

**PROJET DE COMMUNICATION**  
**5<sup>ème</sup> CONGRÈS ADERSE – GRENOBLE Janvier 2008**

**RSE :**  
**ESSAI DE CONVERGENCE DES RÉFÉRENTIELS FINANCIER ET STRATÉGIQUE,**  
**VERS UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ?**

**Marie-Hélène Bihr**  
**Doctorante CERAG- Axe finance**

Mail : [marie-helene.bihir@upmf-grenoble.fr](mailto:marie-helene.bihir@upmf-grenoble.fr)

**Laurence Gialdini**  
**Doctorante CERAG-Axe management stratégique**  
**Enseignante ESDES**

Mail : [laurence.gialdini@wanadoo.fr](mailto:laurence.gialdini@wanadoo.fr)

Centre de Recherches Appliquées à la Gestion  
UMR 5820 CNRS-UPMF  
150, Rue de la Chimie ; BP 47  
38040 Grenoble Cedex 9 - FRANCE  
Tél : 33 (0)4 76 32 45 81  
Fax : 33 (0)4 76 54 60 68

**Résumé :**

L'objet de cet article est de montrer comment la RSE a d'abord été reprise et intégrée par la finance ; puis comment d'autres disciplines ont aussi pu prétendre s'approprier cette notion mais dans une vision différente et élargie, c'est le cas du management stratégique. Cependant, aujourd'hui, la recherche en sciences de gestion ne devrait- elle pas, loin de construire un discours pluriel voire dual, faciliter l'émergence de modèles de management cohérents, permettant d'étudier et de guider les organisations dans cette orientation globale et complexe qu'appelle la RSE ? Dans ce sens, le champ de la gouvernance peut alors se présenter comme celui où la transversalité peut s'opérer pour tenter de penser un paradigme et des outils renouvelés.

**Mots clés :** RSE, finance, management stratégique, gouvernance

La juxtaposition des termes éthique et finance ou performance sociale et financière apparaît comme un oxymore. Dans le référentiel néo-classique, l'entreprise est responsable devant son actionnaire. Friedman (1962), souligne de manière véhémement que la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits, sous-entendu d'enrichir son actionnaire, qui ne cherche qu'à maximiser son utilité, en d'autres mots sa richesse. Tandis que si nous reprenons des définitions plus récentes et globales, comme celle de la Commission Européenne (2001), la responsabilité de l'entreprise semble plutôt concerner la manière dont celle-ci intègre « des préoccupations sociales et écologiques (...) à ses activités commerciales et à ses relations avec ses parties prenantes. Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées ». Les référentiels financier et durable sont ainsi mis en claire opposition (Martinet et Reynaud 2004).

Or, la finance, discipline des Sciences de Gestion, semble s'être emparée d'une partie du champ de recherche de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Elle a su s'approprier les concepts de RSE, d'abord en finance de marché par le biais de l'ISR, puis a pu s'introduire dans la brèche de la gouvernance pour aujourd'hui constituer un corps de littérature conséquent. L'émergence de différents référentiels tels la GRI (Global Reporting Initiative), l'obligation pour les entreprises cotées françaises de publier un rapport social et environnemental ou la gestion des risques environnementaux trouvent aussi des résonances directes dans le monde financier.

Cependant, si la finance a su intégrer la problématique de la RSE, la concurrence reste extrême avec les champs disciplinaires connexes. En effet, la notion d'Éthique ou de Responsabilité Sociale, en tant qu'objet d'étude, paraît plus logiquement reprise par d'autres disciplines des Sciences de Gestion, comme le management stratégique, qui ne se sont pas confinées à l'étude presque exclusive des relations, volontés et pouvoirs de l'investisseur.

En fait, pour reprendre l'argumentation de Charreaux (2002) concernant le contexte de la recherche en Sciences de Gestion, « la frontière n'est (...) pas tant entre économie et sciences de gestion qu'entre le paradigme économique néoclassique dominant et les paradigmes économiques concurrents » dont nous arguons que la RSE fait partie. Ainsi, l'heure des oppositions semble être dépassée. Elle peut faire place à celle de la collaboration, celle d'une certaine transversalité entre

disciplines afin de proposer un corps théorique riche et pluridisciplinaire, comme le soulignait déjà Greenwood (1964), voire à un paradigme renouvelé.

Partant d'un objectif initial commun, étudier l'organisation, toute recherche s'inscrit dans un certain cadre théorique. Si chaque article nous offre une revue de la littérature afin que nous puissions le situer par rapport aux recherches existantes, son articulation n'en reste pas moins contingente à la discipline à laquelle il appartient. En effet, les présupposés qui sous-tendent les argumentations sont différents, à l'intérieur même des études en sciences sociales, que les auteurs aient un parcours financier, stratégique ou autre. Il apparaît aujourd'hui important de réconcilier les différentes approches afin d'offrir des modèles de management cohérents permettant d'étudier, et d'administrer, l'organisation dans cette orientation large et complexe mais porteuse qu'est la RSE.

Nous proposons d'exposer dans un premier temps comment la finance s'est approprié le concept de RSE. Dans un second temps, nous verrons comment le management stratégique a évolué autour de ce thème et quels enjeux en découlent pour lui. Une question se pose alors : Sur quel terrain peut-on envisager de dépasser ce jeu d'opposition entre finance et management stratégique ? Enfin, nous pourrions conclure sur les défis à relever pour la recherche en sciences de gestion afin d'apporter une grille de lecture renouvelée et des outils répondant aux problématiques de Responsabilité Sociale auxquelles sont confrontées les entreprises.

### ***1/ Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Finance :***

A en croire l'épanouissement du secteur des fonds ISR, éthiques ou durables, certains investisseurs souhaitent trouver un compromis entre leurs croyances, leurs conceptions du monde et leurs investissements. Ils ont naturellement été l'objet d'étude de la part des académiques, notamment financiers. Ainsi, la finance, en tant que discipline de recherche s'est emparée de la problématique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise via l'Investissement (et l'investisseur) Socialement Responsable. Ce mouvement a conduit à une réinterprétation des concepts financiers, l'actionnaire demandant lui-même la prise en compte d'autres acteurs dans la gestion de l'entreprise.

## **1.1/Comment la finance s'est approprié le concept de Responsabilité ?**

Les soucis d'ordre éthique dans les questions financières sont très anciens et répandus dans différentes cultures, époques et civilisations. Déjà, l'interdiction de l'usure existe chez les trois grandes religions monothéistes et caractérise la dynamique financière au moins au Moyen-âge (Biondi, 2006). Nous n'évoquerons cependant pas ici ce mouvement ni les fonds de partage ou autres produits comme les microcrédits qui répondent à une logique solidaire plutôt qu'à une logique d'Investissement Socialement Responsable (ISR) telle que définie ci-dessous.

### 1.1.1/Une première étape, la finance de marché :

Le débat quant à la nature de l'ISR est encore largement ouvert. Cependant, nous reprendrons les propos de Louche et Lydenberg (2006) pour le définir comme « la création et la gestion de fonds d'investissement en vertu de considérations sociales, écologiques et éthiques en sus des critères financiers conventionnels ». Certes, l'ISR ne se résume pas au choix de fonds spécifiques mais l'investissement au niveau individuel paraît trop difficile à cerner pour être mesuré avec exactitude. Ainsi, nous axerons notre discussion sur les instruments à la disposition des investisseurs afin de prendre en compte des critères personnels et moins traditionnels dans leur décision d'investissement.

Les chercheurs, centrés sur l'expérience américaine, s'accordent à dire que les origines de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) peuvent se trouver dans les politiques d'investissement d'obédience religieuse. En effet, les Quakers, au XVIII<sup>e</sup> siècle, refusaient déjà d'investir dans les « sin stocks », expression encore utilisée aujourd'hui et désignant les entreprises ayant des intérêts dans des activités jugées comme immorales telles que l'armement, le jeu, l'alcool, le tabac... . Cependant, c'est au XX<sup>e</sup> siècle que le mouvement a pris de l'ampleur avec l'apparition de fonds éthiques (« Pioneer Fund » de Boston, créé en 1928<sup>1</sup>). La prise en compte des aspirations morales ou éthiques individuelles, ainsi que l'émergence des mouvements contestataires, notamment aux Etats-Unis avec les mouvements de lutte contre l'inégalité sociale, emblématisés par Martin Luther King ou contre l'Apartheid, ont favorisés l'apparition des fonds éthiques, notamment via les méthodes de screening négatif<sup>2</sup>. Ensuite, le mouvement s'étend à

---

<sup>1</sup> Voir la fiche descriptive du fonds sur

<http://us.pioneerinvestments.com/pers/overview.jhtml?ElementId=/pers/repositories/XML/factsheets/pioidx.xml> (vue le 15/10/2007)

<sup>2</sup> Exclusion de certaines entreprises en fonction de leur activité

l'Europe (Friends Provident Stewardship créé en 1984 au Royaume-Uni ou Nouvelle Stratégie en 1983 et Nord-Sud Développement en 1985 en France). A partir des années 70, se développe une nouvelle tendance utilisant le screening positif (Pax World Fund, créé en 1971). Ainsi, une entreprise n'est pas pénalisée par son activité mais est sélectionnée pour ses actions sociales ou environnementales positives.

De plus, l'article de M. Moskowitz, en 1972, suggérant qu'un portefeuille soumis à des « filtres éthiques » pouvait être aussi performant qu'un portefeuille constitué sans contrainte, ouvre la voie d'un nouveau courant de recherche étudiant la performance d'investissements faits non plus uniquement en fonction des rentabilités offertes par les entreprises mais également en fonction des aspirations/idéologies des investisseurs.

Aujourd'hui, une troisième sorte de fonds, les fonds durables, se focalisent sur le développement durable et sur l'impact des activités des sociétés sur la planète plutôt que sur des considérations éthiques et morales.

Ainsi, ces différents fonds proposent aux investisseurs plusieurs types d'offres (Depoers, Reynaud et al. 2002, p. 21) :

- Un engagement et/ ou de l'activisme actionnarial (...): dialogue avec les directions et exercice du droit de vote lors de l'assemblée afin d'émettre une protestation ou de soutenir une protestation d'actionnaires liée à l'ISR.
- du screening négatif (...)
- du screening positif (...)

Le mouvement de l'ISR a donc également « récupéré » une ancienne notion, celle d'activisme actionnarial (*shareholder advocacy*), proposant ainsi une démarche encore plus active que les autres. Elle offre en effet d'investir dans une entreprise pour peser sur ses choix d'investissement grâce aux droits de vote attachés à leurs titres. Certes, cette approche se heurte aux poids très faibles que les investisseurs individuels ont dans une multinationale, mais d'une part certains fonds proposent de mettre en pratique cette vision et de réellement s'investir dans la gouvernance de l'entreprise, d'autre part, nous pouvons constater l'émergence, surtout dans les pays anglo-saxons, de regroupement d'actionnaires ou d'associations pour influencer la politique de la firme. Ainsi Sane BP, entité composée d'associations telle que Green Peace, PIRG US et d'investisseurs individuels, participe au capital de BP et propose chaque année des résolutions

environnementales aux AG. En conséquence, l'actionnaire lui-même introduit le concept de responsabilité de l'entreprise envers d'autres acteurs.

#### 1.1.2/ Le lien performance financière-performance sociale, mais quelle performance ?

Jusqu'à présent, une grande partie des recherches se sont intéressées au lien entre performance financière et performance sociale, en s'attelant d'abord à établir l'existence de ce lien puis son sens. Une meilleure performance financière mène-t-elle à une meilleure performance sociale (*slack resource theory*) ou une meilleure performance sociale conduit-elle à une performance financière plus élevée (*good management theory*) ? Peut-on envisager l'existence d'un cercle vertueux entre performance financière et performance sociale (Waddock et Graves (1997)) ? Les résultats, ainsi que les méthodologies, sont mixtes, rendant difficiles toute tentative de conclusion définitive.

Il n'en reste pas moins que si les investisseurs veulent introduire des considérations environnementales ou sociales dans leur politique d'investissement, ils veulent savoir dans quoi ils investissent et ne sont pas prêts à abandonner tout espoir de rentabilité. Ainsi, face à cette attente, la question de la mesure est devenue cruciale. Les questions de mesure sont depuis longtemps au cœur des problématiques financières et les modèles développés par la sphère financière traditionnelle ont semblé être interprétables dans le monde émergent de la RSE.

En parallèle à la croissance de la demande d'investissements socialement responsables, émerge ainsi le besoin d'une information fiable sur le comportement économique, social et environnemental des entreprises. Les investisseurs n'ont pas la capacité (Argandona, Antonio et Sarsa, Domingo 2000), à la fois physique, cognitive et financière pour traiter l'information sur les entreprises. Cette problématique, que l'on pourrait penser spécifique à l'investisseur particulier, se retrouve au niveau des investisseurs institutionnels, demandeurs d'informations fiables sur le niveau de responsabilité sociale des entreprises. De plus, la globalisation de l'économie et les contraintes de diversification dictées par la théorie financière, complexifient encore la collecte d'informations et l'investisseur se voit confronté à des législations hétérogènes et des cultures différentes. Ainsi, concernant les pratiques déjà existantes dans les agences de notation extra-financière, chaque agence propose non seulement sa propre grille d'indicateurs mais aussi sa propre méthodologie afin de mesurer ces critères. Certaines, comme Innovest avec son « eco-efficiency » se focalisent plus sur un certain type de critères, en l'occurrence environnementaux.

D'autres, à l'image de KLD, leader de la notation extra-financière aux Etats-Unis ou Vigeo, leader européen (indicateur Novethic – 2005) proposent une approche plus globale en prenant en compte de 4 à 6<sup>3</sup> secteurs ou domaines de notation, offrant ainsi une vision plus proche des parties prenantes. Une réflexion de plus en plus intéressante apparaît autour de cette question de la mesure et des critères à utiliser. Ainsi, dans leur rapport destiné à la Direction générale de l'industrie, des Technologies de l'Information et des Postes - ce qui montre bien que cette problématique est au cœur des préoccupations des entreprises et de leurs autorités de tutelle - Depoers, Reynaud et Maunoury (2002) nous proposent un panorama des différents critères qui peuvent être proposés afin de mesurer la RSE. Les auteurs se sont basés sur deux pratiques : celles des entreprises pro-actives dans le domaine et celles des agences de notation ou fonds ISR. Ainsi, une liste autour de 3 thèmes : indicateurs liés à l'environnement, liés à la santé publique et liés aux objectifs socio-économiques est proposée à l'analyse.

Il demeure cependant que parmi les critères utilisés par ces agences de notation un des pôles majeurs est la gouvernance. En effet, ces agences de notation évaluent la performance de l'entreprise sur les domaines traditionnellement identifiés comme Environnement, Social et Gouvernance (ESG). Ainsi Vigeo, leader de la notation sociétale en Europe, inclut le gouvernement d'entreprise, avec des critères comme : « Efficience et probité, assurance de l'indépendance et de l'efficacité du Conseil d'administration, effectivité et efficience des mécanismes d'audit et de contrôle et notamment inclusion des risques de responsabilité sociale, respect des droits des actionnaires et notamment des minoritaires, transparence et rationalité de la rémunération des dirigeants<sup>4</sup> . ». De même les critères utilisés par KLD, premier fournisseur de données « extra-financières » américains, comportent le reporting ou la structure du CA<sup>5</sup>.

La gouvernance semble aujourd'hui de plus en plus faire partie de la sphère financière. En effet, elle est prise en compte en tant que telle par tous les analystes financiers, que ce soit du côté

---

<sup>3</sup> Pour Vigeo <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/methodologie/criteres-de-recherche/37-criteres-d-analyse.html> page vue le 26/11/2007

Pour KLD [http://www.kld.com/research/ratings\\_indicators.html](http://www.kld.com/research/ratings_indicators.html) vue le 26/11/2007

<sup>4</sup> OCDE : Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (.pdf)

UE : Règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales

Cf <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/methodologie/criteres-de-recherche/37-criteres-d-analyse.html> (vu le 15/10/2007)

<sup>5</sup> Cf <http://www.kld.com/research/socrates/indicators.html> vu le (15/10/2007)

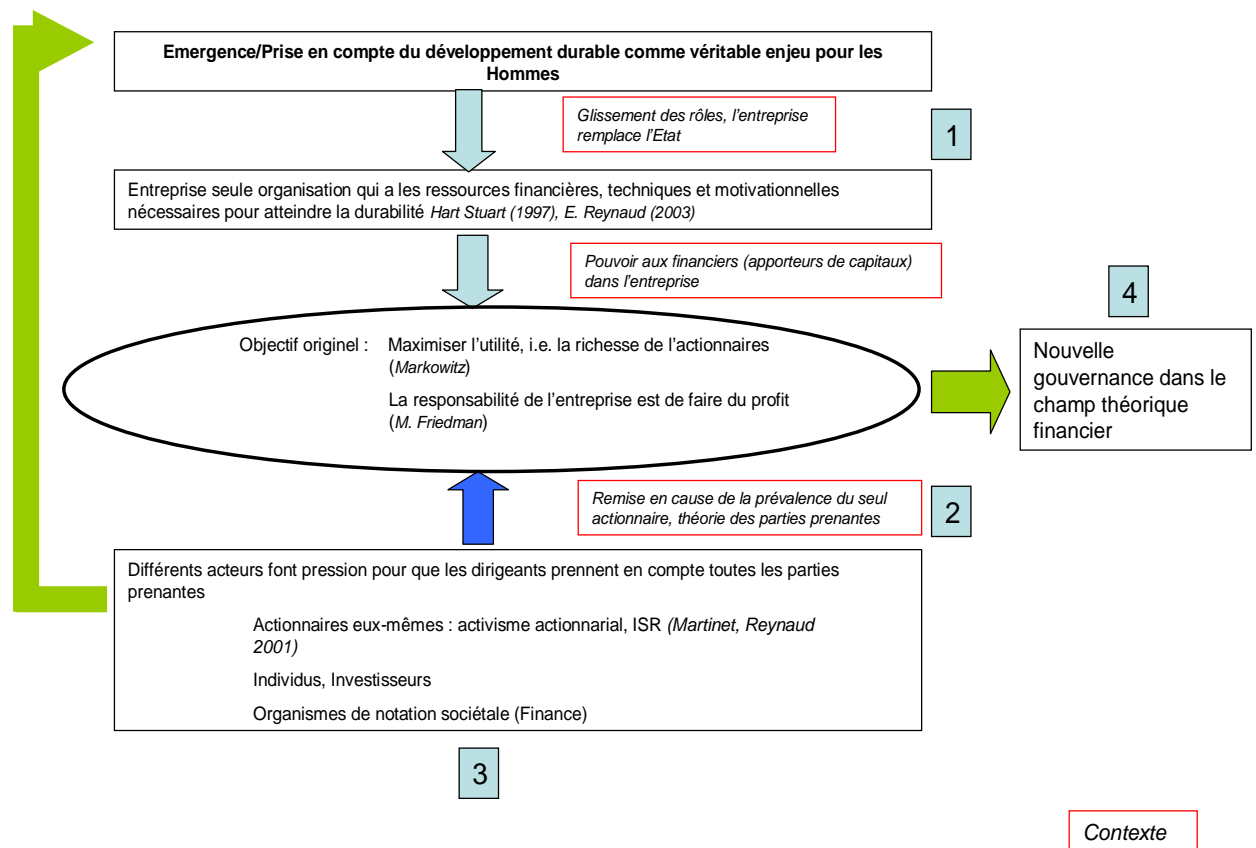
des acheteurs (buy-side) que des organismes de notation (sell-side). Une récente étude (Jaworski 2007) sur l'utilisation des critères extra-financiers par les analystes financiers, menée au niveau européen, montre que ceux-ci donnent une grande importance aux critères de gouvernance, que ceux-ci soient interprétés comme étant des critères de responsabilité sociale ou non. De plus, comme le souligne Deheuvels (2006) « les analystes ISR permettent de plus en plus aux analystes classiques de cerner les questions pertinentes dans les différents secteurs d'activité sur les valeurs intangibles du bilan. »

## **1.2/ Un modèle financier en évolution ou comment la notion de responsabilité s'inscrit dans le cadre financier :**

### **1.2.1/ Le processus d'appropriation :**

La finance, en tant que discipline de recherche, s'est tout d'abord intéressée au côté investisseurs suivant, en toute légitimité, l'émergence d'une « nouvelle classe » d'investisseurs. Puis, naturellement, par l'étude de la relation performance financière/performance sociale, la finance s'est introduite dans des problématiques plus complexes avec les questions de mesure de la performance sociale et de relation de cause à effet. Dès lors, les problématiques de gouvernance, déjà au cœur de toute analyse financière, ont repris un nouveau souffle dans le monde financier. Ainsi, les analystes financiers se penchent de plus en plus sur les informations « extra-financières », allant même jusqu'à revendiquer les informations sur la gouvernance des entreprises comme n'étant justement pas extra-financières mais faisant partie de toute analyse de la valeur de l'entreprise. A cette appropriation, suivant l'émergence du phénomène d'un point de vue historique, le schéma suivant propose une interprétation plus globale, légitimisant le rôle de la finance dans l'étude de la responsabilité sociale :





Nous considérons ici trois niveaux de responsabilité.

D'une part l'Etat, comme souligné par Ruggie (2007), doit proposer des cadres législatifs afin de préserver les libertés et les droits humains fondamentaux. Cependant, il semble que ce premier agent soit loin d'être ou de pouvoir être le Welfare State espéré. Ainsi, il apparaît qu'il existe un glissement des rôles entre responsabilité de l'Etat et de l'Entreprise (1). D'autre part, comme le souligne Reynaud (2003), reprenant l'argumentation de Hart (1997), l'entreprise est la seule organisation ayant à la fois les ressources financières, techniques et motivationnelles nécessaires pour atteindre la durabilité.

Enfin, les individus, en tant que consommateurs ou investisseurs peuvent contraindre l'Entreprise et l'Etat afin que ceux-ci prennent en compte leurs désirs. Les investisseurs peuvent eux-mêmes faire pression sur les entreprises, par le biais de l'ISR et de l'activisme actionnarial

afin que celles-ci soient plus responsables (3) et prennent en compte les autres parties prenantes, remettant en cause la suprématie de l'actionnaire (2).

### 1.2.2/ Aujourd'hui, quels constats ?

Le changement de stratégie d'Amnesty International est d'ailleurs symptomatique de ce mouvement<sup>6</sup>. En effet, « le mouvement défend désormais non seulement les droits politiques de l'être humain mais également ses « droits économiques et sociaux ». De même, les militants d'Amnesty ne s'adressent plus aux seuls états mais aussi aux entreprises. La section américaine du mouvement a poussé plus loin l'innovation : elle pratique l'activisme actionnarial. »

Cependant, il paraît logique, comme le souligne Russel Ellwanger, chief executive de Tower Semiconductor au sommet Global Technology, Telecoms and Media à Paris en mai 2007, que l'entreprise ait certes une responsabilité mais celui qui doit être responsable est l'individu.<sup>7</sup> La prise de conscience et la prise d'arme doit donc être collective. D'une part les citoyens attendent de l'Etat et de l'Entreprise un rôle de guide, d'informations et d'accompagnement; d'autre part, ceux-ci ne seront prêts à s'investir que si les individus leur en font ressentir le besoin. Ainsi, l'individu a un pouvoir central dans l'émergence d'une société plus socialement responsable. Il peut utiliser d'une part son pouvoir d'achat pour « redonner la dignité lorsque les rapports de force sont par trop inégaux. Ce que les gouvernements n'ont su imposer par les lois, certains consommateurs veulent l'imposer par leur choix. Si le capital s'incline toujours devant le client, la force du client-roi reste de ne pas s'incliner devant le prix le plus bas. » (Dupré and Girerd-Potin 2002). Il peut également utiliser son pouvoir financier pour seconder l'action de l'Etat. Ainsi, comme le soulignent Dupré et Girerd-Potin (2006) « (...) d'un point de vue collectif, les Etats nations ne se posent plus en tant que meneurs de l'ajustement social à l'intérieur du système capitaliste et nos églises désertées n'exercent plus guère d'influence sur les esprits. L'individu émancipé, mais solitaire, reconnaît que les victimes du système collectiviste sont des boucs-

---

<sup>6</sup> Novethic (2006), Amnesty US, actionnaire militant, n° 237, 13/11/2006

<sup>7</sup> "If the individual is not willing to pay a little more for the environment, don't expect the industry to do it," said Russell Ellwanger, chief executive of Israeli chip maker [Tower Semiconductor](#). "Industry has a responsibility but the one who needs to be responsible is the individual," Ellwanger told the Reuters Global Technology, Telecoms and Media Summit in Paris. Revue de presse Covalence, 21/05/2007

<http://www.covalence.ch/index.php/2007/05/21/customers-happy-to-go-green-but-not-if-it-costs/> vu le 15/10/2007

émisaires. Ainsi, les récents développements du système capitaliste, évoluant vers la prise en compte d'aspirations altruistes des individus, offrent une solution pragmatique »<sup>8</sup>. En effet, les actions de l'Etat et de l'individu peuvent se compléter : l'Etat en assumant son rôle de guide, de législateur et d'investisseur (fonds de retraite public géré suivant les principes de l'ISR) et l'individu en utilisant son pouvoir financier en investissant de manière responsable. Mais, c'est là une vision qui laisse une place prépondérante à l'actionnaire même s'il s'agit d'un actionnaire-citoyen. Or, la notion de RSE est porteuse d'ouverture pour l'ensemble des individus impliqués dans l'entreprise, société dans la Société.

## ***2/ Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Management Stratégique :***

Le rôle des hommes dans leur développement et celui de leur environnement, donc leur responsabilité en tant qu'acteurs impliqués, ne nous apparaît pas comme un questionnement nouveau. Du point de vue de l'anthropologie philosophique, une question semble capitale : la place de l'Humain dans l'Humanité et sa pérennité. De nombreuses références, nous invitent à y réfléchir à travers les époques, dès les penseurs de l'Antiquité en passant par ceux de la Renaissance et ce jusqu'à aujourd'hui, avec des auteurs qui introduisent les éléments de la modernité et son lot de complexité, comme E. Morin (2001) dans l' Humanité de l'Humanité .

Ces auteurs contemporains soulignent notamment que si l'Homme et son devenir reste au centre des préoccupations, il n'en demeure pas moins que ses comportements, ses institutions ont évolué avec un développement notable de la sphère économique tendant à englober toutes les autres sphères y compris privées. Les enjeux de la Responsabilité de l'Homme quant à son devenir et celui de la planète qui l'abrite passent donc (et surtout ?) à travers les organisations complexes qu'il occupe ; ce sont ces véritables lieux de vie et de travail que sont devenues les entreprises et qui se posent encore très souvent comme de véritables boîtes noires.

### **2.1/ Le processus d'appropriation :**

Les entreprises sont pourtant étudiées en sciences de gestion et plus particulièrement par le Management Stratégique. Il semble cependant que le lien responsabilité/entreprise ait été initialement peu repris par cette branche en regard - comme déjà développé - de la finance.

---

<sup>8</sup> (Traduction de l'anglais des auteurs).

Pourquoi ? Historiquement, comment s'est établi ou non ce lien ? Quels en sont les enjeux aujourd'hui pour cette discipline mais aussi pour les entreprises et les individus eux-mêmes ?

### 2.1.1/ Les leçons de l'histoire : Un rendez-vous manqué ?

Se pencher sur la responsabilité de l'entreprise du point de vue de l'histoire du Management Stratégique, c'est avant tout tenter de comprendre comment et sur quels modèles cet axe de recherche s'est développé et à partir de quelle période il a intégré des questionnements sur l'environnement des entreprises et sur ses dimensions sociales. En d'autres termes, à partir de quand le Management Stratégique a-t-il considéré les acteurs et leurs interactions (entre eux mais aussi avec leur environnement) ?

Pour ce faire, il convient de remonter à la récente histoire de l'enseignement et de la recherche de cette discipline. Si tout au long du XIXème siècle et au début du XXème, des discours stratégiques se sont construits, c'est essentiellement dans les années 1960, comme souligné par Martinet et Reynaud (2004), que des modèles ont été développés pour faire école. Ces modèles, à l'instar de celui de la Harvard Business School (1965) sont souvent issus de cas pratiques tirés de l'expérience de grandes entreprises cotées américaines et ont constitué une sorte de *main stream (courant dominant)*. Ils restent souvent d'ordre très général en privilégiant une analyse globale et un diagnostic très manichéen (interne/externe, opportunité/menace) qui, au premier abord semble se préoccuper plus des aspects purement économiques de la firme, la responsabilité (entendue au sens social et environnemental) étant laissée de façon implicite au bon vouloir des dirigeants considérés comme les maîtres d'œuvre du déploiement stratégique.

Les modèles qui suivront, sans exclure l'intégration d'une démarche orientée responsabilité, n'en font cependant pas une priorité ou permettent d'aborder le sujet de façon encore partielle. C'est le cas par exemple des approches analytiques qui prennent en compte seulement le lien à l'environnement ou encore celui des approches contingentes qui vont jouer sur la différenciation en tentant de répondre à des besoins potentiellement fédérateurs. C'est assez récemment, plus particulièrement avec l'approche par les ressources et compétences qui ouvre le questionnement sur l'origine des avantages concurrentiels de la firme, que la notion de responsabilité va pouvoir réellement être intégrée en management stratégique alors même que la préoccupation des hommes en la matière reste ancienne. Cette vision du management intègre à la fois les avantages concurrentiels classiques mais aussi des choix stratégiques privilégiant R&D,

partenariats sur le long terme, innovations (Martinet, 2002). Pour synthétiser, nous pouvons ici reprendre le tableau de Reynaud (1997) sur la prise en compte des variables sociétales dans les modèles de l'analyse stratégique :

	<b>Bases implicites</b>	<b>Prise en compte variables sociétales</b>	<b>Niveau de prise en compte</b>	<b>Nature des variables</b>
<b>HBS (1965)</b>	Rentabilité	Possible	Tendances responsabilités	Contraintes, menaces ou opportunités
<b>Ansoff (1965)</b>	Croissance	Possible	Responsabilités contraintes	Contraintes
<b>Matrice Shell GE (1972-74)</b>	Croissance	Prévue	Attractivité du domaine	Contraintes, menaces ou opportunités
<b>PIMS (1974)</b>	ROI	Possible	Qualité relative Qualité perçue	Facteurs de rentabilité si facteurs clés d'achat
<b>Approche contingente initiale (1980)</b>	Croissance	Possible	Essentiellement dans les critères d'achat	Menaces ou opportunités
<b>Avantage concurrentiel (1985)</b>	Performance de long terme	Centrale pour certains auteurs	Création de valeur pour le client	Opportunités
<b>Effet de levier (1990)</b>	Performance (ou objectifs) LT	Centrale pour certains auteurs	Vision et plateforme strat.	Opportunités

Pourquoi un tel état de fait?

### 2.1.2/ Aujourd'hui, un état des lieux :

Il nous semble qu'une dichotomie se soit opérée entre le *main stream*, fortement marqué par le modèle économique et financier des grandes sociétés cotées américaines servant souvent de base empirique à la recherche outre-atlantique et les mouvements, plus hétérodoxes, ayant une vision élargie de l'entreprise. Ces mouvements, à la faveur d'un système se complexifiant, semblent aujourd'hui émerger. De plus en plus, ils soulignent que le management stratégique ne peut pas se contenter de modèles certes très vite « opérationnables » mais réducteurs. Certes, il ne peut plus passer outre la financiarisation de l'économie et l'explosion des marchés avec la figure emblématique de l'investisseur institutionnel accroissant son emprise sur les entreprises cotées et s'invitant de fait à la validation, voire l'élaboration d'une stratégie. Cependant, le management stratégique doit aussi prendre en compte la variété et la complexité des entreprises, de leurs environnements et des individus qui les co-construisent. Ceci conduit à une vision de la stratégie « chemin faisant » (Avenier, 1997) où la plupart des acteurs de cette histoire en mouvement sont impliqués avec chacun des niveaux et des degrés de responsabilité. C'est reconnaître que la Stratégie se fabrique par les actes de chacun, comme le souligne d'ailleurs le courant émergent de la « *Strategy-as-Practice* » (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington & alii, 2007), et ces actes ne peuvent être le fait d'une seule catégorie d'acteurs ou ne peuvent pas être évalués qu'à l'aune d'un seul type d'intérêt.

Cette dichotomie entre une finance ancrée dans un modèle fonctionnel mais réducteur et un management stratégique ouvert mais se cherchant encore au niveau praxéologique, conduit certains chercheurs (AC Martinet, E. Reynaud , 2004) à opposer deux référentiels d'un point de vue fondamental : le référentiel financier et celui durable tels que présentés ci-dessous. Combes 2005) souligne « l'absence d'accord sur le sens et la portée de la RSE » considérant même que deux paradigmes s'affrontent (le dominant « libéral » et l'émergent « développement durable ») en s'appuyant sur un vocabulaire commun mais des fondements distincts.

**Tableau 1. – Les référentiels « financier » et « durable »**

	<b>Référentiel « financier »</b>	<b>Référentiel « durable »</b>
<b>Gouvernance</b>	<p>Administrateurs « externes, « indépendants »</p> <p>Conseil d'administration « surveillant », ratifiant, ne s'ingérant pas</p> <p>Dirigeants « délégués »</p> <p>Dirigeants soucieux de leur réputation et de leur valeur sur le marché externe du travail, plutôt nomades</p> <p>Entreprise vue comme « nœud de contrats »</p> <p>Gains résiduels revenant aux actionnaires</p>	<p>Administrateurs « internes », représentants des parties prenantes</p> <p>Conseil participant au façonnement de la stratégie</p> <p>Dirigeants arbitres entre actionnaires et parties prenantes</p> <p>Dirigeants durablement enracinés, impliqués dans la construction de l'entreprise réelle</p> <p>Entreprise vue comme communauté et projet à construire (« affectio societatis »)</p> <p>Gains résiduels partagés entre diverses parties prenantes</p>
<b>Stratégie</b>	<p>Focalisée sur le directeur général, déclinée dans la hiérarchie</p> <p>À dominante financière</p> <p>Court termisme</p> <p>Recentrage</p> <p>Métier unique</p> <p>Rachat de ses propres titres par l'entreprise (« relation »)</p> <p>Critères de management universels</p>	<p>Formée de façon organique dans la durée</p> <p>Pluri dimensionnelle</p> <p>Conjugaison court, moyen, long termes</p> <p>Diversifications pour répartir les risques</p> <p>Croissance externe éventuelle financée et dividendes payés en titres</p> <p>Management contextualisé</p>
<b>Épistémologie</b>	<p>Simplicité</p> <p>Lisibilité externe</p> <p>Standardisation</p> <p>Rationalité conventionnelle</p> <p>Mimétisme</p> <p>Abstraction</p>	<p>Complexité</p> <p>Légitimation interne et externe</p> <p>Singularité</p> <p>Rationalités multiples</p> <p>Originalité</p> <p>Contextualisation</p>

Source Martinet, A.-C. and E. Reynaud (2004). « Stratégies d'Entreprise et Ecologie », p. 148, *Economica*, Paris.

Cette tentative semble intéressante car elle souligne bien la tension qui existe au sein des entreprises entre, par exemple, les aspirations des individus pour développer et déployer une stratégie long terme et une pratique quotidienne qui doit souvent se plier à des impératifs financiers. Comme l'écrit Wacheux (2002), «le référentiel financier transforme les relations de travail, la collectivité et finalement le comportement des hommes dans l'exercice quotidien de leurs missions ». Martinet et Reynaud (2004), dans la conclusion de leur ouvrage sur les stratégies d'entreprise et l'écologie, expliquent que « la stratégie stratégique devra se situer, de façon dialectique, entre ces deux référentiels (financier et durable), si elle veut conserver sa raison d'être. ».

## **2.2/Une convergence possible des modèles autour d'une gouvernance responsable :**

Concernant la finance et le management stratégique, le champ de la gouvernance peut alors se présenter comme celui qui faciliterait le plus l'émergence de rapprochements entre les deux référentiels pour construire un paradigme renouvelé et des outils.

### 2.2.1/ De la finance élargie...

Comme l'explique Tirole (2001), le concept de *shareholder value* a longtemps dominé les études de gouvernance, qui ne prenaient pas en compte les notions de parties prenantes sous prétexte que ces agents sont protégés par des lois ou contrats très contraignants alors que les actionnaires ne sont pas assez protégés. Ce sont donc eux qui doivent avoir les droits de propriété et être privilégiés et les mécanismes de gouvernance doivent y veiller. Mais pourquoi la structure de l'entreprise devrait-elle ignorer les parties prenantes naturelles (employés, clients, fournisseurs...) et favoriser les investisseurs, qui sont les parties prenantes par construction (*stakeholders by design*) en leur donnant entièrement les droits de contrôle et en alignant les compensations managériales à leurs intérêts ? (Tirole, 2001) Les décisions managériales impactent en effet non seulement les actionnaires mais aussi les autres « parties prenantes naturelles » de l'entreprise par le biais de ses externalités. Il paraît alors temps d'élargir les mécanismes de gouvernance non plus aux seuls actionnaires mais à d'autres parties prenantes. C'est ici que peuvent se rejoindre finance et stratégie afin de proposer une gouvernance renouvelée autour des différents acteurs, proposant en quelque sorte une conception élargie des agents de Jensen et Meckling (1976). Le management aurait pour mission de maximiser la



somme des surplus des parties prenantes (vue utilitariste) et les mécanismes de gouvernance devraient alors être revus afin de satisfaire cet objectif (Tirole 2001).

Charreaux (2002), suivant Zingales (2000) dans son article *In Search of New Foundations*, souligne d'ailleurs la recherche de nouvelles fondations de la théorie financière en attirant l'attention sur le champ de plus en plus étendu de celle-ci. Il ne s'agit plus « seulement » d'étudier les décisions de financement mais d'interagir avec la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Charreaux (2005) questionne également le corpus théorique de la gouvernance. « Peut-être peut-il sembler prématuré de parler de crise de la théorie de la gouvernance mais, au sein même du courant dominant, des recherches, de plus en plus nombreuses, concluent au faible pouvoir explicatif de cette théorie. » Ainsi, il semblerait que d'autres voies soient possibles dont la première, pour les auteurs et pour Charreaux (2005) est de « proposer une approche plus complexe des liens ». En intégrant le concept de parties prenantes (l'approche partenariale de Charreaux), les relations et problématiques se complexifient et doivent dès lors faire appel à différentes méthodologies et approches théoriques.

De plus, d'un point de vue strictement financier, même si les investisseurs peuvent chercher une performance boursière positive à court terme, cela ne signifie pas qu'ils se désintéressent de la performance et de la santé de l'entreprise sur le long terme ni que celles-ci n'ont aucun impact. Le prix de revente d'une action d'une entreprise n'est-il pas le reflet des anticipations des performances dans le futur ? Le modèle bien connu de Gordon-Shapiro nous montre que pour calculer la valeur d'une action, il suffit d'actualiser les flux futurs de ses dividendes. Il s'agit bien alors de parier sur la santé financière et économique à long terme de l'entreprise. Si un comportement socialement responsable a des effets positifs sur la performance de l'entreprise, alors ceux-ci doivent être pris en compte par tous les investisseurs, même ceux cherchant seulement un profit immédiat. Certes l'horizon d'analyse financier est loin de négliger le court terme au profit du long terme, afin de répondre aux exigences de rentabilité immédiate de certains investisseurs. Cependant, de plus en plus de critères d'analyse long terme sont introduits comme l'EVA qui « implique de projeter les évolutions de la société sur le plan de ses ventes, de ses produits, de ses parts de marché, de ses coûts de personnel,..., sur des périodes très longues. Loin d'être antithétique, finance et responsabilité sociale sont donc deux notions à ne pas dissocier.

### 2.2.2 / ... à la stratégie « globale » :

De son côté, le management stratégique, après avoir semblé se désintéresser de la relation des entreprises avec ses parties prenantes et surtout ses actionnaires, comprend aujourd'hui l'enjeu d'investir le terrain de la gouvernance. Cet enjeu est large car, comme nous l'avons vu les financiers ont su donner du prescriptif aux entreprises en s'appuyant sur des théories comme l'agence et ont ainsi contribué fortement à formater des questions à priori stratégiques. Nous sommes également arrivés à un point où il est difficile pour la stratégie de faire fi de la gouvernance à l'aune financière pour comprendre non seulement les grands groupes cotés mais encore les entreprises plus petites qui doivent se plier à certaines règles (par exemple en matière de contrôle).

Or, la gouvernance, en posant la question de la politique générale de l'entreprise, souligne que l'on se trouve là à la conjonction de plusieurs champs et qu'ignorer l'un d'entre eux peut conduire à des défaillances. Les dérapages connus au début de ce XXIème siècle sur les marchés peuvent ainsi nous interroger sur une vision de la gouvernance qui surveillerait essentiellement les intérêts des actionnaires et le contrôle des dirigeants.

Mais au-delà de ces considérations, dans le système économique dominant actuellement, les entreprises occupent de plus en plus les sphères auparavant dévolues au politique et au législateur (Martinet et Reynaud, 2001 ; Gomez, 2001 ; cf première relation du schéma 1 sur le glissement des rôles Etat-entreprise) et se retrouvent par là même confrontées plus directement à l'opinion publique, aux citoyens. La gestion de ces entreprises devient alors le cœur d'un système où la responsabilité des divers acteurs se concentre et est rediffusé à tous les niveaux (macro, méso et micro). Le management stratégique en faisant émerger ces dernières années le fait que cette gestion ne se fabrique pas seulement au sommet mais plutôt au niveau des middle-managers et par co-construction avec l'environnement mouvant de l'entreprise et ses parties prenantes, ouvre la porte à une vision élargie de la gouvernance. Il peut proposer des grilles de lecture pour aider les sciences de gestion à se retrouver sur ce terrain tout en intégrant les dimensions politique, organisationnelle, institutionnelle de l'entreprise.

Plus particulièrement, la stratégie peut par sa dimension dialogique (Martinet, 1984) et sa raison d'être (Martinet, 2002) qui « est d'accroître la capacité de survie du système, organisé qu'elle propose de guider », ouvrir le dialogue sur le champ d'une gouvernance responsable avec

la finance. Cette dernière tend d'ailleurs parfois à converger en reconnaissant l'intérêt dans une approche partenariale de la gouvernance de recourir à « la mobilisation d'autres cadres théoriques issus des théories stratégiques » (Charreaux, 2005) et suggérant que la « clé de la compréhension de la stratégie financière passe par la théorie des organisations, la stratégie (...) voire la science politique » (Charreaux, 1993).

## Conclusion

Finalement, il apparaît que si la finance a su s'approprier très rapidement la RSE, elle l'a fait avant tout pour répondre aux besoins d'un acteur clé la concernant : l'actionnaire. Cependant, les limites de cette approche unilatérale ont émergé entraînant une ouverture de ce champ à une approche élargie, plus particulièrement en gouvernance d'entreprise par le biais de l'approche partenariale. De son côté, le management stratégique, après s'être concentré sur une approche globale de l'entreprise, a aussi ouvert cette boîte noire pour s'attacher aux multiples relations qu'elle et les individus qui y contribuent, nouent et qui interagissent. La stratégie a alors aussi pu prétendre à réintégrer l'approche de la gouvernance, d'une gouvernance responsable.

Il va peut-être maintenant s'agir pour ces deux champs de tenter sur cette approche convergente de co-construire un paradigme suffisamment englobant pour permettre la survie du système organisé qu'est l'entreprise, prise dans une dialogique simplification versus complexité (Morin, Le Moigne, 1999). Il ne peut pas y avoir fracture et l'on ne peut plus se contenter d'une approche duale. L'enjeu est donc maintenant pour la recherche en sciences de gestion de proposer un paradigme commun renouvelé qui permette non seulement de concilier les différents référentiels cités mais sans oublier de repenser des outils adaptés aux défis des entreprises d'aujourd'hui.

Certains outils existent déjà actuellement afin de prendre en compte des considérations de responsabilité sociale. Il s'agit par exemple, du *balanced scorecard* (tableau de bord prospectif) que Kaplan et Norton développent en 1992 et dont le principe est simple : pour contrebalancer les résultats financiers (tournés vers le passé), d'autres outils de pilotage de l'entreprise sont inclus : des mesures ayant traits aux *Internal Business* (quels sont nos processus de production/management et comment les améliorer ?), *Innovation and Learning* (capacité d'innovation, formation, culture d'entreprise) et *Customer* (comment le client nous perçoit-il ?)

afin de conduire à une performance future. D'autre part, il existe des référentiels de communication (*reporting*) afin d'informer les différentes parties prenantes. Le document le plus abouti au niveau international est sans doute la GRI (*Global Reporting Initiative*). La GRI a été constituée en 1997 à l'initiative du PNUE et de la CERES afin d'édifier un ensemble de principes sur le reporting social et environnemental pour que celui-ci puisse être utilisé comme le reporting financier classique. Ses principes s'articulent autour de 4 axes<sup>9</sup> : processus de rédaction du rapport, périmètre du rapport, fiabilité des données et accès au rapport. Cependant, ces outils restent encore insuffisants et des développements sont encore ouverts. Ainsi, un des derniers rapports émis par la GRI<sup>10</sup> identifie deux objectifs principaux à l'établissement de normes RSE. D'une part, elles aideraient à conduire et améliorer la performance des entreprises par des pratiques plus responsables, d'autre part elles donneraient une nouvelle lumière sur les concepts même de Responsabilité Sociale des Entreprises, les rendant ainsi plus abordables et compréhensibles. La demande la plus pressante semble donc concerner les critères d'appréciation de la RSE.

Cette réflexion n'est donc pour l'heure qu'un essai pour tenter de faire émerger au niveau méso un terrain de convergence en matière de RSE, tout en faisant le point sur des pistes déjà développées en finance et en management stratégique. Elle devra être approfondie pour repenser également des outils à un niveau micro et participer à l'émergence d'un paradigme renouvelé autour de cette notion de responsabilité, un paradigme suffisamment englobant.

---

<sup>9</sup> Voir Principes de reporting de la GRI, Novethic 26/01/2004

<sup>10</sup> Global Reporting Initiative et AccountAbility « The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks »

## Références

Argandona, A. and D. Sarsa (2000). Ethical Funds as a tool for promoting ethics in business Research Paper. Barcelona, IESE 1-16.

Avenier MJ., (Coord.), (1997), La stratégie chemin faisant, Economica, Paris.

Biondi Y., (2006), The firm as an Entity, London and Ny : Routledge.

Charreaux, G. (2002). "Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ».", *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68.

Charreaux, G. (2005), "Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" Une réflexion exploratoire...", *Revue Française de Gestion*, 31, 215-238.

Charreaux, G. (2006/ 1993). "Théorie financière et stratégie financière." *Revue Française de Gestion*, (160), 109-135.

Combes M., (2005), « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des entreprises ? RSE : L'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Revue Internationale sur le travail et la société*, Octobre.

Commission Européenne, (2001), Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Deheuvels, T. (2006). "ISR: un concept en devenir.", *Revue d'Economie Financière*, 85, 19-28.

Depoers, F., E. Reynaud, et al. (2002), « Indicateurs de développement durable : Comment mesurer la performance durable des entreprises? Proposition d'une grille d'indicateurs », Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'information et des Postes 1-140.

Derwall, J., N. Guenster, et al. (2005), "The Eco-Efficiency Premium Puzzle", *Financial Analysts Journal*, 61(2), 51-63.

Dupré, D. et I. Girerd-Potin, (2002)., L'essor d'une consommation éthique, Ethique et capitalisme. *Economica*, 85-119.

Dupré, D. and I. Girerd-Potin (2006). "The philosophical, ethical and economic foundations of ethical investment." *Journal of Financial Transformation*, The CAPCO Institute 16, 99-109.

Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, Chicago.

Greenwood W.T., (1964), Discussant Paper on « Social Role of the Corporation », *Academy of Management Proceedings*, p34

Griffin, J. J. and J. F. Mahon (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate Twenty-Five Years of Incomparable Research." *Business and Society*, 36(1), 5-31.

Gomez PY (2001), La République des actionnaires, Syros, Alternatives Economiques, Paris.

Hart, S. L. (1997), "Beyond Greening: Strategy for a sustainable world." *Harvard Business Review*, 75(1), 67-76.

Jarzabkowski P, (2005), Strategy as Practice, An activity-based approach, Sage, London.

Jaworski, W. (2007), "Use of Extra-Financial Information by Research Analysts and Investment Managers", *ECCE*, 38.

Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Louche, C. and S. Lydenberg (2006), "Investissement Socialement Responsable: différences entre Europe et Etats-Unis.", *Revue d'Economie Financière*, 85(Septembre), 81-105.

Martinet AC, (1984), Management Stratégique : Organisation et Politique, Mc Graw Hill, Paris.

Martinet AC., (2002), « L'actionnaire et la formation des stratégies », *Revue Françaises de Gestion*, n°139.

Martinet, AC. et Reynaud E. (2001), « Shareholders, Stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n°136, 12-25.

Martinet, AC. et Reynaud E. (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n°152, 121-136.

Martinet, AC. et Reynaud E. (2004), Stratégies d'Entreprise et Ecologie, 165p, Economica, Paris.

Moskowitz, M. (1972). "Choosing Socially Responsible Stocks.", *Business and Society*, Spring(1), 71-75.

Morin E., (2001), L'Humanité de l'Humanité, Seuil, Paris.

Morin E., Le Moigne JL., (1999), Intelligence de la Complexité, L'Harmattan, Paris.

ORSE et ADEME (2005). Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale - Fiches.

Reynaud E., (1997), « Les fondements théoriques des stratégies environnementalistes », 6<sup>ème</sup> conférence internationale AIMS.

Reynaud, E. (2003), « Développement Durable et entreprise: vers une relation symbiotique? », AIMS. Angers.

Ruggie, J. G. (2007), State Responsibilities to Regulate and Adjudicate Corporate Activities under the United Nations' core Human Rights Treaties, United Nations.

Tirole, J. (2001), "Corporate Governance.", *Econometrica*, 69(1), 1-35.

Wacheux F., (2002), "Les défis de la GRH dans un environnement Création de Valeur", in Les défis du Management, coord. Kalika M., Liaisons sociales.

Waddock, S. A. and S. B. Graves (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link.", *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Whittington R., (alii) , (2007), Strategy as Practice, Research directions and resources, Cambridge University Press.

Zingales, L. (2000), "In Search of New Foundations.", *The Journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.