécialisant à cette ressource critique déjà existante (Blair et Stout, 1999 ; Rajan et Zingales, 2001b). La firme provoque ainsi l'accumulation d'investissements co-spécifiques<sup>3</sup> en capital humain qui génère davantage de valeur que si les partenaires ne développaient leurs compétences que pour eux-mêmes. La régulation de l'accès crée donc des dépendances mutuelles, des complémentarités qui lient les individus entre eux et qui donne à la firme le pouvoir de fixer et gérer l'équipe de

---

<sup>3</sup> Selon Hall et Soskice (2001), les retours sur investissements en actifs co-spécifiques dépendent fortement de la coopération active avec d'autres actifs spécifiques, *i.e.* qui ne peuvent aisément être transférés dans une utilisation alternative.

facteurs de production. La firme peut ainsi être perçue comme une organisation en équipe qui favorise la spécialisation (Blair et Stout, 1999).

En définitive, conformément à l'approche par les contrats incomplets, la gestion de la spécialisation incombe à la firme. Toutefois, la centralité du capital humain spécifique impose que celle-ci s'opère *via* l'allocation décentralisée des droits d'accès au détriment de l'allocation centralisée des droits de propriété. Or, l'attribution des droits d'accès donne lieu à des relations implicites qui s'inscrivent dans la durée et affectent la création de rentes. Autrement dit, en plus d'éliminer les risques de *hold-up*, la distribution des droits d'accès gère le développement de la connaissance productive à travers la co-spécialisation des partenaires<sup>4</sup>, au-delà des frontières légales de la firme, aux bornes des activités qu'elle coordonne (Sintès-Cézanne, 2008). L'allocation de l'accès aux actifs humains co-spécifiques établit donc les frontières économiques de la firme. Celles-ci sont déterminées par les capacités qui lui sont nécessaires pour entreprendre les activités productives et pour interagir de manière spécifique avec différents partenaires dans le réseau de relations internes et externes qu'elle tisse (Araujo *et al.*, 2003). En ce sens, « *firms know more than they do* » (Brusoni *et al.*, 2001, p. 597). La firme est supérieure au marché car elle permet de réaliser des combinaisons de ressources collectives spécifiques avec des organisations dotées de savoirs appropriés dont elle coordonne les activités dans le temps, ce que le marché ne peut assurer. Aussi, les frontières de la firme sont-elles déterminées par les limites de la gestion de la spécialisation et la nécessité de maximiser les gains issus d'une division du travail efficiente. Elles s'étendent lorsque la firme cherche à accéder à des compétences indirectes en sus des compétences directes dans le cadre de l'activité de coordination de la production (Kay, 2000 ; Brusoni, 2005). Le rôle de la firme peut alors être défini en termes de gouvernance d'une chaîne de valeur : la coordination d'une séquence d'activités productives aboutissant au produit final permet la mise en commun de sources complémentaires de connaissances (Gereffi *et al.*, 2005). La firme combine l'ensemble de complémentarités productives verticales d'une activité modulaire à travers la régulation de l'accès aux ressources critiques et ce, en vue de la réalisation la plus efficace possible du produit final (Jacobides et Winter, 2005 ; Baldwin, 2008). Elle cherche donc à organiser, dans le temps, la spécialisation des acteurs juridiquement dépendants et/ou indépendants mais forcément économiquement dépendants, compte tenu des ressources mutuellement dédiées à l'activité productive concurrentielle.

---

<sup>4</sup> La co-spécialisation consiste à travailler ensemble (condition de forte complémentarité) dans le cadre d'une relation spécifique (condition de faible mobilité) (Teece, 1986). Aussi, deux actifs sont dits co-spécialisés si, pour produire des biens et services indépendants, ils ont une productivité maximale lorsqu'ils sont utilisés ensemble et perdent beaucoup de leur valeur lorsqu'ils sont utilisés séparément (Milgrom et Roberts, 1992).

En donnant accès à un ensemble hétérogène de partenaires productifs participant à la division du travail, la firme se dote d'un rôle de coordination élargi : elle gère la co-spécialisation de ses partenaires clés au sein de ses frontières économiques (Sautel-Sintès-Cézanne, 2007). Dans le même temps, elle renforce le pouvoir économique de ses multiples partenaires puisqu'ils tendent à maîtriser, à l'instar de la firme elle-même, le réseau d'investissements spécifiques au cœur de l'organisation (Zingales, 2000). En particulier, les partenaires clés savent que leur capital humain est crucial à l'activité productive et à la compétitivité de la firme. Ils disposent d'un important pouvoir économique et de négociation lié aux droits inaliénables de décision qu'ils ont sur leur ressource critique et sur la firme. Ils peuvent alors vouloir s'appropriier unilatéralement une part élevée de la rente conjointement créée dans un contexte où la rupture de la relation ne peut se faire sans perte de l'une des parties au contrat (Klein *et al.*, 1978). En d'autres termes, l'accumulation de suffisamment de pouvoir entre les mains des partenaires clés passe souvent par la détérioration de leur comportement d'investissement et peut même se concrétiser par l'exercice du droit légal de quitter l'entreprise (Baron et Kreps, 1999). La menace de rupture de contrat (de travail ou de sous-traitance) par le partenaire existe et peut être très dommageable puisque, si elle est exercée, elle ampute la valeur organisationnelle et réputationnelle de la firme (Teece, 2003). D'une part, en emportant avec lui une part du capital humain propre à l'équipe de production à laquelle il appartient, le partenaire prive l'entité d'un maillon critique du réseau d'investissements spécifiques. D'autre part, il peut causer le départ en chaîne d'équipiers co-spécialisés, *i.e.* de partenaires qui dépendent de lui, et ainsi ébranler l'intégrité de la firme.

Face à ces considérations, la firme doit réussir à maintenir *ex-post* des relations spécifiques avec les fournisseurs de ressources critiques afin d'assurer sa survie. Il s'agit d'une condition *sine qua non* notamment pour les secteurs innovants. En effet, les firmes opérant sur des marchés complexes de haute technologie, caractérisés par de forts niveaux d'investissements en recherche-développement (R&D) et des applications spécialisées brevetées, ont nécessairement besoin que leurs employés clés investissent de manière continue et spécifique en capital humain (Guilhon, 2004). Il est donc décisif pour les firmes intensives en capital humain d'adopter des mécanismes de gouvernance qui encouragent les partenaires à investir en capital humain valorisable dans les activités les plus créatrices de richesses (Wang et Barney, 2006). Il est souvent proposé d'octroyer un certain niveau de rentes futures aux employés pour préserver leur incitation à se spécialiser. Mais, comme les possibilités de renégociation mettent en danger les engagements de long terme, les incitations



sont efficaces uniquement si les perspectives de croissance sont suffisamment fortes pour garantir l'appropriation d'une part importante de la rente créée, ce qui est très incertain. Ainsi, si la TRC propose une approche des frontières économiques de la firme en termes de spécialisation *ex ante* des ressources critiques à partir de l'allocation des droits d'accès, elle suggère également un renouvellement de la gouvernance d'entreprise (Porter-Liebeskind, 2000 ; Zingales, 2000 ; Keenan et Aggestam, 2001). La question qui se pose est de savoir comment limiter *ex post* l'exercice du pouvoir de chacun pour préserver les synergies productives au sein de la firme et donc protéger *ex post* les gains générés collectivement par la co-spécialisation. Puisque le pouvoir est fragmenté parmi les divers porteurs de ressources spécifiques à la firme, il est inefficace de faire de la défense des gains d'un seul groupe d'individus l'objectif de la gouvernance d'entreprise. De plus, le capital humain spécifique comme élément substantiel de pouvoir économique rend obsolètes les traditionnels enjeux disciplinaires de résolution des conflits d'intérêts et du partage du risque ; l'incitation et le contrôle doivent être considérés dans une logique d'engagement collectif et durable des membres critiques de la firme. Autrement dit, l'approche de la gouvernance d'entreprise par les contrats incomplets (« à la GHM », nous précisons) est insuffisante (Zingales, 1998 ; Aglietta et Reberieux, 2004). En ce sens, « dire que les contrats sont incomplets, c'est reconnaître une place "hors contrat" dans la coordination » (Aglietta et Reberieux, 2004, p. 63). Il faut davantage prendre en compte les dimensions informelles de la régulation interne des pouvoirs pour adjoindre à la gouvernance d'entreprise l'objectif de création de valeur au-delà du seul principe d'allocation de la valeur. Il convient alors d'ériger une vision de la gouvernance d'entreprise que l'on peut qualifier d'« éclairée » (*enlightened*) (Jensen, 2001, p. 9) : l'objectif de maximisation de la valeur de marché de la firme, en tant que critère de pilotage dominant, est appelé à être enrichi de la perspective partenariale capable d'offrir des instruments stratégiques de création de valeur dans le long terme.

A ce titre, la RSE peut intervenir comme un instrument utile à la gouvernance d'entreprise. Nous pensons qu'elle encourage les partenaires à investir en capital humain spécifique et contribue à coordonner la spécialisation *ex-post* des actifs humains spécifiques, ce que le modèle dominant ne peut pas faire. Précisons toutefois qu'il ne s'agit pas ici d'appréhender la RSE comme emblématique d'une gouvernance partenariale qui se substituerait à la gouvernance actionnariale dont elle serait à la fois l'opposé et l'alternative. D'abord, parce que la théorie des parties prenantes, fondement théorique de la RSE (Gond et Mercier, 2005) et de la gouvernance partenariale (Dupuy, 2008), se focalise autant que la

gouvernance actionnariale sur la répartition des richesses, au détriment du processus qui conduit à leur création (Acquier, 2008). Ensuite et surtout, parce que ce nous proposons ici, c'est une conception de la RSE dont l'objectif est d'introduire des pratiques informelles, complémentaires plutôt que substituables aux dispositifs formels de gouvernance d'entreprise (Poppo et Zenger, 2002).

## **1.2. La RSE comme élément constitutif d'une gouvernance d'entreprise appropriée**

La RSE est une notion qui a été abondamment définie (Rowe 2006). Or, si les définitions existantes introduisent des éléments de différenciation, elles admettent néanmoins l'existence d'un socle commun que l'on peut résumer ainsi : la RSE traite de l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales dans les objectifs de l'entreprise, au-delà de ce qui est requis par la loi (Cf. par exemple Commission Européenne, 2001 et Mc Williams et Siegel, 2001). Elle témoigne donc d'une conception de l'entreprise qui intègre les vues des diverses parties prenantes au sens élargi de Freeman et Reed (1983) : les parties prenantes sont les partenaires qui affectent l'activité de l'entreprise et/ou en sont affectés.

La RSE s'est rapidement propagée dans les sociétés cotées depuis que celles-ci se sont trouvées fortement incitées à contribuer, d'une manière ou d'une autre, au développement durable. Le sommet de Rio (1992) peut légitimement être considéré comme le point de départ d'un processus d'institutionnalisation qui, bien que sur une base volontaire, ne doit pas conduire à négliger le rôle de la pression citoyenne et politique, inclut une certaine dose de normalisation des pratiques (mise en place de référentiels, de normes, d'agences de notation sociétale et environnementale, *etc.*) et n'est pas totalement exempt de sanctions, en particulier en matière de réputation lorsque l'entreprise ne se conforme pas à ce qu'elle avait annoncé. Mais cette « obligation » faite aux entreprises de s'emparer de la RSE les a progressivement conduites à l'utiliser de manière plus stratégique et moins défensive (Mc Williams *et al.*, 2006) : elles peuvent s'en servir à des fins de communication (de la Broise et Lamarche, 2006) pour rechercher leur avantage concurrentiel dès lors que la RSE intervient sur la chaîne de valeur (Porter et Kramer, 2006), ou encore pour pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale en ce qui concerne la régulation des relations avec les sous-traitants et l'appropriation des actifs intangibles (Rubinstein, 2008). Un tel infléchissement dans les objectifs de la RSE doit d'ailleurs être observé conjointement à l'engagement volontaire et délibéré des entreprises dans des démarches RSE (Lamarche et Rubinstein, 2010) : ce sont

elles, et elles seules, qui décident de l'opportunité d'un tel activisme. Même en France, seul pays où la loi (article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques) impose aux sociétés cotées en Bourse de communiquer annuellement sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité, la liberté d'action n'est pas remise en cause, l'obligation étant de communiquer et non d'agir. Or, le caractère volontaire de l'engagement permet un développement décentralisé de la RSE, à l'échelle des entités et/ou du secteur, qui lui donne davantage de plasticité, d'adaptabilité, notamment pour l'utiliser à des fins de gouvernance. C'est ainsi que l'on peut interpréter les résultats des études économétriques récentes (Orlitsky *et al.*, 2003 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Wu, 2006 ; Margolis *et al.*, 2007) qui montrent, en procédant par méta-analyse, que la RSE aurait un impact plutôt positif sur la performance financière de l'entreprise. La RSE est d'ailleurs perçue positivement par les actionnaires : aux Etats-Unis où, à la différence de la France, il n'existe aucune obligation réglementaire à communiquer sur la RSE, Guthrie et Miller (2007) établissent que les sociétés cotées font davantage de RSE que les sociétés non cotées. Dans le même temps, on observe une évolution nette du contenu des rapports non financiers des plus grandes entreprises cotées de divers pays de l'OCDE entre 1993 et 2008<sup>5</sup> : Capron et Petit (2009) montrent que dans les années 1990, ces rapports concernaient quasi-exclusivement les questions d'environnement ; à partir des années 2000, leur tonalité change fortement, pour inclure des questions sociales et économiques, alors même qu'ils se généralisent à l'ensemble des secteurs (en particulier les secteurs financier, de l'information et de la communication).

Notre propos est alors de repenser et d'articuler ces évolutions en matière de RSE dans le cadre de la montée en puissance de la « nouvelle firme » – désintégrée verticalement et intensive en capital humain – qui pose des problèmes spécifiques de gouvernance.

D'une part, la désintégration verticale, en privant les donneurs d'ordres des outils de la coordination hiérarchique, pose des problèmes de gouvernance du réseau. Leur capacité à piloter l'ensemble des sous-traitants devient alors essentielle, et cette capacité ne peut être déléguée. Ils doivent donc, en même temps qu'ils se recentrent sur leur cœur de métier, développer un « savoir faire faire » (Mariotti, 2004, p. 714) au risque, s'ils ne le font pas, de voir leur responsabilité engagée en cas de défaillance d'un sous-traitant. Mattel en a fait l'expérience lorsqu'en août 2007, la société a dû rassembler et détruire 18 millions de jouets suspectés d'être dangereux, pour cause de négligence de la sous-traitance en Chine. En outre,

---

<sup>5</sup> Capron et Petit (2009) fondent leur analyse sur six enquêtes menées successivement par la société d'audit, d'expertise comptable et de conseil KPMG entre ces deux dates.

plus la notoriété de la firme est importante, plus elle court le risque que sa responsabilité soit mise en cause par des ONG, qui doivent, pour être entendues, choisir stratégiquement leur cible (Gereffi et Mayer, 2004). Ce fut le cas pour Nike et Puma qui ont fait l'objet de vives critiques sur les conditions de travail tolérées chez leurs sous-traitants respectifs. Le groupe Nike a alors dû publier en 2005 un rapport détaillé sur les conditions de travail dans les 704 entreprises sous-traitantes du groupe. Puma, pour sa part, a adhéré à la *Fair Labor Association* (FLA) qui développe une procédure d'accréditation concernant les conditions de travail de l'ensemble des sous-traitants des entreprises membres (Palpacuer, 2008). Dans les deux cas, cela revint *in fine* à définir, par l'intermédiaire d'une démarche RSE, les frontières économiques de la firme et le périmètre de sa responsabilité.

Par conséquent, en l'absence d'un mode de coordination hiérarchique, les sociétés donneuses d'ordres utilisent la RSE comme instrument de gouvernance pour définir et légitimer le périmètre de leur responsabilité sur l'ensemble du réseau de sous-traitants. Cette responsabilité, qui se distingue de la responsabilité juridique (le donneur d'ordres n'étant pas propriétaire de ses sous-traitants) favorise l'émergence de procédures et de normes communes, *via* notamment des évaluations régulières de la responsabilité sociale et environnementale des sous-traitants. En fixant des obligations qui s'articulent au réseau, l'institutionnalisation de la RSE conduit à construire un « droit de la responsabilité contracto-organisationnelle » (Teubner, 1993). « Les pratiques RSE participent ainsi « d'un système visant à réguler le jeu managérial issu d'une entreprise ayant perdu son unité économique et sociale » (Dupuy, 2008, p.68). En outre, l'utilisation de codes de conduite et de systèmes d'alerte au sein de la chaîne globale de valeur joue un rôle dans la mise en place de règles et d'obligations édictées aux sous-traitants par les firmes donneuses d'ordres (Palpacuer *et al.*, 2009). Enfin, la RSE menée dans les firmes donneuses d'ordres peut accroître leur réputation aux yeux des sous-traitants qui seront davantage incités à investir en actifs spécifiques sans crainte de *hold-up* (Klein *et al.*, 1978)

D'autre part, le rôle de la RSE en matière de gouvernance d'entreprise ne se limite pas au seul pilotage du réseau de sous-traitants. Alors que le modèle de gouvernance actionnariale se heurte au problème d'appropriation de l'ensemble des actifs de l'entreprise, en particulier des actifs humains, la RSE intervient aussi dans la régulation des rapports de force entre partenaires au capital humain co-sécificque. En fait, la stricte application des droits de propriété sur le capital humain ne permet pas de prémunir les actionnaires des déboires qu'ont connu, par exemple, ceux de l'agence britannique de publicité *Saatchi & Saatchi* (Rajan et

Zingales, 2000). En 1994, Maurice Saatchi, talentueux président de *Saatchi & Saatchi*, demande qu'on lui accorde un plan d'options particulièrement généreux. Les fonds d'investissement américains qui contrôlent 30% du capital refusent d'accéder à cette demande, arguant que l'action *Saatchi & Saatchi* n'a pas atteint, depuis plusieurs années, les niveaux attendus. Ce refus entraîne alors le départ des frères Saatchi et de quarante autres cadres supérieurs piliers de l'entreprise pour fonder une société concurrente, *M&C Saatchi*<sup>6</sup>. Après avoir récupéré d'importants anciens clients parmi lesquels British Airways, Mars, Dixons et le cigarettier Gallaher, *M&C Saatchi* devient rapidement concurrentielle. Or, si l'actif de *Saatchi & Saatchi*, rebaptisée *Cordiant*, se trouve brutalement dévalorisé par la création de cette nouvelle agence, c'est parce qu'il résultait de la co-spécificité des actifs humains des partenaires du charismatique entrepreneur Maurice Saatchi. Selon Zingales (2000), le rôle disciplinaire de la gouvernance actionnariale aurait fonctionné dans une « firme traditionnelle » dont les frontières sont déterminées par la propriété de ses actifs physiques, mais n'opère plus dans la « nouvelle firme » où « le capital humain devient essentiel » et où « les contrats sont fortement incomplets » (*ibid.*, p. 1645). Les actionnaires (grâce à leurs 30% de droits de vote) pensaient pouvoir contrôler la stratégie de la firme à travers la mise en œuvre des droits résiduels de décision aliénables, dans la lignée de l'analyse de GHM. C'est ainsi qu'ils ont crû faire primer leurs intérêts en refusant d'accorder à Maurice Saatchi la récompense attendue. Au final, même si cette indemnité semblait excessive d'après les normes industrielles en vigueur, elle ne l'était pas au regard du pouvoir réel de l'individu. Afin d'obtenir le surplus escompté, les actionnaires auraient donc dû s'extraire de leurs prérogatives juridiques (relevant d'une logique disciplinaire, notamment à travers les pratiques de nomination et de rémunération des dirigeants) et s'impliquer davantage dans la gestion et la structure organisationnelle de l'entreprise (division du travail, positionnement hiérarchique des employés, *etc.*) pour créer des complémentarités productives et relationnelles essentielles à la pérennité et à la croissance de la firme. Ils auraient alors acquis un pouvoir supplémentaire lié à leur capacité à fixer les individus dans l'entreprise. Mais, en abandonnant ces fonctions au profit des dirigeants (en l'occurrence à Maurice Saatchi et ses collaborateurs), ils ont aussi cédé le pouvoir fondamental de préserver leurs intérêts.

Cela nous conduit à considérer avec une attention particulière les codes de conduite émanant des entreprises et qui relèvent de leurs pratiques en matière de RSE. Nous soutenons

---

<sup>6</sup> Maurice Saatchi est revenu récemment sur cet épisode dans une interview télévisée : « *En réalité, ce qu'il faut savoir, c'est que ce n'est pas nous qui avons quitté Saatchi & Saatchi. Un actionnaire très actif avait pris le contrôle de la société. Donc, nous sommes tous partis, et créer une nouvelle agence de communication nous est apparue comme une évidence* » (La vie des médias, 14 avril 2008).

que, par ce biais, les firmes tentent de pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale en valorisant la loyauté des salariés, en réaffirmant le lien hiérarchique et les droits de propriété de la firme. C'est en tout cas ce que met en évidence l'étude de Béthoux *et al.* (2007) effectuée sur un corpus de codes de conduite provenant de 166 firmes multinationales de divers secteurs d'activité. L'intérêt des codes de conduite est qu'ils proviennent des entreprises elles-mêmes, et non d'un organisme de certification externe qui normalise le contenu de la RSE (par exemple, le *Global Reporting Initiative*). Ils sont donc la représentation la plus fidèle de la manière dont l'entreprise conçoit et utilise la RSE. Béthoux *et al.* (2007) procèdent à une analyse lexicale sans catégorisation *a priori*, permettant d'identifier les chaînes de mots qui apparaissent le plus fréquemment dans le corpus. Ils montrent alors que les codes se préoccupent moins de l'environnement que du travail, qu'ils traitent certes sous l'aspect des droits des travailleurs (souvent en référence aux normes de l'organisation internationale du travail) mais aussi en réaffirmant le lien hiérarchique et les droits de propriété de l'entreprise sur les actifs intangibles.

Le lien hiérarchique est réaffirmé dans la définition des procédures à suivre par le travailleur en cas de violation du code de conduite ou de la loi, et dans la prévention des risques par l'équipe dirigeante qui « contrôle », « inspecte », « évalue », *etc.* Les codes se prononcent aussi sur les avantages que reçoivent les employés dans l'exercice de leur fonction : ils doivent être occasionnels, de modeste valeur (« nourriture », « divertissements », *etc.*) et ne pas mettre le travailleur dans une position d'obligé à l'égard d'un membre d'une autre organisation, ce qui aboutirait à un conflit d'intérêt entre l'entreprise et son employé. D'autre part, les codes de conduite abordent la question des droits de propriété de l'entreprise : « *In the codes, the distinction [between company property and personal ownership] is addressed to employees who have responsibility for the company's assets. It implies a clear identification of corporate property, but also the prohibition of any personal appropriation of its assets* » (*ibid.*, p. 85). A travers son code de conduite, la firme affirme non seulement la nécessaire confidentialité des informations traitées (pouvant la conduire à justifier le contrôle des communications extérieures des employés), mais surtout sa propriété sur ces informations. Elle affirme également sa propriété sur la production intellectuelle des employés, comme en témoigne le code de conduite de Compaq (2001) : « *To the extent permitted under applicable law, employees shall assign to the company any invention, work of authorship, composition of other form of intellectual property created during the period of employment* » (cité par Béthoux *et al.*, 2007, p. 87). En édictant les règles de sa responsabilité

sociale, l'entreprise tente donc de s'approprier également les richesses créées par la co-spécialisation en capital humain : «*The code of conduct amounts to an assertion of the unity and integrity of the company against the centrifugal tendencies implied by highly skilled work, the products of which are bound up with the knowledge, skills and loyalty of the individual worker. Though these products are the result of quasi-« idiosyncratic » capabilities of the individual workers, they have to be seen as property of the firm* » (ibid., p. 88).

## **2. Gouvernance et RSE : le cas de l'industrie française des télécommunications**

Nous allons à présent examiner ce lien entre gouvernance et RSE dans l'industrie française des télécommunications.

Le secteur des télécommunications est le plus ancien des TIC (technologies de l'information et de la communication) (Musso, 2008). Toutefois, les entreprises qui le composent possèdent tous les attributs de la « nouvelle » firme. D'une part, les firmes de télécommunications, opérant sur des marchés complexes, ont besoin que leurs employés investissent de manière continue et spécifique en capital humain, en raison notamment du contenu hautement technologique des services offerts et des efforts soutenus en recherche. D'autre part, elles suivent la tendance généralisée au recentrage, même si l'influence des grandes firmes *leaders* n'est pas ébranlée dans leur rôle structurant sur l'organisation de leurs marchés (Brusoni *et al.*, 2001) en raison de la forte intensité capitaliste du secteur (barrières à l'entrée). Cette stratégie de recentrage s'opère notamment à travers un large recours aux relations de sous-traitance industrielle et commerciale dans une logique de spécialisation flexible. Elle est emblématique du choix de firmes appartenant à des industries en phase de croissance et continue de l'être en phase de maturité (Stigler, 1951), ce qui est le cas du secteur de la téléphonie mobile en France. En réalité, l'accroissement de la taille du marché s'accompagne d'un approfondissement de la division du travail qui prévaut entre les firmes et favorise donc la spécialisation des organisations le long de la chaîne de valeur.

Les télécommunications sont dominées par deux grands types d'acteurs économiques. Tout d'abord, les équipementiers ont un rôle de sous-traitants. Ils développent les technologies et fabriquent les composants physiques, logiciels et terminaux dont les opérateurs ont besoin. Ensuite, les opérateurs, en aval des équipementiers, fournissent des services à partir de réseaux. Ils ont longtemps bénéficié d'une situation de monopole sur les marchés nationaux. Ce fut le cas de France Télécom (avec sa filiale Orange), opérateur

historique sur le territoire français. Mais à la fin des années 1990, le mouvement de dérégulation change la donne et aujourd'hui, le secteur est composé de quatre opérateurs. Le leader des télécommunications mobiles reste Orange-France Telecom, avec près de 25 millions de clients et un chiffre d'affaires de 38,2 milliards d'euros au 30 septembre 2009. Il devance la Société française de radiotéléphonie (SFR), créée en 1987, et premier opérateur privé de téléphonie mobile, avec, fin juin 2010, plus de 20,562 millions de clients et un chiffre d'affaires de plus de 12 milliards d'euros (année 2009). Bouygues Telecom est le troisième opérateur de téléphonie mobile en France avec, fin juin 2010, 10,514 millions clients et un chiffre d'affaires de 5,368 milliards d'euros (année 2009). Bouygues Telecom a aussi été le troisième entrant en 1994 (date d'obtention de la licence) avec pour objectif de révolutionner le monde de la téléphonie mobile par une stratégie de différenciation, en s'imposant en particulier grâce à des prix très attractifs en direction des étudiants et des populations à faible revenu moyen. Enfin, avec l'obtention de la quatrième licence téléphonie mobile fin décembre 2009, Free Mobile arrive en tant qu'outsider sur le marché. Son souhait est de dynamiser la concurrence sur ce marché oligopolistique en perte de vitesse et de « diviser par deux la facture mobile d'un foyer moyen » (Xavier Niel, fondateur de Free, interview accordée au point.fr le 3 septembre 2009). Dans cette logique, Free pourrait apporter de l'innovation et compenser les emplois perdus par les autres opérateurs. Toutefois, il semble que l'entreprise ne s'engagera pas dans cette offensive avant 2011, le temps de déployer son réseau et de préparer ses offres. Cette position de « suiveur » vaut également pour d'autres segments stratégiques de la firme comme le segment RSE.

Du fait des conditions historiques de leur apparition, les positions des quatre concurrents diffèrent. France Telecom, l'opérateur historique initialement en monopole, hérite d'une tradition d'entreprise publique (d'où par exemple la coexistence de fonctionnaires et de salariés du secteur privé) et tente de lutter contre la perte de ses parts de marché. SFR et Bouygues Telecom sont les challengers « officiels » et Free fait figure d'outsider dans un secteur qui reste très oligopolistique. C'est en gardant à l'esprit leurs positions relatives que nous allons maintenant examiner les documents qu'ils publient en matière de RSE. Ces documents montrent comment ces opérateurs utilisent de manière différenciée la RSE à des fins de gouvernance d'entreprise et témoignent par ailleurs d'une certaine symétrie dans le traitement des actifs humains et des relations de sous-traitance.

## **2.1. Les documents relatifs à la RSE des entreprises françaises de télécommunications**



France Telecom-Orange, SFR et Bouygues Telecom sont fréquemment critiqués au regard de leur comportement vis-à-vis des consommateurs (prix élevés, difficultés à changer d'opérateurs, opacité de l'offre, *etc.*) et l'opérateur historique souffre plus spécifiquement d'une image déplorable du fait de la vague de suicides relayée dans les médias depuis 2009. Les trois entreprises souhaitent donc contrebalancer ces images négatives en affichant publiquement leurs pratiques en matière de RSE. Ces pratiques ne relèvent cependant pas uniquement d'une question d'image : comme le montrent les extraits de documents officiels sélectionnés ici<sup>7</sup>, les objectifs assignés à la RSE sont aussi de contribuer à la gestion du réseau de sous-traitants et à celle des actifs humains de l'entreprise. La RSE y apparaît donc bien comme un élément de gouvernance, complémentaire de la gouvernance actionnariale actuellement en vigueur.

*a) France Télécom – Orange*

Dans son *Rapport annuel et de responsabilité d'entreprise 2009*, France Télécom affirme « sa conviction que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est un facteur clé de succès pour l'avenir du Groupe » et énonce l'objectif de « devenir l'opérateur de télécommunications leader en matière de RSE d'ici à 2012. Cette stratégie est déclinée dans l'ensemble des métiers, des directions fonctionnelles et des entités géographiques. Elle repose sur un ensemble de valeurs éthiques formalisées dans la charte de déontologie du Groupe ».

Cette *charte de déontologie* « sert de guide à la conduite professionnelle à tenir pour l'ensemble du groupe. (...) La transgression caractérisée de ces valeurs et de ces principes, contraire aux intérêts du groupe, peut entraîner des sanctions. La nature et la sévérité des sanctions sont précisées par les réglementations internes qui gouvernent chaque entité. » La *charte* décline alors un certain nombre de « principes de comportement individuel » : L'administrateur ou le collaborateur de France Télécom doit veiller « au respect des principes de loyauté, d'intégrité et d'impartialité dans [ses] relations avec les clients et les fournisseurs », s'interdire de « solliciter des cadeaux ou des avantages et d'en accepter qui aient une valeur significative », veiller « à la protection et au respect de la propriété intellectuelle et de tous les projets et savoir-faire de toute nature du groupe », veiller « à l'usage approprié des ressources du groupe et à la préservation de ses actifs » et s'il a accès, dans le cadre professionnel ou fortuitement, à une information confidentielle, il doit prendre « toute précaution utile en vue de préserver cette confidentialité. Cette obligation subsiste

---

<sup>7</sup> Nous en avons souligné les passages les plus significatifs.

pour tout collaborateur après son départ du groupe et tout administrateur après la fin de son mandat. » Cette charte précise également que France Télécom établit « des relations de confiance et de loyauté avec [ses] fournisseurs » et attend d'eux « qu'ils respectent des principes équivalents à ceux de cette charte. »

La RSE est également traitée dans le *Document de référence France Télécom 2009* (rapport financier annuel) dans lequel l'entreprise pointe divers risques opérationnels pouvant affecter son activité. Le Groupe mentionne notamment ceux concernant les ressources humaines suite à la vague de suicides de l'année 2009 et ceux concernant les relations avec les sous-traitants. En réponse au premier risque, le Directeur Général Stéphane Richard a lancé début 2010 un processus visant à définir un nouveau projet d'entreprise pour France Télécom. « Le nouveau projet portera une nouvelle ambition pour le Groupe à l'horizon 2015, celle de faire préférer Orange à l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, société civile, actionnaires) en s'appuyant sur ses forces, comme les liens étroits noués avec le client, sa capacité d'innovation, sa volonté de former au mieux ses salariés, ou encore son souci de faire de sa RSE une priorité. » (*Document de référence 2009*, p. 31) Ce nouveau projet est décliné en divers plans d'actions dans lesquels « la responsabilité sociale – ou sociétale – d'entreprise doit devenir une composante intrinsèque et omniprésente » (*Ibid.*, p. 32). Un risque est également identifié en matière de relations de sous-traitance<sup>8</sup>. Pour y répondre, France Télécom a mis en place le dispositif QREDIC d'évaluation des partenaires. Ce dispositif comprend un critère pour évaluer le respect des engagements en matière d'éthique des affaires, d'environnement et de responsabilité sociétale. Les mesures effectuées sont utilisées pour la sélection des fournisseurs et/ou pour mettre en place, de manière conjointe entre le fournisseur concerné et France Telecom, un plan d'amélioration.

Enfin, il est à noter qu'en septembre 2010, France Telecom a annoncé la mise en place d'un « Nouveau Contrat Social », adressé à l'ensemble de ses salariés en France et doté d'un budget de 900 millions d'euros. Ce nouveau contrat social « traduit la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables, au service des clients et

---

<sup>8</sup> « Si le niveau de qualité des prestataires ne répondait pas aux critères attendus par France Télécom ou par ses clients, l'image du Groupe et ses résultats pourraient être affectés. Enfin, France Télécom pourrait être contrainte de mettre fin à certaines opérations d'externalisation qui ne s'effectueraient pas dans de bonnes conditions, et serait conduite à assurer elle-même les activités correspondantes à des coûts supérieurs, et alors qu'elle ne disposerait plus nécessairement des compétences requises. Dans tous les cas, l'image du Groupe et ses résultats pourraient en être affectés. » (*Ibid.* p. 18).

au bénéfice de tous »<sup>9</sup>. Un suivi de la performance sociale de l'entreprise avec impact sur la rémunération des dirigeants devrait être mis en place.

b) SFR

Trois documents explicitent son action en matière de RSE : *le code d'éthique et d'engagements*, *le cahier Développement Durable 2009* et *le rapport d'activité et de développement durable 2009*. Les aspects qui nous préoccupent ici sont principalement traités dans le *Code d'éthique et d'engagements*.

Dans le premier chapitre intitulé « Nos principes éthiques dans la conduite des affaires », sept principes sont déclinés. Au milieu de principes généraux (par exemple « respecter les lois et les règlements, qu'ils soient nationaux ou internationaux »), trois de ces principes consistent en fait à réaffirmer l'intérêt de l'entreprise et ses droits de propriété :

- éviter les situations de conflits d'intérêt personnel, qui seraient ou pourraient être contraires aux intérêts de la société ;
- protéger les informations concernant l'entreprise, ses clients, ses projets, ses offres, ses produits et gérer cette confidentialité conformément aux procédures internes de l'entreprise ;
- protéger les biens et les ressources de l'entreprise.

Suivent une série d'« objectifs » concernant la sécurité des données et les actifs humains de l'entreprise, assortis d'« engagements SFR » dont nous donnons ici une sélection :

- rappeler à l'ensemble des collaborateurs du groupe l'interdiction d'accéder à des informations et données nominatives protégées en dehors du cadre strict de leur mission professionnelle ;
- sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et former les principaux managers du groupe SFR à l'interdiction formelle d'utiliser des informations privilégiées ou confidentielles dont ils auraient connaissance, afin de réaliser ou permettre, directement ou par personnes interposées, une opération interdite par la loi sur un marché réglementé ou d'agir ainsi pour leur profit personnel, pour celui d'un tiers, ou plus généralement dans un but spéculatif ;
- encourager le développement des compétences professionnelles par des programmes

---

<sup>9</sup> Communiqué de presse France Telecom, 21 septembre 2010.

de formation adaptés, conciliant les besoins de l'entreprise et les perspectives personnelles des collaborateurs ;

- assurer une évaluation des compétences et des performances au travers d'évaluations professionnelles, a minima annuelles, en s'attachant à mettre en perspective les évolutions possibles de chaque collaborateur ;
- informer les collaborateurs des possibilités et opportunités d'évolution au sein du groupe SFR au moyen d'outils de communication dédiés en privilégiant, chaque fois que c'est possible, les évolutions internes ;
- inciter les managers à développer une bonne ambiance de travail, notamment par le respect mutuel, la reconnaissance du droit à l'erreur, la promotion de l'esprit d'équipe et une information régulière de leurs collaborateurs.

Le *Code d'éthique et d'engagements* met également en garde contre les pratiques de corruption, en proscrivant « toute rétribution, avantage, quelle qu'en soit la nature, ou cadeau d'une valeur autre que symbolique de la part d'un tiers en relation d'affaires avec le groupe SFR ou de la part d'un collaborateur vis-à-vis d'un tiers en relation d'affaires avec le groupe SFR ». Le même document explicite enfin les objectifs vis à vis des partenaires industriels et commerciaux. Les objectifs recherchés sont de « sélectionner des partenaires industriels et commerciaux susceptibles d'apporter les garanties nécessaires quant à leur engagement, dans chacun des pays où s'opèrent leurs activités, à respecter les droits sociaux fondamentaux définis, notamment, par l'Organisation Internationale du Travail » et de « veiller au respect mutuel des principes de loyauté dans toutes nos relations avec nos partenaires industriels et commerciaux ». Les « engagements SFR » liés à ces deux objectifs sont les suivants :

- « s'assurer que nos partenaires industriels et commerciaux s'engagent à respecter :
  - l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé ;
  - l'interdiction des pratiques attentatoires à la dignité des personnes : discrimination et harcèlement fondés sur le sexe, l'âge, les mœurs, l'appartenance, réelle ou supposée, à une race, une ethnie ou une nationalité, ou sur les handicaps, l'orientation sexuelle, les opinions ou engagements religieux, politiques ou syndicaux ;
  - la mise en œuvre d'un dispositif de prévention et d'hygiène pour assurer la sécurité et la santé sur les lieux de travail ;
  - la mise en œuvre des dispositifs légaux garantissant la représentation du

personnel et la défense de ses droits au sein de l'entreprise ;

- le respect des réglementations relatives, notamment, aux conditions et à la durée légale du travail et la mise en œuvre des dispositifs relatifs au dialogue social, lorsqu'ils existent ; »
- respecter et faire respecter par nos collaborateurs les règles relatives à la concurrence et au recours à la sous-traitance ;
- respecter et faire respecter par nos collaborateurs les droits de la propriété industrielle, intellectuelle ou artistique en s'interdisant la diffusion sans autorisation d'œuvres, documents, logiciels, et d'une manière générale de tous matériels protégés par des droits de propriété artistique, intellectuelle ou industrielle. »

Le *cahier Développement Durable 2009* fait par ailleurs état d'une « évaluation développement durable de cinquante fournisseurs sur six familles d'achat » et de l'« intégration d'un paragraphe RSE dans les consultations ».

### c) *Bouygues Telecom*

La démarche développement durable de Bouygues Telecom est explicitée dans les huit pages du *Rapport Développement Durable 2009* (cette thématique n'est pas traitée dans le rapport d'activité). On y lit que la démarche RSE « est animée par la direction Innovation Architecture Services, en synergie avec les entités fonctionnelles et opérationnelles ». Bouygues Telecom y explicite son engagement environnemental, social et sociétal. Il y est fait mention des résultats de l'enquête 2009 de perception auprès des « collaborateurs » de Bouygues, invités à s'exprimer sur onze grands thèmes parmi lesquels « mon développement professionnel », « ma rémunération globale », « l'éthique et les valeurs », *etc.* Le rapport note qu'en comparaison de l'enquête 2006, les résultats ont presque tous progressé et soulignent un fort attachement à l'entreprise : 95% des collaborateurs affirment être fiers d'y travailler et pour 95% d'entre eux, Bouygues Telecom est une entreprise citoyenne. Seul aspect négatif mentionné : l'item sur la simplicité des processus et des méthodes de travail s'est détérioré de quatre points.

D'autre part, l'entreprise a obtenu, pour la troisième année consécutive, le label « Best Workplaces » de l'institut *Great Place to Work* qui évalue, *via* un questionnaire envoyé à un échantillon aléatoire de « collaborateurs », leur satisfaction. Parmi les points forts de l'entreprise, « l'équité de traitement quel que soit son éventuel handicap » (97% de réponses

positives), la « fierté d'appartenance » (89%) et l'item « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler » qui reçoit 88% de réponses positives.

Concernant les relations avec les fournisseurs, Bouygues utilise un outil pour évaluer leur performance RSE dans le monde entier : la plateforme collaborative EcoVadis permet de réduire les risques et améliorer l'efficacité des fournisseurs grâce à une évaluation simple et fiables de leurs actions environnementales et sociales. Cinquante nouveaux fournisseurs ont déjà été évalués, et selon le rapport, l'objectif 2010 est d'en évaluer cent.

#### *d) Free Mobile*

La société Free ne s'exprime pas davantage sur la RSE que sa maison mère, le groupe Iliad. Notons simplement l'existence de la Fondation Free, destinée à financer des projets sur la fracture numérique et le logiciel libre.

Mentionnons enfin l'existence d'une charte commune de la Fédération Française des Télécoms (dont Orange, Bouygues et SFR font partie, mais pas Free) qui revient sur les problèmes de labellisation des sous-traitants avec, comme "Engagements concrets" :

- d'établir un standard commun d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des principaux fournisseurs (avec l'utilisation dès 2010 par les principaux opérateurs d'un référentiel commun) ;
- d'introduire des critères RSE lors de la sélection des fournisseurs et des produits ;
- de renforcer les compétences internes des acteurs achats.

## **2.2. Un traitement symétrique des actifs humains et des relations de sous-traitance**

La démarche RSE des opérateurs français de télécommunications (hormis Free du fait de sa position de dernier entrant) est novatrice ; elle rompt avec les pratiques du secteur marchand non agricole qui accordait peu d'importance aux thématiques sociales et environnementales, et donc aux dimensions informelles, en matière de gouvernance. En effet, d'après la dernière édition de l'enquête REPONSE (relations professionnelles et négociations d'entreprise) menée par la DARES (direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques), en 2004, les établissements français de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole faisaient de la RSE un enjeu de second plan. En particulier, près de 60% des entreprises françaises (59,01%) ne rédigeait aucun rapport social et environnemental

de leur activité. Par ailleurs, si ce document existait, il ne faisait pas l'objet d'une diffusion générale : il était communiqué au cas par cas aux seuls représentants du personnel dans 24,45% des établissements français, à l'ensemble des salariés dans 11,63% des établissements français et seulement aux cadres dans 4,91% des établissements français. L'opacité (absence de transparence) sur la RSE était encore plus forte dans le secteur des transports et communications auquel appartiennent les opérateurs de télécommunications. En effet, plus de 90% des établissements de ce secteur informaient peu (diffusion du rapport social et environnemental aux seuls représentants du personnel au cas par cas) ou pas du tout (le document n'existe pas) les salariés de l'entreprise de leurs actions citoyennes et solidaires.

Si l'activisme en matière de RSE des trois principaux opérateurs constitue une rupture par rapport aux pratiques du secteur des transports et communications telles qu'elles étaient saisies en 2004, on a vu qu'il répondait non seulement à des enjeux liés au développement durable, mais aussi et surtout à des problématiques de renouvellement de la gouvernance d'entreprise. Dans cette logique, France Télécom-Orange, SFR et Bouygues Telecom développent, à des degrés divers, des pratiques d'incitation, de fidélisation et d'enrichissement des ressources critiques de leurs collaborateurs privilégiés. Plus précisément, il ressort des documents précités une volonté forte de sécuriser le capital humain spécifique des employés et des partenaires extérieurs dans une logique de co-spécialisation *ex post* des ressources critiques. En ce sens, il s'agit, en premier lieu, de trouver les moyens de sensibiliser les équipiers (salariés et partenaires industriels et commerciaux) au sentiment d'appartenance à un clan et donc de faire primer l'intérêt collectif sur les intérêts individuels : par la mise en place de pratiques formelles d'incitation (évaluation hiérarchique régulière des salariés ou encore surveillance de la performance sociale et environnementale des partenaires industriels et commerciaux), l'entreprise se dote d'outils capables d'optimiser sa valeur en orientant les comportements des individus vers la satisfaction d'un objectif commun, celui de l'organisation vue dans son ensemble. En second lieu, il s'agit d'utiliser des dispositifs informels de coordination dans le but de retenir et développer durablement les ressources des partenaires décisifs de l'entreprise.

En matière de pratiques formelles, SFR s'engage à « assurer une évaluation des compétences et des performances au travers d'évaluations professionnelles, a minima annuelles, en s'attachant à mettre en perspective les évolutions possibles de chaque collaborateur ». Dans la même perspective, France Télécom a mis en place le dispositif QREDIC pour évaluer l'investissement des fournisseurs en matière d'éthique des affaires,

d'environnement et de responsabilité sociétale. Il en est de même pour Bouygues Telecom avec le dispositif EcoVadis qui évalue la performance RSE de ses fournisseurs dans le monde entier. Ces outils disciplinaires visent des objectifs identiques aux dispositifs d'incitation des salariés : il s'agit de mécanismes de surveillance des partenaires clés de l'entreprise, porteurs de ressources critiques, dans le cadre des frontières économiques des entreprises. Dans le même temps, pour s'assurer de relations de long terme durablement créatrices de valeur, les opérateurs mettent en place des plans de formations spécifiques afin de valoriser le capital humain spécifique auquel ils ont accès. C'est ainsi que France Télécom-Orange fonde son projet à l'horizon 2015 sur ses principales forces comme sa « capacité d'innovation » ou sa « volonté de former au mieux ses salariés » ou que SFR souhaite « encourager le développement des compétences professionnelles par des programmes de formation adaptés, conciliant les besoins de l'entreprise et les perspectives personnelles des collaborateurs ». Pour pérenniser les relations et tirer le meilleur des ressources critiques de l'entreprise, ce même opérateur cherche à « informer les collaborateurs des possibilités et opportunités d'évolution au sein du groupe SFR au moyen d'outils de communication dédiés en privilégiant, chaque fois que c'est possible, les évolutions internes ».

Pour ce qui est des pratiques informelles, le Document de référence France Télécom 2009 fait de la RSE une priorité en tant que « composante intrinsèque et omniprésente » pour garantir et valoriser les relations spécifiques avec Orange dans une logique de respect des principes de loyauté, d'intégrité et d'impartialité. SFR privilégie de son côté le développement de la « bonne ambiance de travail, notamment par le respect mutuel, la reconnaissance du droit à l'erreur, la promotion de l'esprit d'équipe [...] », ce qui aurait pour effet de co-spécialiser efficacement le capital humain des travailleurs grâce à un apprentissage réciproque de ces derniers. La société applique les mêmes principes de promotion de relations durables avec ses partenaires extérieurs en veillant « au respect mutuel des principes de loyauté dans toutes les relations avec les partenaires industriels et commerciaux ». Bouygues Telecom semble le plus sensible à la motivation intrinsèque de ses partenaires puisque 95% des collaborateurs affirment être fiers d'y travailler et ils sont la même proportion à déclarer que Bouygues Telecom est une entreprise citoyenne. En somme, les pratiques organisationnelles du travail innovantes ainsi que les processus de participation collective engagent volontairement les partenaires au travail dans une dynamique de recomposition des pouvoirs au sein de l'entreprise. Finalement, au-delà de la protection légale des données, des biens et de la coordination explicite des actifs humains de l'entreprise, la gouvernance des



opérateurs français de télécommunications s'opère *via* les instruments informels de la RSE et vise toutes les parties prenantes fondamentales de l'entreprise.

Ce qui frappe donc ici, outre le fait que la RSE est explicitement utilisée à des fins de gouvernance, c'est la proximité de traitement par les opérateurs des relations intra et interentreprises. Cela fait d'ailleurs écho à un certain nombre de travaux empiriques récents se focalisant sur l'approche opérationnelle de la gouvernance des firmes intensives en capital humain spécifique. C'est le cas notamment de l'étude économétrique de Rajan et Wulf (2003) qui, sur un panel de plus de 300 sociétés cotées américaines du secteur industriel entre 1986 et 1999, apporte des éléments vérifiant la proximité du modèle de gouvernance de la firme « aplatie » (*the flattening firm*) et de celui des relations interentreprises sous l'influence du rôle croissant du capital humain spécifique. Plus précisément, le passage des grandes sociétés dotées d'importants stocks de capital physique aux firmes intensives en capital humain spécifique a influencé l'horizontalisation des formes d'organisation du travail ainsi que l'évolution de la gouvernance d'entreprise qui mobilise davantage d'instruments de nature économique, c'est-à-dire formelle, et relationnelle, c'est-à-dire informelle. Dans le même ordre d'idées, Hoetker et Mellewigt (2004) montrent que la configuration optimale de gouvernance des alliances passées entre 83 firmes allemandes de l'industrie des télécommunications en 2001, repose sur la combinaison de mécanismes contractuels (*i.e.* formels) (contrôle formel, efficacité de la firme) et relationnels (*i.e.* informels) (partage de l'information, relations de confiance et de coopération). Plus précisément, l'étude conclut, tout d'abord, que la spécificité des actifs (humains et physiques<sup>10</sup>) augmente la probabilité d'adopter les modalités contractuelles de gouvernance d'entreprise. Ensuite, la présence de capital humain favorise la mise en place de pratiques relationnelles de gouvernance d'entreprise. Enfin, l'application intensive de dispositifs contractuels accroît significativement la probabilité d'efficacité des dispositifs relationnels, et inversement. Hoetker et Mellewigt (2004) évaluent également l'impact des pratiques de gouvernance sur la performance globale des alliances en fonction du degré de spécificité et des caractéristiques des ressources critiques à leur activité productive concurrentielle. Ils montrent que la capacité des alliances à atteindre leurs objectifs les plus pertinents (en termes d'accès partagé aux infrastructures, de mutualisation des risques financiers, des coûts et des réseaux de ventes, d'accès à de nouveaux marchés et de nouvelles

---

<sup>10</sup> Les auteurs définissent la spécificité des actifs en fonction du niveau de recouvrement des investissements en infrastructures, licences ou encore en plateformes concernant le capital physique ; elle dépend du degré de redéployabilité des compétences et savoir-faire de l'activité des télécommunications (construction d'un réseau de télécommunication, connaissance du fonctionnement du système de facturation, *etc.*) s'agissant du capital humain.

connaissances techniques) dépend prioritairement de la régulation des actifs humains sur la base de mécanismes relationnels. En définitive, il semble que la centralité du capital humain spécifique à la firme favorise l'utilisation combinée d'outils formels et informels de gouvernance dans le cadre des frontières économiques de la firme dans la lignée des travaux de Poppo et Zenger (2002). D'ailleurs, les résultats du réseau de partenaires dépendraient largement de la mise en place de dispositifs informels novateurs, relevant en partie de la RSE.

## **Conclusion**

La « nouvelle » firme désintégrée verticalement et intensive en capital humain spécifique combine un ensemble de complémentarités productives à travers la régulation de l'accès aux ressources critiques. Une telle conception de la firme, dont la forme extrême est l'organisation modulaire, conduit à reconsidérer la gouvernance d'entreprise non seulement à l'aune de son mode de répartition des richesses, mais aussi à celle de sa capacité à les générer. En la matière, les mécanismes d'incitation et de contrôle du modèle actionnarial sont insuffisants pour assurer l'investissement en actifs humains spécifiques et la co-spécialisation des fournisseurs de ressources critiques, pourtant nécessaires à la réalisation efficace du produit final.

Notre thèse est que la RSE est utilisée par les entreprises pour pallier les défaillances de la gouvernance actionnariale, ce qui est d'ailleurs corroboré par l'étude appliquée au secteur des opérateurs de téléphonie mobile. L'examen approfondi des différents documents officiels publiés montre que les entreprises mettent en place des mécanismes de nature partenariale, formels et informels, conçus comme complémentaires plutôt que substituables au modèle actionnarial de gouvernance d'entreprise. La RSE y apparaît investie de deux objectifs distincts : elle contribue, d'une part, à garantir la pérennité des relations avec le réseau de sous-traitants ; elle est utilisée, d'autre part, pour renforcer la loyauté des partenaires, enrichir leurs ressources productives, et régler pour partie les problèmes liés au caractère inaliénable de certains actifs, en priorité humains, qui contribuent pourtant à la valorisation de l'entreprise à long terme.

Cette symétrie de traitement entre l'inter- et l'intra-firme est frappante, comme le sont aussi les proximités que l'on peut déceler dans les manières dont les opérateurs utilisent la RSE. Cela ne doit toutefois pas nous conduire à occulter les différences, qui renforcent d'ailleurs notre hypothèse d'une RSE stratégique utilisée à des fins de gouvernance. Entre

l'opérateur historique, confronté à une série inquiétante de suicides liés au travail, qui traite de manière conséquente du thème de la RSE dans trois documents distincts et affiche son souhait de « devenir l'opérateur de télécommunications leader en matière de RSE d'ici à 2012 » et Bouygues Telecom, dont les huit pages *Rapport Développement Durable 2009* mettent en évidence la satisfaction des « collaborateurs » d'y travailler et mentionnent le dispositif d'évaluation des sous-traitants, il y a aussi la diversité des histoires, des trajectoires et des stratégies à prendre en compte.

## Bibliographie

- Acquier, A. (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », in : *Actes de la 17<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 28-31 mai, Nice.
- Acquier, A., Gond, J-P. (2007), « 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) », *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), pp. 5-35
- Aglietta, M., Rebérioux, A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Bibliothèque Albin Michel Économie, Paris, 396 p.
- Allouche, J., Laroche, P. (2005), « A Meta-Analytical Examination of the Link Between Corporate Social and Financial Performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°57, pp. 18-41.
- Appelbaum, E., Berg, P. (2000), "High-Performance Work Systems: Giving Workers a Stake", in: M.M. Blair and T.A. Kochan (Eds), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 102-138.
- Araujo, L., Dubois, A., Gadde, L-E (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, 40(5), July, pp. 1255-1277.
- Asher, C.C., Mahoney, J.M., Mahoney, J.T. (2005), "Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm", *Journal of Management & Governance*, 9(1), January, pp. 5-32.
- Baldwin, C.Y. (2008), "Where Do Transactions Come From? Modularity, Transactions, and the Boundaries of Firms", *Industrial and Corporate Change*, 17(1), February, pp. 155-195.
- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: Wiley & Sons, 624 p.
- Baudry, B. (2004), « La question des frontières de la firme : incitation et coordination dans la firme réseau », *Revue Économique*, 55(2), mars, pp. 247-274.
- Béthoux, E., Didry, C., Mias, A. (2007), "What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the Nature of the Multinational Corporation", *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), pp. 77-90.

- Blair, M.M. (1999), "Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm", in: M.M. Blair and M.J. Roe (Eds), *Employees and Corporate Governance*, Washington, DC: Brookings Institution Press, chapter 2, pp. 58-90.
- Blair, M.M., Stout, L.A. (1999), "A Team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, 85(2), March, pp. 248-328.
- Bowen, H. R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Brothers.
- Brusoni, S. (2005), "The Limits to Specialization: Problem Solving and Coordination in 'Modular Networks'", *Organization Studies*, 26(12), December, pp. 1885-1907.
- Brusoni, S., Prencipe, A., Pavitt, K. (2001), "Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make?", *Administrative Science Quarterly*, 46(4), December, pp. 597-621.
- Capron, M., Petit, P., (2009), « RSE et diversité des capitalismes dans la phase contemporaine d'internationalisation », *Colloque SASE*, Paris.
- Cézanne-Sintès, C. (2008), "Modern Corporate Changes: Reinstating the Link between the Nature, Boundaries and Governance of the Firm", *International Review of Applied Economics*, 22(4), July, pp. 447-461.
- Cohen, E. (2005), « Grandes entreprises : dynamique de recentrage et d'externalisation », *INSEE Méthodes*, n°109, juin, pp. 87-91.
- De la Broise, P., Lamarche, T., (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Lille : Septentrion.
- Dupuis, J.-C., (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°122, pp. 67-86.
- Gereffi, G., Mayer, F.W. (2004), "The Demand for Global Governance", *Working papers Series*, Terry Stanford Institute SAN 0402, 38.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, 12(1), February, pp. 78-104
- Gibbons, R. (2005), "Four Formal(izable) Theories of the Firm?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), October, pp. 200-245.
- Gond, J-P., Mercier, S. (2005), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les Notes du LIRHE*, n°411.
- Grossman, S.J., Hart, O.D. (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94(4), August, pp. 691-719.
- Guilhon, B. (2004), "Markets for Knowledge: Problems, Scope and Economic Implications", *Economics of Innovation & New Technology*, 13(2), March, pp. 165-181.
- Guthrie, D., Miller, J. (2007), "The Rise of Corporate Social Responsibility: An Institutional Response to Labor, Legal, and Shareholder Environments", *Best Paper Proceedings of Academy of Management*.
- Hart, O.D. (1989), "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", *Columbia Law Review*, 89(7), November, pp. 1757-1774.
- Hart, O.D. (1995), "Corporate Governance: Some Theory and Implications", *Economic Journal*, 105(430), May, pp. 678-689.

- Hart, O.D., Moore, J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98(6), December, pp. 1119-1158.
- Hobijn, B., Jovanovic, B. (2001), "The Information-Technology Revolution and the Stock Market: Evidence", *American Economic Review*, 91(5), December, pp. 1203-1220.
- Hoetker, G., Mellewigt, T. (2004), "Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Contractual and Relational Governance to Sources of Asset Specificity", *Working Paper University of Illinois at Urbana-Champaign*, College of Business, November.
- Holmström, B. (1999), "The Firm as a Sub-Economy", *Journal of Law, Economics & Organizations*, 15(1), March, pp. 74-102.
- Holmström, B., Roberts, J. (1998), "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), Fall, pp. 73-94.
- Jacobides, M.G., Winter, S.G. (2005), "The Co-Evolution of Capability and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production", *Strategic Management Journal*, 26(5), May, pp. 395-413.
- Jensen, M.C (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), Fall, pp. 7-21.
- Kay, N.M. (2000), "The Growth of Firms", in: N.J. Foss and V. Mahnke, (Eds), *Competence, Governance and Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press, chapter 9, pp. 187-206.
- Keenan, J., Aggestam, M. (2001), "Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualizations", *Empirical Research-Based and Theory-Building Papers*, 9(4), October, pp. 259-275.
- Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law & Economics*, 21(2), October, pp. 297-326.
- Lamarche, T., Rubinstein, M. (2010), « Dynamique de la RSE et conception du contrôle », *Colloque IFSAM 2010*, Paris, 8-9 juillet.
- Langlois, R.N. (2003), "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, 12(2), April, pp. 351-385.
- Loasby, B.J. (1996), "The Organization of Industry", in: N.J. Foss and C. Knudsen (Eds), *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge, chapter 3, pp. 38-53.
- MacWilliams, A., Siegel, D.S., Wright, P.M. (2006), "Guest Editors' Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43(1), p.1-18.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. P. (2007), « Does it Pay to be Good ? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance », *Working paper*, 26 juillet.
- Mariotti, F. (2004), « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Sociologie*, 45(4), pp. 711-737.
- Musso, P. (2008), *Les télécommunications*, La Découverte, Coll. Repères Economie, Paris, 120 p.
- Orlitzki, M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), « Corporate Social and Financial Performance : a Meta-Analysis », *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.

- Palpacuer, F. (2008), « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? », *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, n°2, pp. 1-16.
- Palpacuer, F., Seignour, A., Vercher, C. (2010), "Financialization, Globalization and White Collar Management: Towards a Market-Based HRM Model in Large Corporations in France", *British Journal of Industrial Relations*, April.
- Poppo, L., Zenger, L. (2002), "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements", *Strategic Management Journal*, 23(8), August, pp. 707-725.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006), "Strategy & Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, HBR Spotlight, décembre.
- Porter-Liebeskind, J. (2000), "Ownership, Incentives and Control in New Biotechnology Firms", in: M.M. Blair and T.A. Kochan (Eds), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC: Brookings Institution Press, chapter 8, pp. 299-333.
- Rajan, R.G, Wulf, J. (2003), "The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies", *NBER Working Paper Series*, Working Paper n°9633, April.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (1998), "Power in a Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), May, pp. 387-432.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (2000), "The Governance of the New Enterprise", in: X. Vives (Ed), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, chapter 6, pp. 201-227.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (2001a), "The Influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms", *American Economic Review*, AEA Papers and Proceedings, 91(2), May, pp. 206-211.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (2001b), "The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms", *Quarterly Journal of Economics*, 116(3), August, pp. 805-851.
- Richardson, G.B. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, 82(327), September, pp. 883-896.
- Rowe, M. (2006), "Reputation, Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers", *Business and Society Review*, 111(4), pp. 441-455.
- Rubinstein, M. (2008), « Approche stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », *Working Paper CEPN n°20*.
- Sautel, O., Sintès-Cézanne, C. (2007), « Firme intensive en capital humain et coordination : vers une redéfinition du rapport entre intégration et dé-intégration », *Économie Appliquée*, 60(4), décembre, pp. 81-106.
- Simon, H.A. (1951), "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, 19(3), July, pp. 293-305.
- Stigler, G.J., (1951), "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market", *Journal of Political Economy*, 59(3), June, pp. 185-193.
- Teece, D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, 15(6), December, pp. 285-305.

- Teece, D.J. (2003), "Expert Talent and the Design of (Professional Services) Firms", *Industrial and Corporate Change*, 12(4), August, pp. 895-916.
- Teubner G. (1993), "Nouvelles formes d'organisation et droit", *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre, pp. 50-68.
- Wang, H.C., Barney, J.B. (2006), "Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification", *Academy of Management Review*, 31(2), April, pp. 466-476.
- White, A.L. (2006), "Business Brief: Intangibles and CSR", *Business for Social Responsibility*, February, 10 p.
- Williamson, O.E., Wachter, M.L., Harris, J.E. (1975), "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange", *Bell Journal of Economics*, 6(1), Spring, pp. 250-278.
- Zingales, L.G. (1998), "Corporate Governance", in: P. Newman (Ed), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, London: Stockton Press, pp. 497-502.
- Zingales, L.G. (2000), "In Search of New Foundations", *Journal of Finance*, 55(4), August, pp. 1623-1653.