



**HAL**  
open science

## Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise L'exemple de la profession du chiffre

Frédérique Déjean, Madina Rival

### ► To cite this version:

Frédérique Déjean, Madina Rival. Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise  
L'exemple de la profession du chiffre. 2012. halshs-00709772

**HAL Id: halshs-00709772**

**<https://shs.hal.science/halshs-00709772v1>**

Preprint submitted on 23 Jun 2012

**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.

*Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise*

*L'exemple de la profession du chiffre*

**Frédérique Déjean, Maître de conférences au Cnam, chercheur au LIRSA**

[frederique.dejean@cnam.fr](mailto:frederique.dejean@cnam.fr)

**Madina Rival, Maître de conférences au Cnam, chercheur au LIRSA**

[madina.rival@cnam.fr](mailto:madina.rival@cnam.fr)

Note de synthèse :

La vie d'une entreprise se partage entre décisions stratégiques (de long terme) et opérationnelles (de court terme). L'observation et l'étude de la stratégie est devenue depuis les années 1970 l'un des fers de lance de la recherche et de l'enseignement en sciences de gestion. Cette conception de la stratégie reposait essentiellement sur une approche interne du développement de l'entreprise ce qui ne correspond plus à la réalité du terrain en 2012. Aujourd'hui, les entreprises privées sont également (voire essentiellement) tournées vers leur environnement externe. Elles mettent en place des stratégies dites « hors marché », c'est-à-dire, non pas centrées sur leur produit mais sur l'influence des parties prenantes externes. Les stratégies de responsabilité sociétale (RSE), de même que le lobbying des décideurs publics, sont autant d'espaces d'action dans lesquels l'entreprise privée se saisit de la chose publique.

## Communication :

La vie d'une entreprise se partage entre décisions stratégiques (de long terme) et opérationnelles (de court terme). L'observation et l'étude de la stratégie sont devenues depuis les années 1970 l'un des fers de lance de la recherche et de l'enseignement en sciences de gestion. Cette conception de la stratégie reposait essentiellement sur une approche interne du développement de l'entreprise ce qui ne correspond plus à la réalité du terrain en 2012.

Dans la perspective d'une entreprise ouverte, Baron (1995) définit l'existence d'un « *non market environment* ». Cet « environnement hors marché » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privés. Des stratégies hors marchés peuvent dès lors être définies. Aussi, les stratégies RSE (responsabilité sociale des entreprises) et les stratégies politiques (lobbying notamment) destinées aux décideurs publics peuvent être considérées comme des stratégies hors marché. Des recherches émergent sur ces thèmes de manière séparée depuis plus d'une dizaine d'années. Il est aujourd'hui possible mais aussi souhaitable de les réunifier au sein d'un corpus homogène en cohérence avec la réalité du terrain. Au-delà de l'état de l'art présenté en première partie, nous avons voulu nous concentrer ensuite sur les enjeux de ces nouveaux terrains stratégiques pour les entreprises. Ces enjeux sont à la fois socio-économique (deuxième partie) mais également managériaux (troisième partie). Nous abordons en particulier, pour illustrer la pertinence managériale des stratégies hors marché, le cas de la profession du chiffre (experts comptables, commissaires aux comptes et cabinets d'audit).

### **1. Etat de l'art**

L'intérêt des chercheurs pour la RSE se traduit par un foisonnement conceptuel et par une très grande diversité des travaux. Aussi, la multiplicité des niveaux d'analyse et des catégories conceptuelles rend difficile la construction d'une définition théorique homogène de la RSE. Comment définir alors le champ de la RSE ? L'approche minimaliste considère que « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (Friedman, 1970). Les tenants de cette approche adhèrent à la théorie néo-classique qui considère que la maximisation de la richesse de l'entreprise va entraîner celle du bien-être général. A l'opposé, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) suggère que les responsabilités de l'entreprise sont beaucoup plus étendues. Il ne s'agit plus de maximiser la richesse des

actionnaires mais de favoriser un équilibre entre les parties prenantes identifiées par l'entreprise.

Gendron (2000) explique que les questionnements sur la RSE se sont cristallisés autour de trois grands courants :

- Le courant « *business ethics* » (Goodpaster, 1983) considère que la responsabilité sociétale de l'entreprise découle de sa responsabilité morale.
- Le courant « *business and society* » (Preston et Post, 1987 ; Wood, 1991) suppose que l'entreprise est une institution sociale créée par la société, envers laquelle elle est redevable et qui peut mettre fin à ses activités si elles sont jugées inappropriées ou non conformes aux valeurs acceptées et transmises par la société.
- Le courant « *social issue management* » (Freeman 1984) affirme que la gestion des questions sociales et politiques permet à l'entreprise d'améliorer sa performance financière.

Ces trois courants ne sont pas fondamentalement opposés. En effet, le courant « *social issue management* » reprend les principaux arguments des deux écoles précédentes pour en proposer une interprétation managériale. Cette approche pragmatique permet d'enrichir la compréhension de la notion de RSE. Plus généralement, il est admis que la RSE est une notion évolutive, fortement dépendante des systèmes économiques et sociaux (Igalens, Déjean & El Akremi, 2008).

Dans sa définition de « l'environnement hors marché », Baron met en évidence l'activité des entreprises qui réagissent à l'influence de la sphère publique sur leur environnement, notamment par le lobbying et la RSE.

En sciences de gestion, il existe peu de travaux académiques portant sur les stratégies politiques des entreprises. Les groupes d'intérêt font l'objet de davantage de recherches dans d'autres disciplines comme la science politique, l'économie ou la sociologie. Trois études dressent un tableau général des activités de lobbying. La plus ancienne référence en la matière demeure l'étude d'Epstein (1969). Il définit cinq caractéristiques essentielles concernant l'organisation et la mise en œuvre pratique du lobbying : les objectifs retenus, la structure chargée de la mise en œuvre, les ressources disponibles, l'attitude de la direction à l'égard du lobbying ainsi que les tactiques d'action politique choisies. Plus récemment, Hillman et Hitt

ont publié en 1999 un article fondamental dans l'*Academy of Management Review*. Ils y présentent la stratégie politique d'une entreprise comme étant la résultante d'une série de trois décisions comportant deux ou trois modalités chacune : l'approche générale de l'action politique ; le niveau de participation ; la stratégie type. Par la suite, peu d'études générales ont été menées. Il est possible d'évoquer celle de Tian et Deng en 2007 qui apporte essentiellement deux nouveautés : elle concerne les entreprises chinoises peu étudiées en la matière ; elle propose pour la première fois un traitement quantitatif d'une taxonomie de stratégies politiques d'entreprises (implication du gouvernement, participation directe, innovation institutionnelle, interlocuteur, association avec le gouvernement, incitation financière). Les autres références du corpus dit des « *political strategies ou corporate political activities* », qu'elles soient d'origine américaine ou européenne, se focalisent sur des points précis des actions de lobbying.

## **2. Enjeux économiques et sociétaux**

En 1962, Chandler définit la stratégie dans *Strategy and Structure* comme « la détermination des buts et des objectifs de long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et l'allocations des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs chiffrés ». De manière concomitante à la crise économique, la stratégie d'entreprise, le marché du conseil en stratégie, la recherche et l'enseignement (à l'université comme dans les « business schools ») de cette matière se sont développés dans les années 1970. Depuis une quinzaine d'années, force est de constater que cette vision de la stratégie d'une entreprise centrée sur la production et la vente d'un bien ou d'un service est obsolète. Une part importante de la stratégie interne comme du conseil externe est aujourd'hui tournée vers l'environnement de l'entreprise. Deux pratiques retiennent plus particulièrement notre attention : les stratégies de RSE et les stratégies politiques.

La RSE a parfois été assimilée à une mode managériale, pourtant cette notion est relativement ancienne et trouve ses fondements au début du 20<sup>ème</sup> siècle dans les pratiques philanthropiques ou les convictions morales et religieuses de certains hommes d'affaires américains. Par la suite, la responsabilité sociétale s'est fait le relais d'un Etat-providence

défaillant. Elle s'est exercée à travers de nouveaux modes de gestion qui trouvent un aboutissement avec « l'entreprise citoyenne » ou « l'entreprise verte ».

Il est admis que la conception actuelle de la RSE est issue de trois phases importantes qui ont marqué le développement de l'éthique des affaires tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle en Amérique du Nord (Déjean, 2005, p.13) :

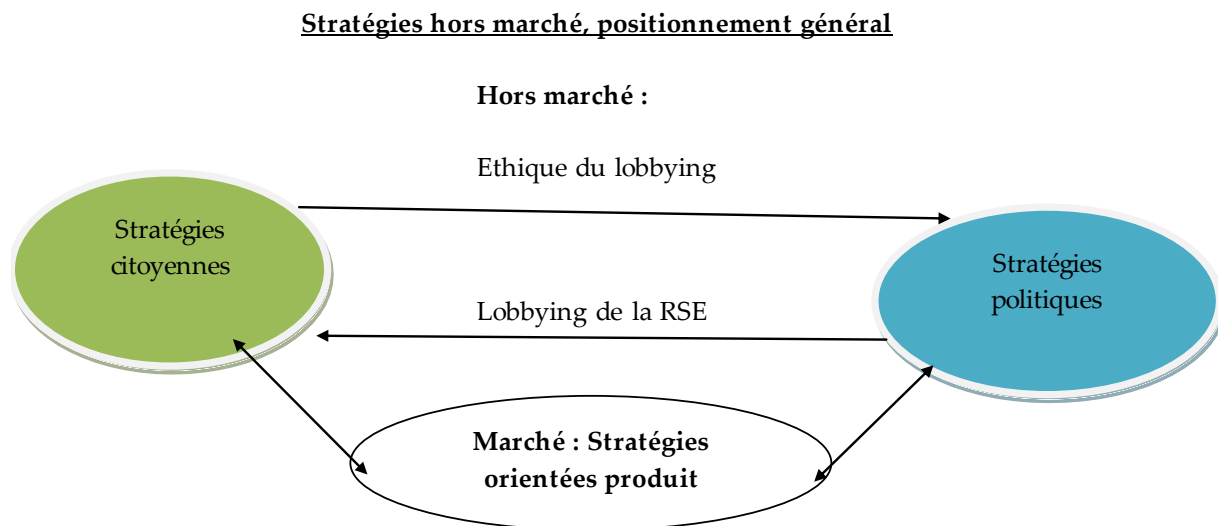
- Le début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec la volonté des entreprises américaines de contrer de nombreux mouvements antitrust, qu'ils soient le fait de citoyens ou du gouvernement, marque l'émergence de la notion de responsabilité sociétale.
- A partir des années 1960, notamment avec l'essor du fordisme, la notion de responsabilité sociétale évolue et se positionne en se dissociant nettement de considérations morales et philanthropiques qui lui étaient attachées jusqu'alors.
- Au cours des années 1980, la responsabilité sociétale s'institutionnalise progressivement dans les débats académiques puis dans les discours managériaux. La prise de conscience des instances nationales et internationales, notamment vis-à-vis des enjeux environnementaux, facilite l'institutionnalisation du mouvement.

Les Etats-Unis sont également considérés comme le berceau du lobbying, de ses origines au XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à son développement à de nombreuses entreprises dans les années 1970. Durant les années 1970, l'activité politique des entreprises américaines s'accroît considérablement au niveau fédéral. Cette mobilisation sans précédent ne faiblira pas par la suite. Aujourd'hui, le lobbying concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière (« Foreign Registrations Act », 1936 ; « Federal Registration Act », 1946). En France, le lobbying a longtemps été interdit (loi le Chapelier) et est toujours suspecté de promouvoir les intérêts particuliers au détriment de la volonté générale, chère à Rousseau (Rival, 2011). Pourtant, de manière plus facultative et incitative, dans sa communication concernant le suivi du Livre Vert « Initiative européenne en matière de transparence » (2007), la Commission Européenne a indiqué que le registre des représentants d'intérêts serait ouvert au printemps 2008. Au 1er mars 2011, 3713 représentants d'intérêts étaient inscrits dans ce registre répartis entre 247 cabinets spécialisés, 1750 représentants d'entreprises ou de syndicats professionnels, 1191 ONG et think-tanks et 525 autres organismes. Dans la foulée des

démarches européennes, la présidence de l'Assemblée Nationale française a publié le 25 novembre 2009 une liste des représentants d'intérêt autorisés à accéder au Palais Bourbon (127 inscrits au 10 mars 2011). La même démarche a été adoptée au Sénat depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 (73 inscrits à ce jour).

### 3. Questionnements managériaux, le cas de la profession du chiffre

De manière générale, il existe peu de recherches fondamentales sur les stratégies hors marché, la RSE et le lobbying étant souvent abordés séparément. Il est aujourd'hui possible mais aussi souhaitable de les réunifier au sein d'un corpus homogène en cohérence avec la réalité du terrain. Seules existent quelques réflexions dans le contexte américain. Outre le fait de représenter l'essentiel des stratégies de l'entreprise non orientées produit, la RSE et le lobbying ont également des interactions fortes (rappelée dans la figure suivante). Quid par exemple de l'éthique du lobbying (Rival, 2006) ? Quid à rebours du lobbying des praticiens de la RSE et de sa déclinaison au niveau de la sphère financière, l'investissement socialement responsable (désormais ISR) pour institutionnaliser leurs pratiques (Déjean, Le Theule & Oxibar, 2011) ?



La profession du chiffre, qui recouvre les experts comptables, les commissaires aux comptes, les cabinets d'audit, constituera l'illustration des enjeux managériaux de notre sujet. Ces entreprises se situent à trois niveaux différents : la profession du chiffre agit en France mais également en Europe et à l'international, notamment dans le cadre des différentes

normalisations qui la régissent. Par ailleurs, ce terrain est à la fois peu exploré sur ces thématiques et porteur de promesses. Dans un environnement complexe et turbulent (normalisation internationale, récents scandales financiers, recomposition concurrentielle), les experts comptables, commissaires aux comptes et auditeurs sont amenés à dialoguer de plus en plus souvent avec leurs différentes parties prenantes. L'émergence de ces pratiques au sein d'une profession bien structurée par ailleurs permet d'observer processus et résultats en la matière.

### 3.1. Quelles stratégies de RSE dans la profession du chiffre ?

- L'investissement socialement responsable (ISR), aux limites des stratégies hors marché de RSE

Les sociétés de gestion qui proposent des fonds ISR relèvent du secteur de la gestion d'actifs pour le compte de tiers et, pour certaines, sont adossées à des banques ou des assurances. Elles s'appuient à la fois sur des équipes et des méthodes développées en interne mais aussi sur des informations fournies par des prestataires de services ISR tels que les agences de notation extra-financière ou les brokers. Les clients des sociétés de gestion sont soit des investisseurs institutionnels soit des investisseurs individuels. Ces sociétés de gestion sont elles-mêmes l'objet de notation sociétale de la part de prestataires ISR. Elles mettent donc en place, notamment pour celles qui sont adossées à des banques ou assurances, des stratégies RSE afin de répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Les questions pourraient être les suivantes : Comment ces stratégies spécifiques sont-elles mises en œuvre ? Quels sont les acteurs clés qui en sont à l'origine ? Dans quelle mesure l'offre de produits ISR influence-t-elle les éléments de ces stratégies RSE ?

- La gestion durable du personnel : une stratégie RSE des cabinets d'audit

C'est la nature même de ces cabinets et de leur activité, vente de services qui incorporent une expertise parfois très aigüe, qui fait que le personnel comme ressource et son développement constituent actuellement une préoccupation majeure de ces cabinets. Comment/Pourquoi les cabinets se sont-ils intéressés au champ du développement durable ? Deux explications concomitantes peuvent être avancées :



- des besoins internes traduits par un fort turn-over du personnel (surtout des femmes, mais pas seulement) ;
- une réponse aux pressions législatives (cf. législation discrimination, égalité hommes-femmes, personnes en situation de handicap).

Les cabinets d'audit ont choisi de développer en interne des compétences en la matière (ils communiquent par ailleurs beaucoup sur toutes leurs politiques diversité).

### 3.2. Quelles stratégies politiques pour la profession du chiffre ?

- Le lobbying des grands cabinets d'audit et de comptabilité dans la normalisation internationale, le cas de l'UE

Il est très rare que les questions comptables remontent dans l'actualité « à chaud » et pourtant, en avril 2009, la déclaration finale des membres du G20 réunis à Londres rendait l'application globale des récentes normes comptables internationales responsable en partie de la crise financière actuelle. Or, ces normes dites IFRS (International Financial Reporting Standards) issues d'un régulateur privé, l'IASB-IASCF (International Accounting Standards Board et Committee Foundation), d'empreinte anglo-saxonne, sont devenues la référence globale dans le domaine, en particulier depuis, et grâce à, leur adoption par l'Union Européenne, qui les a rendues obligatoires pour l'ensemble des groupes de sociétés cotés en Europe depuis 2002 (attention, l'obligation est effective à compter de l'exercice 2005).

Un objet particulièrement pertinent de recherche à ce sujet est le processus de prise de décision ayant abouti à l'adoption par l'Union Européenne de ces normes IFRS par le règlement 1606/2002/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002.

Plus précisément, la question soulevée est celle des stratégies de lobbying issues de tout type d'organisations (entreprises, associations, groupes d'intérêts, organismes internationaux) qui depuis le début des années 1990 ont permis cette « appropriation » de la régulation comptable européenne par les normes comptables IFRS (Burlaud et Colasse, 2010 et 2011).

- Aux frontières des stratégies politiques : l'intelligence économique et comptable.

L'Intelligence économique recouvre pour un Etat, une entreprise, un établissement de recherche :

- la veille stratégique : recueil, à partir de sources ouvertes, analyse, valorisation et diffusion d'informations économiques stratégiques ;
- l'influence : capacité à orienter positivement les décisions d'institutions économiques internationales ;
- la protection économique : protection des informations, des activités et des infrastructures économiques stratégiques.

Elle a pour objet de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

Depuis le printemps 2008, le CSOEC (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables) a noué un partenariat avec les services de l'Etat pour former les experts comptables aux enjeux de l'intelligence économique et structurer un réseau d'alerte en la matière. Aujourd'hui, une étape supplémentaire pourrait être franchie : l'intelligence comptable et financière est une opportunité de développement de la profession. Dans ce cadre, l'outil « alertes professionnelles » est un service supplémentaire vendu au client.

L'un des enjeux en la matière serait de mieux comprendre le statut à la fois marché et hors marché de cette intelligence économique et comptable.

## **Conclusion**

Nous voudrions en guise de conclusion souligner de caractère ambitieux d'un programme de recherche sur les stratégies hors marché en raison de deux difficultés auxquelles se trouvera confronté le chercheur.

D'une part, la définition des frontières entre les stratégies hors marché et les stratégies orientées produit est particulièrement délicate. En effet, certaines activités sont susceptibles d'être pratiquées dans les deux domaines : l'audit social peut être une pratique d'un cabinet citoyen mais également un service vendu par ce même cabinet ; une société de gestion proposant des portefeuilles ISR peut également voir sa politique sociale et environnementale évaluée par une agence de notation sociétale, se retrouvant de fait à la fois client et objet de l'analyse ; l'intelligence économique permet à un expert-comptable d'influencer les décideurs

publics mais pourrait s'imaginer comme une nouvelle fonction du cabinet, facturée au client (cf le site du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, CSOEC). Les exemples de ce type foisonnent. Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué précédemment, le champ de la RSE et de l'ISR sont en construction, les définitions de ces concepts sont multiples. Il peut donc être difficile de les appréhender, d'autant que les professionnels de la RSE travaillent ensemble à la définition de cette notion. Plusieurs approches dans l'appréhension de la RSE peuvent varier selon la position, l'histoire ou le rôle de ces professionnels.

D'autre part, les stratégies politiques sont un objet de recherche délicat à appréhender par son caractère souvent confidentiel et sensible pour les entreprises. Le chercheur ne dispose pas dans la sphère publique de toute l'information nécessaire. Une approche quantitative des « cibles du lobbying » génère l'intégralité des publications sur les « political strategies » dans des revues américaines de premier rang. Elles mettent en place des modèles explicatifs mathématiques de complexité inégale. Les variables chiffrées explicatives et expliquées sont des données publiques ayant trait au lobbying (dépenses, taille des lobbys, performance du lobbying par exemple). En France, il n'est pas possible de disposer de telles données en raison du contexte réglementaire décrit précédemment. En revanche, une approche externe de l'organisation lobbyistes est tout d'abord possible. La presse permet notamment le recueil massif de données secondaires (Rival, 2011). Par ailleurs, une compréhension interne des stratégies politiques suppose le recueil de données primaires : par administration de questionnaire et interviews.

Pour autant, l'importance managériale des stratégies hors marché doit inciter à davantage d'investigations.

### **Références :**

Baron D.P. (1995), **Business and its Environment**, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Burlaud A. et Colasse B. (2010), « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? », **Comptabilité, Contrôle, Audit**, tome 16, vol. 3, décembre, p. 153-176.

Burlaud A. et Colasse B. (2011), « Réponses aux commentaires sur « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? » », **Comptabilité, Contrôle, Audit**, tome 17, vol. 3, décembre, p. 115-129.

- Déjean F. (2005), **L'investissement socialement responsable – Etude du cas français**, Editions Vuibert, Paris.
- Déjean F., Le Theule M.A., Oxibar B. (2011), **Drivers of socially responsible investment in the French financial market**, In Sun W., Louche C. & Pérez R. (Eds.) *Finance and sustainability : towards a new paradigm? A post-crisis agenda*, Ed. Emerald, p.145-167.
- Epstein E.M. (1969), **The Corporation in American Politics**, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Freeman R.E. (1984), **Strategic Management : a stakeholder approach**, Pitman Publishing Inc.
- Gendron C. (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », **Revue semestrielle du MAUSS**, premier semestre, p.320-325, Editions La Découverte, Paris.
- Goodpaster (1983), “The concept of corporate responsibility”, **Journal of Business Ethics**, n°2.
- Hillman A, Hitt M (1999), “Corporate Political Strategy Formulation: a Model of Approach, Participation and Strategy Decisions”, **Academy of Management Review**, vol. 24, p. 825-842.
- Igalens J., Déjean F., El Akremi A. (2008), « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale », **Revue Française de Gestion**, vol.34, n°183, p.135-155.
- Preston L.E., Post J.E.(1987), « Models of Management and Society », In Prakash S. et Falbe C. (Ed.), *Business and Society. Dimensions of conflicts and cooperation*, Lexington, Toronto.
- Rival M. (2006), « Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption » In **Entreprise éthique**, « Comment prévenir les risques éthiques en entreprise ? Modèles d'organisation », N° 24, avril, p. 69-76.
- Rival M. (2011), “Are firms'lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms”, **Journal of Strategy and Management**, p. 211-230.
- Tian Z., Deng X. (2007), « The Determinants of Corporate Political Strategy in Chinese Transition », **Journal of Public Affairs**, vol 7, p. 341-356.
- Wood D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », **Academy of Management Review**, n°16.