

# Analyse stratégique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

---

**Pierre MATHIEU**

*Université de Haute Alsace – CEREFIGE*  
61, rue Albert Camus  
68093 Mulhouse cedex  
[pierre.mathieu@uha.fr](mailto:pierre.mathieu@uha.fr)

## Résumé <sup>1</sup>

---

L'objectif de cette contribution est d'enrichir les réflexions académiques en proposant une analyse stratégique de la RSE. Il s'agit en effet de postuler que les difficultés des organisations à progresser en direction de pratiques plus vertueuses au regard des attentes sociétales ne sont pas fondamentalement d'ordre moral ou éthique mais de nature stratégique. Nous montrons en effet que les orientations actuelles des organisations, externalisation et délocalisation, conduisent à des bouleversements considérables de leurs frontières et de leurs aires de responsabilité. Les entreprises se trouvent alors confrontées à un double dilemme stratégique puisque les questionnements sociétaux toujours plus denses et complexes sont générés à la fois par les transferts de responsabilités directes (resserrement des frontières de la firme) et le développement de responsabilités indirectes (organisations réticulaires le long des chaînes de valeur).

### Mots clefs :

RSE, Stratégie, Externalisation, Délocalisation, Frontières.

## Abstract

---

Our purpose is to enrich the academic reflections by proposing a strategic analysis of Corporate Social Responsibility. We postulate that the organizations' difficulties to progress in direction of more virtuous practices towards the societal expectations are not fundamentally of moral or ethical order but instead, of strategic nature. We show that the current strategic orientations, specially outsourcing and offshoring, alter considerably their boundaries and their areas of responsibility. Companies are then confronted with a double strategic dilemma because the denser and more complex societal questionings are generated simultaneously by the transfers of direct responsibilities (contraction of the boundaries of the firm) and by the development of indirect responsibilities (reticular organizations along the value chains).

### Key-words:

CSR, Strategy, Outsourcing, Offshoring, Boundaries.

---

<sup>1</sup> L'auteur adresse ses plus sincères remerciements à Guido Palazzo pour ses encouragements et ses très précieux conseils

## 1. Introduction

D'innombrables travaux ont été réalisés depuis une trentaine d'années sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)<sup>2</sup>. Les interrogations sur la place des organisations dans les sociétés sont très anciennes mais nous assistons actuellement à une résurgence massive de ces questionnements. Ils s'accroissent en effet d'autant plus que surgissent d'angoissantes préoccupations liées à des problèmes de raretés de ressources, de fortes externalités et de conflits majeurs entre des décisions privées et des intérêts collectifs et publics. Les exemples récents sont nombreux de stigmatisation de décisions privées produisant des externalités de plus en plus difficilement supportables par la collectivité : titrisation de créances « toxiques » à l'origine de la crise des *sub-primes*, décisions brutales et difficilement justifiées de restructurations, de délocalisations et de fermetures de sites, politiques de rémunérations des *traders*, utilisation de paradis fiscaux, dysfonctionnements des systèmes de gouvernance (Dessain, Meier & Salas, 2008), dégradation des écosystèmes (Reeves, 2003 ; Brown, 2007), exploitation déraisonnable des ressources naturelles (Le Cercle des Economistes & Orsenna, 2007), etc.

La publicité faite à ces problèmes et dysfonctionnements systémiques, de plus en plus argumentée et diffusée, renforce naturellement la suspicion à l'égard des organisations et de leurs décisions de gestion. Il est, par exemple, très intéressant d'observer l'appropriation et le traitement de ces problématiques par de nouveaux médias, en particulier la presse, internet voire le cinéma, qui renforcent la prise de conscience et le sentiment d'identification et d'empathie de la part des citoyens. Ces médias contribuent en effet à forger des représentations des dirigeants d'entreprises comme peinant de plus en plus à démêler les complexes écheveaux de contradictions dans lesquels ils se débattent constamment. Il nous semble ainsi que la pression sociétale ne s'est jamais exercée à un tel niveau de globalité et avec autant d'intensité et illustre une prise de conscience profonde et très largement partagée de la nécessité d'imaginer et de mettre en œuvre une gouvernance collectivement plus satisfaisante du système économique et des comportements des acteurs qui l'animent. Les entreprises sont prioritairement questionnées mais les interrogations et attentes collec-

tives se manifestent également à l'égard d'acteurs tels les pouvoirs publics, les institutions politiques nationales et internationales (ONU, FMI, OIT, etc.), les syndicats, les ONG, les consommateurs. Parmi quelques exemples récents, nous pouvons citer les Prix Nobel de la Paix décernés respectivement en 2006 à Muhammad Yunus (développement du microcrédit) et en 2007 à Al Gore et au GIEC (lutte contre le réchauffement climatique), le Prix Nobel d'économie décerné en 2009 à Elinor Ostrom (gestion des biens publics) et Oliver Williamson (économie des coûts de transaction). Il est également significatif d'observer que, parmi d'autres dossiers moins médiatisés, les sommets du G20, réunis en urgence afin de faire face à la crise financière puis économique de 2008, se sont penchés prioritairement sur des pratiques privées considérées socialement comme non vertueuses : la question des paradis fiscaux (sommet de Londres d'avril 2009) et celle des bonus et des rémunérations variables (sommet de Pittsburgh en septembre 2009). Nous postulons ainsi que cette demande sociétale croissante n'est pas un épiphénomène mais constitue une évolution profonde de nos sociétés contemporaines.

La publication du « *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* » par Crane, *et al.* (2008a) témoigne du degré de maturité que ce corpus a atteint en quelques décennies et valide nonobstant la pertinence et l'urgence de la RSE comme champ programmatique de recherches. Dans leur introduction, Crane, *et al.* (2008b) rappellent en effet le développement extraordinaire des travaux et des publications sur ce thème. Ils soulignent l'institutionnalisation de la RSE comme champ de recherches et de connaissances en s'appuyant sur divers éléments. Tout d'abord, à partir, entre autres, de l'analyse bibliographique proposée par Lockett, *et al.* (2006), ils analysent les nombreuses contributions traitant de la RSE et constatent le nombre considérable de publications fondamentales dans les principales revues généralistes. Ils soulignent également le rôle essentiel de différentes revues ou journaux spécialisés dans le champ de la RSE en notant, outre les publications nord-américaines, l'émergence d'éditions européennes. Un autre élément caractéristique de l'institutionnalisation du champ de la RSE est la constitution de sociétés savantes. Mercier (2004, p. 7 et 8) en dresse un tableau auquel on doit ajouter le Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD) créé en 2006. Crane, *et al.* (2008b) soulignent enfin la prise en compte

<sup>2</sup> Plutôt que l'adjectif « sociale », nous préférons le terme « sociétale » qui nous semble illustrer de manière plus satisfaisante et moins restrictive l'idée de l'élargissement multidirectionnel de la responsabilité de l'entreprise.

croissante de la problématique RSE dans de multiples formations de haut niveau en management.

Pourtant, après quelques décennies de travaux très intenses et approfondis, force est malheureusement de constater que le développement spectaculaire de ce champ académique tarde à produire des effets tangibles sur les organisations et leurs pratiques. Les stratégies de recherches évoluent aujourd'hui vers des tentatives de mises en perspectives beaucoup plus larges empruntant à des champs disciplinaires auparavant cloisonnés (en particulier, et sans viser à l'exhaustivité, l'économie, le droit, les sciences politiques, la philosophie, la sociologie). Les deux publications structurantes de Crane, *et al.* (2008a) et de Scherer & Palazzo (2008) traduisent très clairement cette évolution. Elles posent en effet les jalons d'un futur modèle élargi d'analyse de la Citoyenneté d'Entreprise. Ces deux ouvrages dessinent ainsi une carte renouvelée des recherches sur la place et le rôle des organisations productives au sein de nos sociétés dans un contexte de mondialisation, de globalisation des économies et de développement de firmes transnationales.

La question du lien entre la RSE et la stratégie est abordée principalement dans la littérature managériale sous l'angle exclusif de l'étude de l'intérêt stratégique de la RSE et de la motivation à adopter des comportements vertueux plus éthiques et moraux. Par exemple, l'agenda que McWilliams, Siegel & Wright (2006) proposent en introduction d'un numéro spécial du *Journal of Management Studies*<sup>3</sup> s'articule autour de la recherche des leviers de performance associés à la RSE (différenciation, accroissement des ressources fondamentales, investissement stratégique...). Il s'agit ainsi de susciter l'adoption de stratégies orientées socialement responsable en mettant en évidence les mécanismes vertueux qu'une telle évolution peut générer pour l'entreprise. On retrouve cet objectif, entre autres, dans la contribution récente de Kurucz, Colbert & Wheeler (2008).

Notre propos est radicalement différent puisque nous suggérons de renverser l'argumentation en postulant que ce sont les orientations stratégiques que les firmes adoptent rationnellement dans des environnements concurrentiels évolutifs et complexes qui impliquent ou se traduisent par de profonds renouvellements des questionnements sociétaux auxquels elles sont con-

frontées. L'objectif de cet article est ainsi de proposer une originale mise en perspective stratégique de la notion de RSE. Tout d'abord, nous présenterons les principales orientations stratégiques actuelles des entreprises et analyserons leurs conséquences en termes de dynamique des frontières organisationnelles. Les orientations stratégiques adoptées conduisent en effet à des bouleversements considérables des frontières et, par là, des aires de responsabilité. Partant de ce renversement de focale, nous proposerons alors une analyse de la problématique de la RSE fondée non plus sur un dilemme éthique ou moral mais essentiellement sur un double dilemme stratégique.

## 2. Orientations stratégiques et dynamique des frontières organisationnelles

Dans une première partie, nous proposons donc d'étudier les principales orientations stratégiques des firmes à l'aune des bouleversements des frontières organisationnelles qu'elles induisent.

### 2.1. Les orientations stratégiques actuelles

La question des orientations stratégiques des organisations est naturellement au cœur de multiples contributions. Il est cependant particulièrement intéressant de souligner l'intérêt actuel très fort pour cette thématique, comme en témoignent les publications de nombreux travaux récents consacrés aux deux tendances très fortes que sont les délocalisations (*offshoring*) et l'externalisation (*outsourcing*)<sup>4</sup>. Le terme de délocalisation définit une stratégie de transfert d'activités au-delà des frontières nationales. Comme le soulignent Hätönen & Eriksson (2009), ce transfert peut être réalisé de deux manières : soit via des ressources externes, soit en mobilisant des ressources internes (Investissement Directs à l'Étranger). L'externalisation, pour sa part, est définie par ces auteurs comme le fait d'utiliser des ressources externes pour réaliser des fonctions ou des processus auparavant réalisés en interne. Les ressources externes recherchées pouvant être disponibles soit dans le pays d'origine, soit à l'étranger. Ces deux mécanismes sont donc étroitement liés et les travaux les plus récents, tels que ceux publiés dans un numéro spécial du *Journal of Manage-*

<sup>3</sup> "Corporate Social Responsibility : Strategic Implication", *Journal of Management Studies*, 43(1), January, 2006.

<sup>4</sup> Voir, par exemple, les numéros spéciaux suivants :

- *Industry & Innovation* : 2006-13(2) et 2010-17(4)
- *Journal of Operations Management* : 2007-25(6) et 2009-27(2)
- *M@n@gement* : 1999-2(3), 2004-7(3) et 2005-8(4)

ment Studies (2010)<sup>5</sup>, les traitent souvent conjointement.

Notre objectif est donc de caractériser et d'analyser précisément ces évolutions stratégiques en croisant plusieurs regards.

Tout d'abord, nous nous appuyons sur une étude récente de l'OCDE. Miroudot, Lanz & Ragoussis (2009) analysent les évolutions du commerce international des biens et services intermédiaires sur la période 1995-2005. Partant d'une compilation de différentes sources statistiques, ils évaluent ces échanges respectivement à 56% du commerce international de biens et 73% des échanges totaux de services. En volume, ces échanges ont augmenté en moyenne de plus de 6% sur la période considérée même si, de manière relative, la part des biens intermédiaires est restée constante tandis que celle des services croissait légèrement. Sur le plan des objectifs stratégiques susceptibles de conduire les organisations à externaliser et à délocaliser certaines de leurs activités, les auteurs de cette étude soulignent que les entreprises sont en permanence à la recherche d'avantages compétitifs tandis que le développement économique et l'intégration toujours plus grande des économies nationales créent en permanence de nouvelles opportunités de se procurer différemment les ressources intermédiaires recherchées. L'argument du développement d'une offre toujours plus concurrentielle est d'ailleurs repris et approfondi par Contractor *et al.* (2010) qui soulignent les éléments suivants :

- le développement considérable des infrastructures de communication
- la réduction significative des coûts des télécommunications
- les choix politiques de libéralisation des échanges et de réduction des barrières à l'entrée, en particulier concernant les investissements directs à l'étranger
- le renforcement des systèmes de protection des droits de propriété
- l'intensification de la compétition dans la plupart des secteurs d'activité
- le développement d'infrastructures scientifiques, de recherche et de formation dans les pays en développement

Au total, les arbitrages stratégiques ne concernent plus exclusivement les activités et processus à faible valeur ajoutée mais également des

éléments essentiels de la chaîne de valeur (tels que la R&D, la production, le marketing) centrés sur la gestion de la connaissance et susceptibles de faire l'objet de traitements codifiés et standardisés. Cette évolution est soulignée également par Mudambi & Tallman (2010) lorsqu'ils constatent que les « nouveaux » fournisseurs de biens ou prestataires de services intermédiaires parviennent naturellement à bénéficier d'avantages concurrentiels cumulatifs par rapport à leurs clients et donneurs d'ordres puisque les activités et processus concernés constituent leurs propres cœurs de compétences.

Le deuxième regard que nous mobilisons est celui porté par Hätönen & Ericksson (2009). Ils proposent en effet une analyse historique et théorique des stratégies d'externalisation mettant en exergue trois phases successives. Après avoir noté certaines prémisses au cours des années 50, ils identifient une première phase durant les années 80. Le qualificatif d'*ère du Big-Bang* illustre l'extrême rapidité avec laquelle ce concept acquiert, en quelques années, une popularité considérable. Il s'agit alors, pour les entreprises, de sortir de leurs périmètres naturels de responsabilité les activités et processus non essentiels et générateurs de coûts importants. Hätönen & Eriksson parlent ainsi d'*externalisation traditionnelle*. La deuxième phase est qualifiée d'*ère du train en marche*. Elle correspond à des stratégies plus élaborées reposant sur les analyses conceptuelles de cœur de compétences telles que développées et popularisées par Hamel & Prahalad (1990) ou Porter (1996). Il s'agissait alors de s'engager dans des *externalisations stratégiques* visant non seulement à réduire les coûts mais également à repenser les sources de compétitivité à l'aune du diagnostic compétitif de chacun des processus créateurs de valeur de l'organisation. Des activités plus stratégiques pouvaient ainsi faire l'objet de décisions d'externalisation ce qui impliquait, naturellement, une réflexion renouvelée sur les mécanismes de coordination et de contrôle des relations avec les partenaires de l'organisation. Enfin, la période la plus récente, depuis le début des années 2000, illustre une troisième phase : l'*ère des organisations ouvertes*. Elle traduit la conjonction de plusieurs phénomènes. Les ressources sont devenues globales du fait d'un développement très important de l'offre de services et de biens intermédiaires à travers le monde et d'une volonté institutionnelle de libéralisation des échanges internationaux. Les progrès techniques en matière, en particulier, de transports et de communications, ont considérablement diminué les coûts

<sup>5</sup> "Special Issue: Offshoring and Outsourcing", *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 2010.

d'échanges, de contrôles et de coordination. Les frontières des organisations sont ainsi devenues plus floues et atténuées. La problématique de l'externalisation s'en est trouvée considérablement modifiée. Il s'agit ainsi de considérer aujourd'hui des stratégies d'*externalisations transformationnelles* au service des capacités d'adaptation des organisations à des environnements compétitifs en perpétuels bouleversements. L'externalisation devient ainsi un instrument de management de la contingence, au service de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement stratégique.

Enfin, ces nombreux travaux académiques sont corroborés et confirmés par l'analyse quantitative des pratiques d'entreprises. Ainsi, une étude récente de PricewaterhouseCoopers (2009), réalisée en 2007 auprès de 292 décideurs (fournisseurs et clients) sur le thème de l'externalisation globale fait apparaître les faits saillants suivants. Tout d'abord, 91% des acteurs indiquent qu'ils vont, à l'avenir, continuer à développer l'externalisation. Les principales motivations sont la diminution des coûts (76%), l'accès à des compétences supplémentaires (70%), l'achat de processus plus efficacement réalisés par les fournisseurs (63%) et la volonté d'accroître leur flexibilité (56%). Ensuite, la

seconde vague d'externalisation touche actuellement des domaines nouveaux tels que l'innovation et la R&D ou la «relation clients». Pour autant, les stratégies d'externalisation de processus plus traditionnels (production, logistique, distribution, informatique) vont se poursuivre à un rythme soutenu (entre 40 et 60% des décideurs interrogés anticipaient un accroissement dans les 5 ans). Enfin, le développement de ces pratiques d'externalisation tend à complexifier considérablement les relations que les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs. Cette étude met ainsi en évidence la nécessité, tant pour les clients que pour les fournisseurs, d'instaurer des relations partenariales renouvelées :

*“Leading customers and service providers are shifting from more traditional buyer/seller relationships to collaborative business models.(...) There is increasing experience with structuring relationships, where there is sharing of risks, benefits and information. Business is becoming more global while, at the same time becoming more collaborative.”*(p. 15)

## 2.2. Dynamique des frontières

Miroudot, Lanz & Ragoussis (2009) proposent une intéressante typologie de ces différentes orientations stratégiques :

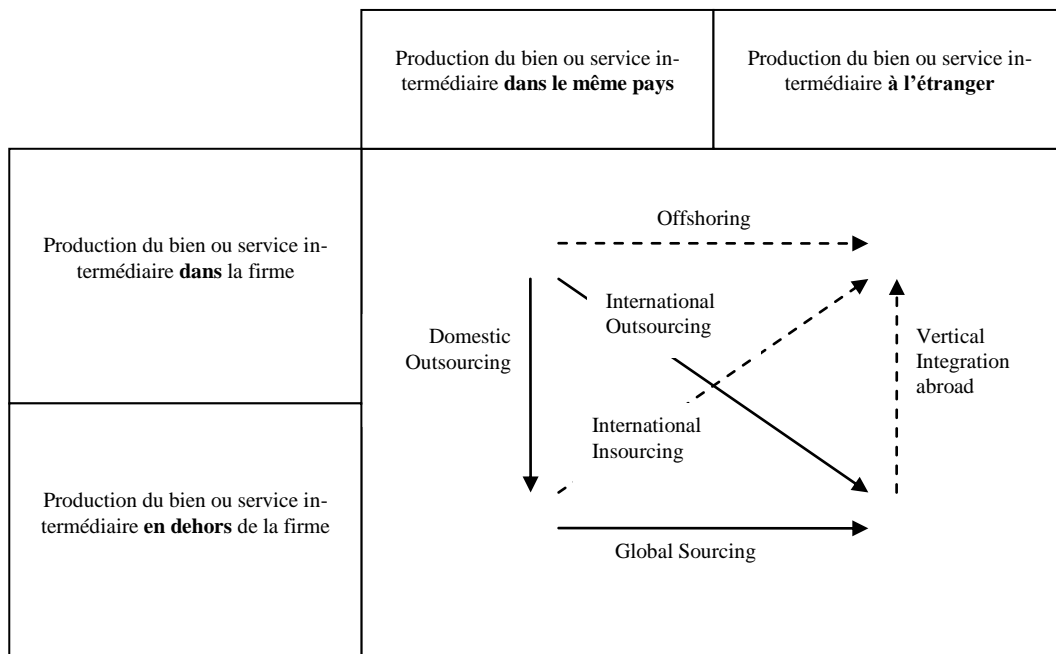


Figure 1 : Arbitrages stratégiques d'externalisation et de délocalisation (d'après Miroudot, Lanz & Ragoussis (2009), p. 9)

Naturellement, ces différents arbitrages stratégiques constituent les fondements de nombreuses publications récentes proposant une analyse renouvelée et enrichie de la question

des frontières des organisations. Classiquement inscrite dans la filiation de la contribution pionnière de Coase (1937) et de l'Economie des Coûts de Transaction développée par William-

son (1975, 1985), jamais cette problématique n'a, semble-t-il, autant attiré l'attention des chercheurs en management. Partant souvent d'études de cas et d'analyses statistiques, un grand nombre de travaux souligne ainsi la nécessité d'enrichir, de développer et de combiner différents cadres théoriques afin de progresser dans la perception, la compréhension et l'analyse fine de ces complexes évolutions (par exemple Santos & Eisenhardt, 2005). Plusieurs d'entre eux constituent les fondements de notre cadre conceptuel.

Selon Mudambi & Venzin (2010), il convient d'analyser externalisations et délocalisations comme traduisant des stratégies de désagrégation de la chaîne de valeur. Ils soulignent en effet un double mouvement. Les entreprises optimisent les mécanismes leur permettant d'accéder à leurs ressources en arbitrant entre la hiérarchie, le marché et, de plus en plus fréquemment, une forme intermédiaire d'alliance stratégique. Dans le même temps, elles maximisent les avantages comparatifs dont elles sont susceptibles de bénéficier en arbitrant géographiquement la localisation des différents maillons de leur chaîne de valeur.

La contribution de Barney (1999) se situe également clairement dans la perspective d'une dynamique des frontières des organisations associée aux orientations précédemment évoquées : *"In a world of corporate refocusing, downsizing, and outsourcing, a critical strategic decision that many senior managers make is determining their firms' boundary. "Which business activities should be brought within the boundary of the firm?" and "Which business activities should be outsourced?" are essential strategic questions in determining a firm's boundary.*" (p. 137). Sa proposition principale consiste à souligner les limites du cadre théorique de l'Economie des Coûts de Transaction. Ainsi, certaines décisions ne relèvent pas, selon lui, d'une logique de minimisation des coûts de transactions mais plutôt d'une stratégie efficace d'accès aux compétences désirées. La recherche de compétences spécifiques va donc inciter les managers à modifier les frontières de l'organisation dès lors qu'il s'avèrera plus coûteux de les développer en interne que de se les procurer dans l'environnement. En particulier, les entreprises de secteurs dans lesquels les technologies évoluent très rapidement pourront avoir intérêt à préférer accéder aux compétences souhaitées via des mécanismes de marché, ou intermédiaires, en dépit des risques éventuels d'opportunisme.

Cette contribution est enrichie par l'analyse théorique d'Araujo *et al.* (2003). L'objectif de ces auteurs est en effet de développer une approche des frontières fondée sur la vision «compétences» de la firme. Cette dernière est alors envisagée non plus comme un mécanisme susceptible de pallier une défaillance du marché mais comme un ensemble, une collection de compétences qu'il convient de gérer stratégiquement. Ils enracinent leur cadre conceptuel dans les travaux pionniers de Penrose (1959) sur la distinction entre ressources et services au sein des organisations, prolongés par les propositions de Richardson (1972) en termes de compétences et d'activités. Ils développent alors l'argument selon lequel le tracé des frontières de l'entreprise est déterminé non seulement par l'accès aux compétences nécessaires aux activités productives (*direct* ou *core capabilities*) mais également par l'accès aux compétences nécessaires pour interagir avec les partenaires extérieurs (*indirect* ou *ancillary capabilities*). Ces auteurs s'appuient en effet sur les travaux de Loasby (1998) pour souligner l'importance des compétences indirectes, définies comme les compétences nécessaires à l'accès aux compétences détenues par d'autres (savoir-comment), et le rôle de ces dernières dans la détermination des frontières de l'organisation. Les frontières dépendent alors des coûts relatifs de développement internes des compétences indirectes comparés à ceux d'acquisition de ces compétences sur le marché. *"The crucial decision is thus not only how to set the boundary between what takes place inside and outside, but also what kind of relationships to build with suppliers and customers and how to manage the division of labour between suppliers"* (p. 1264)

Au total, les orientations stratégiques actuelles de la plupart des organisations, en cohérence avec les caractéristiques fondamentales de leurs environnements et les stratégies de leurs concurrents, se traduisent clairement par des bouleversements majeurs de leurs frontières. Comme le synthétisent Contractor *et al.* (2009), *"The boundaries of the firms have therefore simultaneously shrunk organizationally and expanded geographically, while also becoming more permeable. We treat outsourcing and offshoring as two outcomes of the same strategic drivers that force companies to reconsider the configuration of their activities"* (p. 1418)

### **3. Dynamique des frontières et Responsabilité Sociétale des Entreprises**

Nous soutenons donc que les principales orientations stratégiques actuelles conduisent les organisations à des bouleversements de leurs frontières et aires de responsabilité et que ce sont ces évolutions qui induisent le renouvellement actuel des questionnements sociétaux auxquels elles sont confrontées. Partant de ce renversement de focale, nous suggérons que chaque entreprise se trouve ainsi confrontée, non pas à un dilemme moral (de type responsabilité éthique à l'égard des parties prenantes), mais à un double dilemme stratégique issu de deux mécanismes concomitants.

### 3.1. Transfert de responsabilités directes

Le premier mécanisme qui nous semble devoir être étudié est le transfert de responsabilités directes de l'entreprise à son environnement. Le processus d'externalisation, par nature, induit en effet un resserrement des frontières. Ce faisant, les processus concernés se trouvent transférés à des acteurs extérieurs, de même naturellement que la responsabilité de leurs externalités, quelles soient positives ou négatives. C'est la nécessité de prendre en compte ce mécanisme central qui explique, à nos yeux, l'évolution historique du corpus académique de la RSE. Suivant Garriga & Melé (2004) puis Melé (2008), nous distinguons en effet quatre courants théoriques successifs. Les différents travaux regroupés sous le terme de *Corporate Social Performance* reposent sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise a du pouvoir sur son environnement et, en l'exerçant, engage sa responsabilité. Elle doit donc se préoccuper des conséquences sociétales de ses décisions et de ses actes (par exemple Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ou Swanson, 1995). Dans le droit fil des analyses de Friedman (1970), la *Shareholder Value theory* considère que la seule responsabilité de l'entreprise est de rechercher un profit maximal. C'est exclusivement ainsi qu'elle participe à l'accroissement du bien être collectif (McWilliams & Siegel, 2001 ; Husted & Salazar, 2006). La *Stakeholder Theory* repose, pour sa part, sur l'analyse des

relations entre l'organisation et chacune de ses parties prenantes. Il s'agit alors de régler le partage de la rente et des externalités par des arrangements quasi-contractuels (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Jones & Wicks, 1999 ; Freeman & Velamuri, 2006). Enfin, le courant *Corporate Citizenship* propose d'asseoir la responsabilité de l'entreprise sur une base plus large. Les travaux, entre autres, de Matten & Crane (2005), Moon, Crane & Matten (2005), Scherrer & Palazzo (2007, 2010) ou Scherrer, Palazzo & Matten (2009) adoptent en effet une dimension volontairement transdisciplinaire permettant d'alimenter et d'enrichir la réflexion globale en mobilisant de multiples concepts (éthique, morale, systèmes de gouvernance, stratégies des firmes multinationales, etc.). C'est ce dernier cadre théorique qui nous semble le plus à même de supporter le premier dilemme stratégique auquel les organisations nous semblent confrontées :

« *Les orientations stratégiques actuelles conduisent à un resserrement des frontières des firmes d'où un accroissement des interrogations qui leur sont posées par la Société en termes de responsabilités directes.* »

Les entreprises choisissent ainsi stratégiquement de transférer certains de leurs processus à des acteurs de leurs environnements et, ce faisant, n'assument plus les éventuelles externalités négatives qui leur sont associées. Nombre des interpellations adressées aux firmes récemment reposent, par exemple, sur ces arbitrages stratégiques : délocalisation, externalisation de processus ou de services, techniques de recherche de flexibilité (ressources humaines, logistiques...), titrisation de créances, etc. L'explication du caractère souvent jugé insuffisant et inopérant des réponses apportées par les entreprises à ces forts questionnements sociétaux nous semble résulter principalement de ce premier dilemme illustré par le schéma suivant :

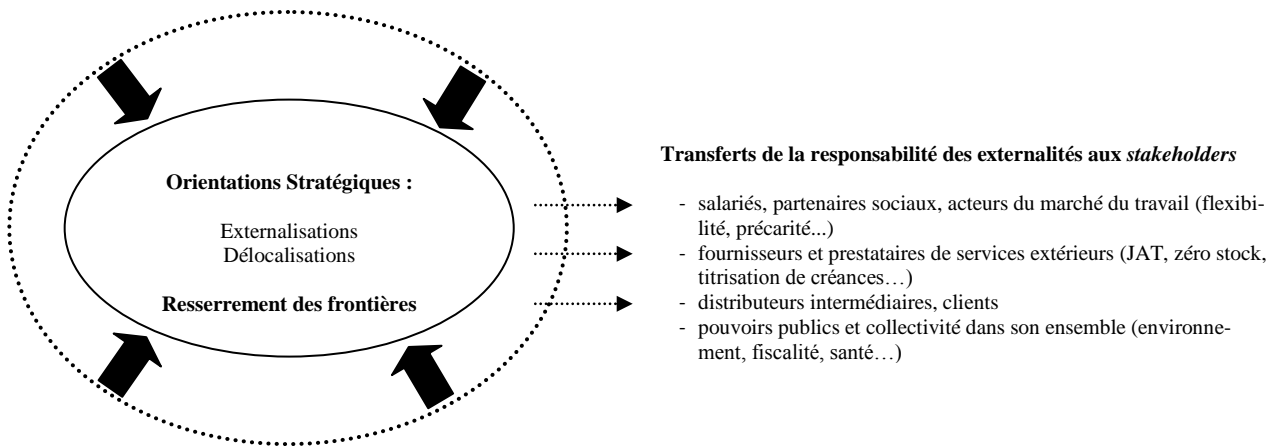


Figure 2 : Transfert de responsabilités directes

### 3.2. Développement de responsabilités indirectes

Le second mécanisme que nous souhaitons mettre en évidence est la recherche de plus en plus fréquente de structures de gouvernances intermédiaires entre la hiérarchie et le marché. La littérature est riche de travaux traitant de ces formes institutionnelles hybrides et de leur rôle prépondérant dans la dynamique des frontières organisationnelles (Williamson, 1999). Les propositions de Jacobides & Billinger (2006), entre autres, permettent ainsi de dépasser l'analyse fondée exclusivement sur les transactions afin d'aborder la problématique de *l'architecture verticale* de l'organisation. Ces réflexions constituent les fondements du concept de *perméabilité* mobilisé afin d'expliquer l'existence et le développement de modes mixtes : la même entreprise peut adopter simultanément des combinaisons d'arrangements institutionnels (« *Make, Buy or Ally* ») a priori exclusifs les uns des autres. Yang, Lin & Lin (2010) proposent, pour leur part, un cadre d'analyse multidimensionnel des frontières fondé sur l'arbitrage fondamental entre le besoin de ressources externes et le besoin de contrôle des risques. Ils montrent que les déterminants des solutions organisationnelles doivent être analysés à trois niveaux : les caractéristiques propres à chaque organisation (1), la distance entre deux organisations (2), les attributs des réseaux dans lesquels les entreprises s'insèrent (3). Ces auteurs proposent ainsi de progresser en direction d'un modèle complexe combinant les mécanismes fondés sur l'approche « ressource » des orga-

nisations et celles reposant sur la notion de réseaux sociaux.

Ces travaux nous invitent à postuler que cette *innovation organisationnelle* joue un rôle prépondérant dans la capacité des entreprises à générer et entretenir leurs futurs avantages compétitifs. Les mécanismes mis en œuvre correspondent en effet à des arbitrages rationnels permettant d'accéder à des compétences fondamentales en limitant les risques associés au marché (lorsque les coûts de transaction sont élevés) tout en réduisant les contraintes liées à la hiérarchie. Ces formes hybrides induisent cependant de nouvelles interrogations en termes de responsabilités le long de la chaîne de valeur (Phillips & Caldwell, 2005 ou Van Oosterhout, 2010). Cette analyse constitue l'origine du second paradoxe stratégique :

« *Les orientations stratégiques actuelles conduisent à une organisation réticulaire des firmes le long de leurs chaînes de valeur, d'où un accroissement des interrogations qui leur sont posées par la Société en termes de responsabilités indirectes.* »

L'établissement de relations de partenariats privilégiées et relativement stables avec des prestataires de services ou des fournisseurs de biens intermédiaires confère aux entreprises de nouvelles responsabilités. De nombreux questionnements sociétaux portent en effet sur la responsabilité indirecte des organisations à l'égard de pratiques peu vertueuses de leurs partenaires en amont (*upstream CSR*) ou en aval (*downstream CSR*). Bien que parfois faiblement établies d'un point de vue strictement



juridique, surtout dans un contexte transnational, ces responsabilités indirectes fondent de plus en plus souvent les nombreux questionnements adressés aux entreprises par les

membres du corps social (ONG, citoyens, pouvoirs publics).

Le schéma suivant illustre la diffusion de responsabilités indirectes de l'entreprise en amont et en aval de la chaîne de valeur.

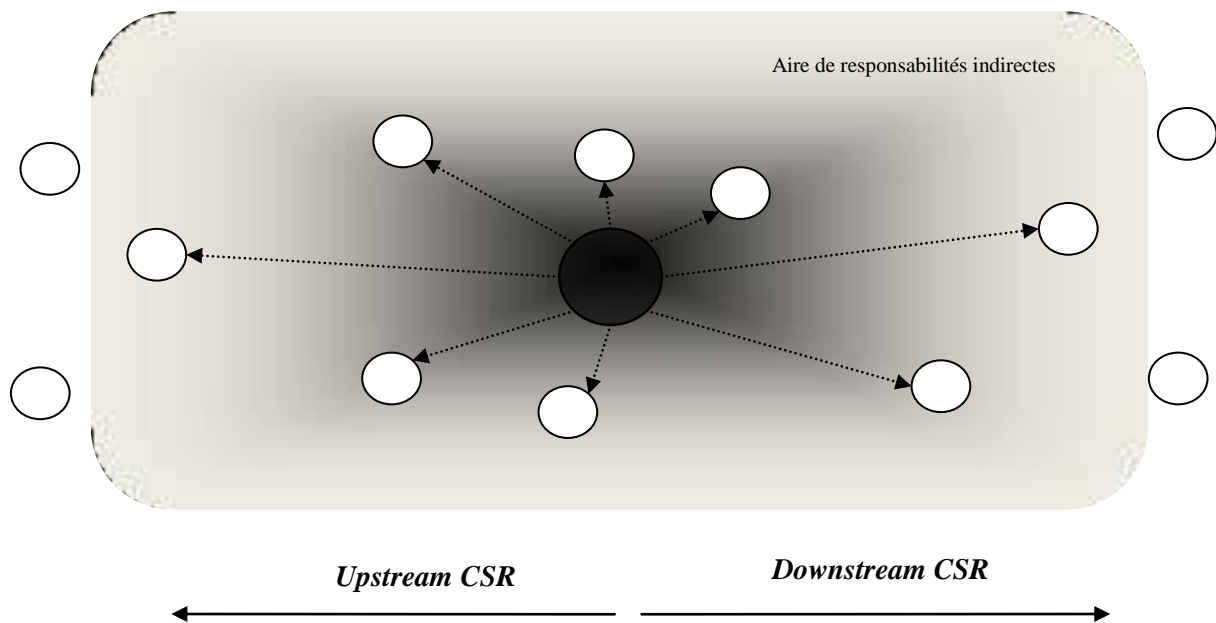


Figure 3 : Développement de responsabilités indirectes

#### 4. Conclusion : Repenser la RSE d'un point de vue stratégique

Nos sociétés sont donc marquées, depuis quelques années, par un très fort développement de problématiques sociétales. Tous les acteurs s'interrogent sur les évolutions nécessaires de leurs pratiques et nombreuses sont les institutions à identifier la RSE comme l'une des réponses indispensables (voir, par exemple, *Commission des Communautés Européennes, 2006 ; Stratégie Nationale de Développement Durable, 2010*). C'est probablement la première fois que l'on assiste à une telle tentative d'élargissement de l'objet de l'entreprise sous l'impulsion de différents membres du corps social (institutions, gouvernements, consommateurs, associations écologiques, citoyens, etc.). Pourtant, comme l'illustrent spectaculairement les deux citations suivantes, cette évolution dé-

clenche des débats théoriques extrêmement virentes :

« *Il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires* » (Friedman, 1962).

« *Il s'agit d'une notion qui, telle qu'elle est aujourd'hui généralement pensée et utilisée, vise rien moins qu'à modifier les finalités de l'entreprise et donc celles du système de marché. (...) Le rôle d'une entreprise bien gérée est de faire du profit, non pas de sauver la planète. Ne faisons pas l'erreur de confondre les deux.* » (Wolf, 2001).

Cette controverse semble généralement sous-estimée par la plupart des recherches sur la RSE. Notre objectif est d'inverser l'analyse tra-

ditionnelle en mettant en évidence les sources stratégiques de la problématique de la RSE. Fondamentalement, le débat théorique s'articule autour des deux arguments suivants (Mathieu, 2008). D'une part, la propriété privée des moyens de production confère aux propriétaires (ou aux représentants de leurs intérêts) le pouvoir de décider librement de la gestion de leurs actifs et de leurs orientations stratégiques. Comment, dès lors, préserver les intérêts des différents *stakeholders* dont le pouvoir apparaît nécessairement de second rang par rapport à celui des propriétaires ? D'autre part, la mise en œuvre de stratégies concurrentielles produit nécessairement des externalités puisqu'elle implique des choix relatifs à l'utilisation de ressources rares et qu'elle s'effectue nécessairement au détriment des concurrents (au sens élargi du modèle de Porter, 1979, 2008). Comment, dès lors, concilier les décisions des entreprises avec l'intérêt collectif ? Ces arguments se déclinent en deux questionnements complémentaires.

La première question est celle de la perméabilité de l'entreprise à un concept qui s'est historiquement construit et développé en dehors de ses frontières et autour d'objets différents. Les recherches concernant la genèse de la RSE montrent en effet qu'elle apparaît au confluent de deux cadres de réflexions initialement totalement distincts : *l'éthique des affaires* et le *Développement Durable*. Gond & Igalens (2008) rappellent ainsi que la RSE « moderne » s'inscrit dans la continuité de pratiques très anciennes. Dès la seconde révolution industrielle, de nombreux discours d'entrepreneurs prônent en effet, en particulier aux Etats-Unis, le développement d'une philanthropie corporative (p. 7) permettant de concilier la performance industrielle et le respect des obligations morales des hommes d'affaires. Comme l'analyse Carroll (1999), les concepts d'éthique des affaires et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaissent ensuite progressivement à partir des années cinquante sur la base d'une rupture partielle avec le strict individualisme méthodologique présidant à la maximisation du profit dans le modèle néoclassique. L'origine du Développement Durable se situe clairement dans une problématique d'économie politique et d'économie du développement. A partir du Rapport Brundtland (1987), il est décliné en trois dimensions. La dimension économique se structure autour de questionnements relatifs à la croissance économique et à son équilibre. La dimension environnementale traite de la préservation des ressources naturelles et de la gestion des externalités des activités humaines (déchets, pollutions,

réchauffement climatique). La dimension sociale, enfin, met en exergue la nécessité impérieuse de lutter contre des dysfonctionnements majeurs (travail des enfants, faim dans le monde, insuffisance des systèmes de santé). La RSE apparaît donc comme le point de rencontre de ces deux courants. La volonté de voir se développer des pratiques managériales plus vertueuses a conduit assez naturellement à l'adoption de la « *Triple Bottom Line* » comme cadre de représentation des attentes sociétales à l'égard des entreprises. L'hypothèse centrale émergeant de ces premières réflexions est donc que la RSE n'est pas naturellement une problématique de management et qu'elle le devient uniquement lorsque les enjeux de la RSE deviennent des enjeux stratégiques de l'organisation.

La seconde question est celle des objectifs stratégiques de l'organisation dans le cadre d'une hypothèse de responsabilité élargie. D'un point de vue juridique, les dirigeants d'une entreprise privée agissent nécessairement et légitimement exclusivement au service de *l'intérêt social* c'est-à-dire de celui des associés et de la Société (Bertrel, 1997). Nous arguons qu'on se trouve la plupart du temps dans la configuration d'un jeu à somme nulle et que la recherche de performances élargies se traduit par un déplacement du centre de gravité de la performance au détriment de la performance économique (Bollecker & Mathieu, 2008 ; Bollecker, Mathieu & Clementz, 2008).

L'objectif de cette contribution est d'enrichir les réflexions académiques en proposant une analyse stratégique de la RSE. Il s'agit en effet de postuler que les difficultés des organisations à progresser en direction de pratiques plus vertueuses au regard des attentes sociétales ne sont pas fondamentalement d'ordre moral ou éthique mais de nature stratégique. Nous montrons en effet que les orientations actuelles des organisations conduisent à des bouleversements considérables de leurs frontières et de leurs aires de responsabilité. Les entreprises acquièrent alors la dimension d'acteurs politiques, au sens de Scherer & Palazzo (2010), et se trouvent confrontées à des questionnements sociétaux toujours plus denses et complexes générés à la fois par des transferts de responsabilités directes et le développement de responsabilités indirectes.

Cette analyse stratégique nous semble renforcer la nécessité de progresser en direction d'une théorie de la firme réticulaire, fondée sur l'analyse du concept central de frontières, indispensable si l'on souhaite passer du modèle de *concurrence élargie* (au sens de Porter) -

dans lequel, de fait, toutes les parties prenantes sont analysées comme des concurrents plus ou moins menaçants- à un modèle de *responsabilité élargie* dans lequel la recherche naturelle d'un avantage compétitif serait conciliable avec la satisfaction d'objectifs sociétaux.

## Références

- Araujo L., Dubois A. & Gadde L.-E. (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, 40(5), July, 1255-1277.
- Barney J. B. (1999), "How a Firms' Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Spring, 137-145.
- Bertrel J.-P. (1997), « La position de la doctrine sur l'intérêt social », *Droit et Patrimoine*, avril, 42-47.
- Bollecker M., Clémentz C. & Mathieu P. (2008), « L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale : le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion », *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août, 49-65.
- Bollecker M. & Mathieu P. (2008), « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : l'apport des conventions », *Revue Française de Gestion*, n° 180, janvier, 89-102.
- Bowen H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.
- Brown L. (2007), *Le Plan B – Pour un pacte écologique mondial*, Calmann-Lévy-Souffle Court Editions.
- Caroll A. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, 497-505.
- Caroll A. (1999), "Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Coase R. (1937), "The nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405.
- Commission des Communautés Européennes (2006), *Communication de la Commission au parlement Européen, au Conseil et au Comité Economique et Social Européen : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises*, Bruxelles COM(2006), 136 final, mars.
- Contractor F. J. et al. (2010), "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Compagny Functions", *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1417-1433.
- Crane A. et al. (2008a), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- Crane A. et al. (2008b), "The corporate Social Responsibility Agenda", in Crane A. et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Introduction, 3-15.
- Dessain V., Meier O. & Salas V. (2008), "Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity", *M@n@gement*, 11(2), 65-79.
- Donaldson T. & Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman R. & Velamuri R. (2006), "A New Approach to CSR: Compagny Stakeholder Responsibility", in Kakabadse A. & Morning M. (ed.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke Palgrave MacMillan, 9-23.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13<sup>th</sup> sept.
- Garriga E. & Melè D. (2004), "Corporate social responsibility: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1/2, 51-71.
- Gond J.-P. & Igalens J. (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, P.U.F., Collection « Que sais-je ? »
- Hamel G. & Prahalad C. K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hätönen J. & Eriksson T. (2009), "30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future", *Journal of International Management*, 15, 142-155.
- Husted B. & Salazar J. (2006), "Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°1, 75-91.
- Jacobides M. G. & Billinger S. (2006), "Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Bene-

- fits of Vertical Architecture”, *Organization Science*, 17(2), March-April, 249-261.
- Jones T. & Wicks A. (1999), “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 206-221.
- Kurucz E., Colbert B. & Wheeler D. (2008), “The Business Case for Corporate Social Responsibility”, in Crane A. *et al.*, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, chapter 4, 83-112.
- Le Cercle des Economistes & Orsenna E. (2007), *Un monde de ressources rares*, Perrin, Descartes & Cie.
- Loasby B. (1998), “The organization of capabilities”, *Journal of Economic behavior & Organization*, 35(2), 139-160.
- Lockett A., Moon J. & Visser W. (2006), “Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence”, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°1, 115-136.
- Mathieu P. (2008), « La RSE: fondements théoriques et problématiques gestionnaires », *Entreprise Éthique*, n°28, avril, 13-21.
- Matten D. & Crane A. (2005), “Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization”, *Academy of Management Review*, vol. 30, n°1, 166-179.
- McWilliams A. & Siegel D. (2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, 117-127.
- McWilliams A., Siegel D. S. & Wright P. M. (2006), “Guest Editors’ Introduction – Corporate Social Responsibility: Strategic Implications”, *Journal of Management Studies*, 43(1), January, 1-18.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, collection repères, nouvelle édition, n° 263.
- Miroudot S., Lanz R. & Ragoussis A. (2009), *Trade in Intermediate Goods and Services*, JOECD Trade Policy Working Papers, n° 93, OECD Publishing.
- Melé D. (2008), “Corporate Social Responsibility Theories”, in Crane A. *et al.*, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, chapter 3, 47-82.
- Moon J., Crane A. & Matten D. (2005), “Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a metaphor for Business Participation in Society”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 3, 429-453.
- Mudambi S. M. & Tallman S. (2010), “Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances”, *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1434-1456.
- Mudambi R. & Venzin M., (2010), “The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions”, *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1510-1533.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips R. & Caldwell C. (2005), “Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm’s Length”, *Business & Society Review*, vol. 110, n°4, 345-370.
- Porter M. E. (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter M. E. (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.
- Porter M. E. (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- PricewaterhouseCoopers (2009), *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*.
- Rapport Brundtland (1987), *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development, ONU.
- Reeves H. (2003), *Mal de Terre*, Seuil, Collection Science Ouverte.
- Richardson G. (1972), “The organization of industry”, *The Economic Journal*, 82, September, 883-896.
- Santos F. M. & Eisenhardt K. M. (2005), “Organizational Boundaries and Theory of Organization”, *Organization Science*, 16(5), September-October, 491-508.
- Scherer A. & Palazzo G. (2007), “Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, 1096-1120.
- Scherer A. & Palazzo G. (2008), *The Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Scherer A. & Palazzo G. (2010), “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its implications for the Firm, Go-

vernance, and Democracy”, *Journal of Management Studies*, à paraître.

Scherer A., Palazzo G. & Matten D. (2009), “Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, n°3, 327-347.

*Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013: Vers une économie verte et équitable*, Commissariat Général au Développement Durable, Paris, juillet, 2010, 56 p.

Swanson D. (1995), “Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 43-64.

van Oosterhout J. (2010), “The Role of Corporations in shaping the Global Rules of the game: In search of New Foundations”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, n°2, 253-264.

Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust Implications*, The Free Press.

Williamson O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press.

Williamson, O. E. (1999), “Strategic research: Governance and competence perspectives”, *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

Wood D. (1991), “Corporate Social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol. 16, 691-718.

Wolf M. (2001), “Sleep-walking with the enemy”, *Financial Times*, 16 mai.

Yang H., Lin Z. & Lin Y. (2010), “A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes”, *Strategic Management Journal*, vol. 31, n°3, 237-261.