

Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?

Baret Pierre, Professeur Associé
Responsable du Pôle 'Management & Stratégie'
Groupe Sup de Co La Rochelle¹
CEREGE - Université Poitiers

102, rue de Coueilles, Les Minimes, 17 024 La Rochelle Cedex 1

Tél. : 05 46 51 77 15 ; Fax : 05 46 51 77 98

baretp@esc-larochelle.fr

Résumé

Comment appréhender les mécanismes d'appropriation des enjeux sociétaux par les organisations ? La théorie des parties prenantes semble s'imposer progressivement, aux dépens du *shareholder model*, comme un modèle central pour appréhender la RSE. Néanmoins, elle se heurte à une série de limites inhérentes aux approches contractualistes. Elle ne fournit pas les outils pour réellement comprendre le processus d'appropriation de la RSE. En conséquence, il lui est difficile d'opérer le *distinguo* entre discours superficiel et réalité profonde. Dans cet article, nous entendons montrer que les approches cognitives, constituent une alternative intéressante pour dépasser ces limites. Deux d'entre elles nous semblent particulièrement pertinentes pour comprendre l'appropriation des enjeux des démarches sociétales : la théorie des conventions et la théorie de l'apprentissage organisationnelle. Selon nous, elles ne s'opposent pas. Au contraire, nous proposons de les coupler. La vision conventionnaliste permet d'appréhender comment, à l'échelle de l'organisation, l'introduction de valeurs sociétales peut faire évoluer, voire remettre en cause, un système focalisé sur la rentabilité de court terme. L'apprentissage organisationnel permet, lui, de comprendre comment les individus font leurs ces nouveaux principes sociaux et environnementaux qui vont générer une nouvelle convention plus 'responsable'. Ainsi, on disposera d'un cadre théorique explicatif de la manière dont une entreprise s'approprie, de manière superficielle ou en profondeur, les valeurs sociétales sur lesquelles elle communique.

Mots clés : RSE, approches contractuelles, approches cognitives, apprentissage organisationnel, théorie des conventions.

¹ L'auteur tient à remercier le Fond Social Européen pour son soutien.

INTRODUCTION

Le présent travail se situe en amont d'une recherche empirique qui examine comment les organisations mettent en oeuvre les démarches environnementales et sociales, en s'appuyant sur leurs personnels (Baret, Bellet, Petit, 2006). La finalité de ce travail de terrain est de déterminer les phases du 'cheminement' qui permet aux acteurs de l'entreprise, et à l'entreprise dans son ensemble, de s'approprier réellement et durablement les enjeux sociétaux². Cette problématique empirique renvoie à un questionnement d'ordre théorique : *quel cadre d'analyse est le plus pertinent pour appréhender les mécanismes d'appropriation des enjeux de la RSE par les organisations et leurs acteurs ?* Ce questionnement induit une double exigence auprès des théories qui traitent de la firme. Premièrement, quelle est la capacité de chacun de ces corpus à intégrer les enjeux de la RSE, à savoir inscrire l'entreprise dans une logique de développement durable et de prise en compte des différentes parties prenantes ? Deuxièmement, quelle est l'aptitude des différents cadres d'analyse à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux, tant au niveau individuel que collectif ?

Schématiquement, sur un plan théorique, deux visions de la firme s'opposent. En découlent deux manières de comprendre les mécanismes d'appropriation des enjeux de la RSE par les firmes. La première relève d'une vision contractualiste de l'entreprise, issue de la théorie standard étendue. La seconde relève de visions cognitivistes et institutionnalistes, issues des approches hétérodoxes. Dans un premier temps, nous analyserons les principales approches contractuelles et leurs limites respectives. Nous montrerons, alors, l'intérêt des approches cognitives. Toutes ne permettent pas d'appréhender les mécanismes d'appropriation des enjeux sociétaux au sein des firmes. Cependant, nous verrons que deux de ces approches -la théorie des conventions et la théorie de l'apprentissage organisationnel- fournissent un éclairage intéressant et complémentaire pour comprendre la capacité des organisations à réellement s'approprier les valeurs de responsabilité sociétale sur lesquelles elles communiquent. Au final, nous proposerons un tableau synthétique

² La traduction française de *Corporate Social Responsibility* est ambiguë. Le sens anglo-saxon de 'social' est plus large que son sens français. A l'instar de Soors (1981, cité par Toublan, 1995), nous considérons que 'social' est relatif aux salariés d'une entreprise et 'sociétal' à la société dans son ensemble : « *Sociétal est ce qui est dirigé vers toute la société (collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise* ». Ce terme 'sociétal' renvoie aux trois piliers du développement durable : l'économique, le social et l'environnement. Par soucis de concision nous l'emploierons en lieu et place de '*responsabilité sociale, économique et environnementale des entreprises*'.

qui revient sur les principales théories de la firme, au prisme de leur capacité à appréhender les enjeux de la RSE et les dynamiques d'appropriation correspondantes.

1. LES APPROCHES CONTRACTUELLES : UNE CLE POUR COMPRENDRE LE PROCESSUS D'APPROPRIATION DE LA RSE ?

Ces approches sont issues de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), de la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) et de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Elles s'inscrivent dans le cadre de la théorie standard étendue ou, plus précisément, de la nouvelle économie institutionnelle. Elles partent du constat selon lequel la gestion spontanée de tous les contrats par le marché ne permet pas de créer le maximum de valeur (problèmes d'asymétries d'information, d'intérêts contradictoires, d'opportunisme, etc.). En réponse 'naît' l'organisation qui fonctionne comme un centre contractant chargé de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production. Dans cette perspectives, plusieurs modèles s'opposent ou se complètent³.

1.1. LE SHAREHOLDER MODEL, CENTRE SUR L'ACTIONNAIRE

« *There is one and only one social responsibility of business : to use its resources and engage in activities designed to increase its profits.* » (Friedman, 1962). Si la firme est assimilée à un nœud de contrat qui l'associe à l'ensemble des différents apporteurs de ressources, ce modèle ne considère que deux relations d'agence : le lien entre dirigeants et actionnaires, ainsi que le lien entre la firme (i.e. ses dirigeants et actionnaires) et les créanciers financiers. L'objectif assigné au dirigeant (agent) est de maximiser la richesse de l'actionnaire (principal) (Jensen et Meckling, 1976). Le système de gouvernance⁴ vise, alors, à contrôler les dirigeants pour limiter l'expression

³ Pour certains auteurs, le *stakeholder model* serait plus une évolution qu'une rupture avec le *shareholder model* (Cf. par ex. Castelnau, 2006).

⁴ Rappelons que, dès 1932, Berle et Means posèrent le problème de la gouvernance des entreprises. Ils observèrent que le démembrement de la fonction de propriété induit par l'émergence de la firme managériale conduit à une divergence d'intérêt entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant). A ce propos, Charreaux (2002) note que « *ce démembrement, en raison d'une défaillance des systèmes de contrôle chargés de discipliner les principaux dirigeants, aurait provoqué une dégradation de la performance et une spoliation des actionnaires* ». On comprend, alors, le renforcement progressif de la réglementation boursière qui inscrit le problème de la gouvernance dans « *une perspective de contrôle des dirigeants, de définition disciplinaire des 'règles du jeu managérial'* » (Charreaux, 2002). De là, cet auteur propose une définition de la gouvernance d'entreprise que nous retiendrons dans la suite de l'analyse : « *La théorie de la gouvernance n'a pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent mais*

de leur opportunisme (Williamson, 1985). Il s'intéresse aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (et plus généralement de tous les investisseurs financier) afin de sécuriser la rentabilité de l'investissement financier. Quant aux autres apporteurs de ressources participants au nœud de contrat (employés, fournisseurs...), ils sont rémunérés à leur coût d'opportunité, correspondant au prix fixé par des marchés supposés concurrentiels.

Concrètement, ce système de gouvernance est composé de mécanismes de contrôle qui sont apparus et ont survécu car ils réduisaient les coûts d'agences nés des conflits entre dirigeants et actionnaires. Ces mécanismes sont :

- 'internes' à la firme (mis en place par les parties ou par le législateur : droit de vote attribués aux actionnaires, conseil d'administration, système de rémunération, audits, réglementation légale et comptable, etc.)
- 'externes' issus du fonctionnement spontané des marchés (marché des dirigeants, marché des prises de contrôle (OPA, OPE,...)).

D'autres mécanismes permettent de résoudre les conflits d'intérêts entre la firme et ses créanciers financiers : garanties contractuelles, procédures légales de règlement judiciaire, marché de l'information financière (analystes financier), voire effets de réputation de nature informelle...

Si ce système de gouvernance fonde la conception dominante de la responsabilité économique et financière de l'entreprise, il se heurte à de nombreuses critiques (Padioleau, 1989 ; Mousse, 1995 ; Mullenbach, 2002 ; Smith, 2003). Ainsi, il est considéré comme :

- Illégitime, d'abord, car il incite les managers à tout faire pour générer des profits. Il assimile l'homme et le travail à de simples facteurs de production et génère d'importants coûts sociétaux (déséquilibres écologiques et sociaux). Et ce, même si les tenants du *shareholder model* soulignent que les managers ne sont pas supposés sortir du cadre légal.
- Incomplet, ensuite, car focalisé sur les profits de court terme. Or, comme l'avait démontré Ford dès 1920, puis Keynes, le profit seul ne suffit pas au développement de l'entreprise sur le long terme⁵. De plus, c'est un indicateur incomplet car il n'explique pas le processus de création de valeur. Mais surtout, il ne prend pas en compte les externalités

dont ils sont gouvernés. » (Charreaux, 2002). Elle a pour objet d'« expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants » (Charreaux 1999).

⁵ Encore faut-il que les entreprises rémunèrent suffisamment leurs salariés pour que leur pouvoir d'achat autorise l'écoulement des biens et services produits.

générées. Or ce qui est bon pour l'entreprise ne l'est pas nécessairement pour la collectivité (Brémond, Salort, 1994). Certes, les théoriciens du *shareholder model* rappellent que le dirigeant est supposé compétent pour savoir prendre les décisions impliquant la pérennité à long terme de l'entreprise... En outre, il est difficilement explicatif des modèles non Anglo-Saxons⁶.

- Déclinant, enfin, car le modèle actionnarial ignore les interactions de la firme avec ses autres parties-prenantes (employés, clients...), alors que de nombreux travaux ont mis en évidence leur importance sur les résultats de l'entreprise. Les dimensions éthiques, la culture d'entreprise, la motivation des employés, les actions citoyennes et caritatives sont ignorées, alors qu'une part croissante de la population en est demandeuse, dans le contexte actuel de mondialisation. Seules les initiatives susceptibles de générer un retour sur investissement rapide peuvent être justifiées.

1.2. L'ELARGISSEMENT DU *SHAREHOLDER MODEL* VIA LE MODELE DE RESPONSABILITE HUMAINE ET SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Dans le modèle de responsabilité humaine et sociale, l'entreprise possède une obligation morale vis-à-vis de ses salariés. « *Un pas est donc franchi par rapport au modèle de la responsabilité économique et financière puisque ce n'est plus uniquement face à ses actionnaires que l'organisation doit répondre de ses actes; elle doit désormais prendre en considération les attentes de ses salariés. Dans ce contexte, la formalisation de documents déontologiques ainsi que la redéfinition du contrat psychologique conclu entre l'employeur et ses salariés concourent à cette prise de conscience de l'homme (...)* » (Mullenbach, 2002).

Cette forme d'élargissement du *shareholder model* aux salariés repose sur la formalisation des documents déontologiques⁷. Ils visent la mise en avant des principes et valeurs devant guider le comportement des salariés, la définition de lignes directrices conduisant à la prise de décision et de moyens visant à encourager les salariés à se conformer au code de bonne conduite. *In fine*, il

⁶ « *Le pouvoir explicatif limité du modèle actionnarial, notamment lorsqu'on cherche à comprendre la structure et le fonctionnement des systèmes non anglo-saxons et son peu de réalisme au vu du rôle minime joué par les actionnaires dans le financement des entreprises ou de la relation ambiguë liant les systèmes disciplinaires des dirigeants à la performance actionnariale ont conduit à explorer d'autres voies.* » (Charreaux, 2002).

⁷ Procédure de recrutement, formation et intégration des salariés, GPEC, rémunération, participation, satisfaction des hommes au travail, etc.

s'agit d'un contrat psychologique conclu entre l'employeur et ses salariés à partir d'une triple méthodologie :

- stimuler l'engagement des salariés envers l'organisation ;
- encourager une culture d'entreprise orientée sur l'éthique ;
- privilégier une meilleure gestion du contrat psychologique (équilibre contribution/rétribution).

Très orienté sur la prise en compte des salariés, le modèle de la responsabilité humaine et sociale se heurte à un certain nombre de limites :

- il n'intègre pas la rationalité limitée des acteurs (Rojot, 1992) : les documents déontologique ne peuvent être exhaustifs (ceux qui les élaborent n'ayant pas une rationalité parfaite) ;
- il ignore toute responsabilité par rapport aux partenaires externes de l'entreprise (fournisseurs, clients...) ;
- il n'intègre pas l'impact l'environnement sur l'organisation. Or la théorie générale des systèmes montre que l'entreprise interagit avec son environnement et qu'elle doit le prendre en compte sous peine de graves dysfonctionnements⁸.

1.3. LE STAKEHOLDER MODEL, TOURNE VERS L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

La notion de 'stakeholder' a été initialement utilisée, en son sens actuel⁹, par le *Stanford Research Institute* (SRI) afin de définir «*those groups without whose support the organization would cease to exist*» (Standford Mémo, 1963 cité par Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997). La liste d'origine regroupait les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, les prêteurs et la société dans son ensemble.

Cette notion a été approfondie par Freeman (1984) qui définit le *stakeholder* comme tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui même par l'activité organisationnelle : « *a stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* ». Schématiquement, cette notion est

⁸ « (...) la théorie de la contingence ainsi que la théorie des systèmes ouverts nous suffisent à démontrer que l'environnement est bien une contrainte que l'organisation doit prendre en considération sous peine de graves dysfonctionnements. » (Mullenbach, 2002).

⁹ Le terme relève initialement du domaine juridique où, au XVI^{ème} siècle, il servait à désigner la tierce personne, chargé de gérer de manière pérenne les biens faisant l'objet d'un conflit d'intérêt.

représentée par un cercle dont l'entreprise est le centre et les *stakeholders*, les rayons (Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984). Chaque groupe représenté dans une bulle a un parti pris, un enjeu (*a stake*) dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'enjeu (*stakeholder*). C'est aussi la raison pour laquelle ils constituent «*those groups to whom the corporation is responsible*» (Alkhafaji, 1989 ; cité par Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Ce modèle de responsabilité sociétale a été défini par Jones (1980) : «*Corporate Social Responsibility is a form of self control which involves elements of normative constraint, altruistic incentive and moral imperative in the quest for corporate social nirvana* ». Par là, Jones met en évidence la conjugaison d'aspects normatifs, d'altruisme et de morale. En outre, il souligne que la RSE incite à aller au delà des prescriptions légales ou contractuelles : «*Corporate Social Responsibility is the notion that corporation have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract* » (Jones, 1980). Par cette obligation envers les acteurs sociétaux, souligne Mullenbach (2002), il faut comprendre l'ensemble des partenaires, collaborateurs, fournisseurs, consommateurs, actionnaires de l'entreprise ; et plus globalement, la communauté au sein de laquelle elle vit, c'est-à-dire les *stakeholders*.

Il semble que Drucker (1993) considère que, dans un contexte libéral de réduction du rôle de l'Etat, c'est aux entreprises de prendre le relais : «*Organizations have to take "social responsibility." There is no one else around in the society of organizations to take care of society itself. Yet they must do so responsibly, within the limits of their competence, and without endangering their performance capacity.* » (Drucker, 1993).

A l'instar de Jones et Wicks (1999), il est possible de synthétiser les valeurs du *stakeholder model* par le rejet de la seule maximisation du profit, l'idée selon laquelle aucune entreprise ne peut perdurer si elle sert uniquement ses intérêts propres, la compatibilité entre capitalisme et moralité (et même la nécessité d'un haut niveau de moralité pour arriver à un capitalisme sain), le respect de la maxime '*stakeholder, not (just) stockholder*' et, enfin, l'importance de la justice distributive et de l'équité.

Schématiquement, le *stakeholder model* se décline en trois branches :

1°) L'optique descriptive/ empirique. La théorie des parties prenantes est utilisée pour décrire, voire expliquer, les caractéristiques ainsi que les comportements de l'entreprise conçue comme une constellation d'intérêts communs et divergents (Donaldson et Preston, 1995). Ainsi, Brenner

et Cochran (1991)¹⁰ notent que les *stakeholders*, leurs valeurs, leur influence sur les décisions sont autant d'informations qui permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel : « *The Stakeholder Theory of the firm posits that the nature of an organization's stakeholders, their values, their relative influence on decisions and the nature of the situation are all relevant informations for predicting organizational behavior* ».

2°) L'optique instrumentale. La *Stakeholder Theory* permet d'identifier le(s) lien(s) éventuel(s) entre un management fondé sur la prise en compte des parties prenantes ('*Stakeholder Management*') et la réalisation des buts de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). Autrement dit, selon Jones et Wicks (1999), les entreprises qui tiennent compte de leurs *stakeholders* dans leurs pratiques de gestion verraient autre chose que le profit, la croissance...

3°) L'optique normative. Cette branche, la moins développée, emploie le *stakeholder model* pour identifier les fonctions de l'organisation et prescrire, en conséquence des attitudes, des structures et des pratiques à adopter (Donaldson et Preston, 1995).

Au final, la théorie des parties prenantes permet une prise en compte relativement complète de l'environnement de l'entreprise. Toutefois, elle demeure dans une perspective contractualiste qui reste statique et ignore la dynamique productive. Elle ne permet pas de comprendre le processus même de création de valeur¹¹. De plus, à l'instar de l'ensemble des théories contractuelles, elle accorde un intérêt quasiment exclusif aux conflits d'intérêts, à l'appropriation des rentes, ignorant la dimension productive de la construction des rentes (Langlois, Foss, 1999). Parallèlement, elle tend à considérer les attentes des *stakeholders* isolément les unes des autres. Ceci a deux conséquences. Premièrement, le système de gouvernance qui en découle peut induire un management 'écartelé', qui tente de répondre à des attentes contradictoires. Deuxièmement, ce modèle tend à négliger les interactions constantes entre les différentes parties prenantes. Or ces dernières font 'système' avec l'entreprise, *via* d'incessants feed-back qui interfèrent entre eux. Le risque est, alors, d'avoir une vision figée de l'organisation qui ne permet pas de comprendre comment elle s'approprie les objectifs sociétaux, pourtant bien mis en évidence par le *stakeholder model*.

¹⁰ Cités par Jones et Wicks (1999).

¹¹ « Le processus proprement dit de création de valeur n'est pas étudié. » Charreaux, 2002.

1.4. LE MODELE CONTRACTUEL PARTENARIAL DE LA GOUVERNANCE

Une piste pour contribuer à dépasser les limites précédentes, est l'approche proposée par Charreaux et Desbrières (1998). Elle s'inscrit dans la logique du *stakeholder model* puisqu'elle intègre l'ensemble des parties prenantes qui contribuent à créer de la valeur (fournisseurs, sous-traitants, clients) mais aussi celles qui impactent ou sont impactées par l'entreprise.

Dans la perspective des approches contractuelles, la firme est conçue comme une équipe de production qui crée de la valeur (la rente organisationnelle) grâce aux synergies entre les différents facteurs de production. L'évolution, par rapport au *shareholder model* est au niveau de la répartition de la valeur : le partage de la rente est élargi à tous les participants du noeud de contrat. L'hypothèse sous-jacente est que les parties 'facteur de production' ne seront incitées à contribuer à la création de valeur que si elles perçoivent une partie de la rente.

En ce sens, la gouvernance n'influe sur la création de valeur que *via* la répartition. Elle s'assimile à un ensemble de règles régissant la négociation *ex post* qui a lieu entre les différents partenaires pour se partager la rente (Zingales, 1998). Le statut de propriétaire est étendu à l'ensemble des participants au noeud de contrats productifs. Le partage s'explique en fonction des contributions respectives et de la rareté des compétences offertes. Chaque partie est rémunérée à son coût d'opportunité pour être maintenue dans le noeud de contrat. Ainsi, le système de gouvernance est aussi un moyen de protéger la valeur du capital humain des salariés.

Faisant écho à la théorie de la firme spécialisée (Demsetz, 1988)¹², ce modèle présente l'intérêt d'offrir une articulation avec les théories cognitives. Il permet donc de dépasser la vision figée du *stakeholder model* 'standard' en essayant d'intégrer la dynamique productive. Toutefois, à l'instar de l'ensemble des approches contractualistes, il demeure insuffisamment explicatif des facteurs qui permettent de comprendre comment l'ensemble des acteurs constitutifs d'une organisation sont susceptibles de s'approprier les enjeux de la RSE.

¹² Rappelons que, selon cette théorie, trois éléments permettent de distinguer la firme des autres noeuds de contrats : 1/ le métier spécialisé qu'elle accomplit ; 2/ le caractère durable du noeud de contrats ; 3/ la coordination dirigée. Ainsi, sont introduites des considérations liées à l'information différentes de celles retenues par les théories contractuelles. Son statut se rapproche, donc, de celui de la connaissance : l'information est coûteuse à produire, à maintenir et à utiliser. La firme, tout en conservant son statut de noeud de contrats, devient également un « *réceptacle de connaissance spécialisée* ».

2. INTERETS ET LIMITES DES APPROCHES COGNITIVES POUR COMPRENDRE L'APPROPRIATION DE LA RSE

Non qu'elles nient la perception de la firme comme nœud de contrat, les théories cognitives se concentrent surtout sur les notions d'information et de connaissance¹³. De là, l'organisation se caractérise par sa capacité à apprendre et à générer de la connaissance : au-delà du rôle de résolution de conflits (théories contractuelles), l'entreprise produit des connaissances qui contribuent au processus de création de valeur. Les notions d'apprentissage, de construction de compétences et d'innovation deviennent centrales. Ainsi, selon Hodgson (1998), la firme n'est pas seulement une réponse organisationnelle aux problèmes informationnels : c'est avant tout un '*répertoire de connaissances*'. Dès lors, la clé de la performance d'une organisation est la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités (Prahalad, 1994, Lazonick et O'Sullivan, 1998, 2000), pas dans sa capacité à restructurer ou reconfigurer le portefeuille d'activités en réponse aux évolutions de l'environnement.

Teece et *al.* (1994) soulignent que la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent. De là, elle tire sa spécificité et sa capacité à créer de la connaissance, donc, *in fine* son aptitude à être rentable de façon durable. En ce sens, les théories cognitives de l'entreprise dépassent une limite des approches contractualistes en permettant d'appréhender le processus de création de valeur. Ainsi, ces approches cognitivistes peuvent constituer un outil de compréhension des mécanismes et processus d'appropriation et de mise en œuvre des démarches 'RSE', par une organisation et ses membres.

Dans cette perspective, les approches contractualistes rejettent la rationalité calculatoire (parfaite ou limitée) pour la rationalité procédurale. Cette dernière se base sur le processus décisionnel, et non sur les conséquences des décisions. Elle est donc consubstantielle d'approches visant à comprendre les processus d'évolution, de changement des firmes.

En conséquence, contrairement aux approches contractualistes, qui s'inscrivent dans la théorie standard étendue, les approches cognitives relèvent de différents courants 'hétérodoxes'. Nous présenterons, ici, une approche organisationnelle (la théorie des compétences), une approche institutionnelle (la théorie de la régulation) et une approche 'mixte' (la théorie évolutionniste). Ce

¹³ Rappelons que, du point de vue des théories cognitives, l'information se définit comme un ensemble de données fermé et objectif, potentiellement connaissable par tous. La connaissance renvoie, elle, à un ensemble ouvert et subjectif où l'interprétation de l'information par les individus sera fonction de leurs modèles cognitifs.

n'est que dans la dernière partie que nous ferons un 'focus' sur deux approches cognitives qui nous paraissent particulièrement adaptées à la compréhension de l'appropriation des valeurs sociétales dans les entreprises.

2.1. UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE : LA THEORIE DES COMPETENCES

La théorie des compétences (Penrose, 1959) cherche à comprendre les facteurs qui orientent le développement des firmes et conditionnent leur taux de croissance. L'entreprise s'assimile à un ensemble de ressources productives organisé dans un cadre administré. Sa fonction est d'acquérir des ressources, de les organiser et de les combiner afin de produire des biens et/ou services destinés à être vendus, avec profits, sur les marchés correspondants. Certaines de ces ressources - matérielles, immatérielles ou humaines - sont indivisibles. La firme peut alors être contrainte d'en disposer en excédant. Parallèlement, elle accumule progressivement de l'expérience et améliore son processus productif. Ces deux facteurs - excès de ressource et accumulation d'expérience - se combinent pour permettre à l'entreprise de croître : grâce à son expérience, elle va structurer son excès de ressources pour procéder à une diversification cohérente. Cette structuration dépendra premièrement des opportunités offertes par l'environnement externe, deuxièmement de l'image que se forgent les managers de cet environnement et, troisièmement, des ressources internes de la firme.

Richardson (1972) affine l'analyse en distinguant les activités économiques des compétences. Chaque activité correspond à une étape du processus de fabrication. Elles forment un ensemble qui spécifie les différentes industries. La firme s'appuie sur des compétences appropriées pour mettre en œuvre ces activités. Ces dernières sont divisées en deux catégories. Premièrement, les activités similaires qui requièrent des compétences semblables. Deuxièmement les activités complémentaires, qui participent du même processus de production mais mobilisent des compétences différentes. Richardson postule, alors, que la diversification d'une entreprise ne sera pas fonction du profit potentiel qu'elle escompte, mais des compétences à mobiliser. Ainsi, des activités complémentaires et similaires orienteront vers une intégration verticale. Des activités complémentaires mais non similaires favoriseront la division du travail (l'externalisation). Des activités non complémentaires mais similaires inciteront à une diversification cohérente.

Dans cette perspective, la coopération entre firmes peut être perçue comme une alternative au marché. Plus les besoins de coordination seront étroits, plus les entreprises auront intérêt à

coopérer. L'étroitesse est forte lorsque les besoins sont qualitatifs, non anticipables et que le processus d'innovation par les firmes est systémique.

La théorie des compétences permet de dépasser la vision statique inhérente aux approches contractualistes. Toutefois, elle s'axe plus sur les logiques de croissance et de coordination entre les entreprises que sur les mécanismes par lesquels une organisation évolue et s'approprie de nouvelles valeurs, de type socialement responsable. En ce sens, cette approche ne nous fournit pas un cadre théorique permettant de comprendre comment les entreprises font leurs valeurs RSE sur lesquelles elles communiquent.

2.2. UNE VISION 'MIXTE' : LES APPROCHES EVOLUTIONNISTES DE LA FIRME

Les approches évolutionnistes de la firme renvoient à différents travaux. Elles ne forment pas un corpus uni, mais s'inscrivent dans une théorie économique basée sur la dynamique de l'évolution technologique (Cf. Nelson et Winter, 1982). L'évolution des technologies et des entreprises est analysée par analogie avec la théorie darwinienne de sélection naturelle. Dans cette perspective, il s'agit de comprendre ce qui fonde la cohérence de l'entreprise et, *in fine*, ses logiques d'évolution et de transformation.

La firme est envisagée comme un ensemble d'individus distincts aux caractéristiques cognitives propres. Lors de leurs interactions, les agents acquièrent des routines qui vont guider et coordonner les comportements individuels. Ainsi, la théorie évolutionniste s'appuie, d'une part, sur l'ultra-individualisme ; d'autre part, sur la rationalité procédurale et le *satisficing*. Routines individuelles et organisationnelles constituent le patrimoine des firmes et les différencient. Ces routines sont le fruit d'un processus d'apprentissage par répétition des tâches et expérimentation. Cet apprentissage est cumulatif. Il permet une amélioration des processus productifs et la découverte de nouveaux modes opératoires. Les routines organisationnelles qui en découlent sont tacites. Seule une partie d'entre elles peut être codifiées. En conséquence, elles sont difficilement transférables.

La nature des actifs spécifiques mobilisés par l'entreprise conditionne son sentier d'évolution. Plus précisément, ce sont les actifs secondaires, non essentiels dans l'activité principale de la firme, qui déterminent la trajectoire suivie. Les bifurcations de trajectoires résultent d'opportunités technologiques, qui apparaissent souvent de manière aléatoire. Ainsi, le sentier d'évolution est fonction de processus d'hérédité (i.e. les routines propres à la firme) et de

variation (changements de routines induits par les actifs secondaires et les opportunités technologiques).

Ainsi, selon les évolutionnistes, chaque firme développe des compétences technologiques, des actifs secondaires et des routines propres. Cela explique leur trajectoire d'évolution et leur *path dependency*. En effet, du fait du caractère cumulatif de l'apprentissage, une variation infime du contenu des routines ou des compétences peut engendrer des évolutions radicalement différentes entre deux firmes initialement similaires. A l'extrême, l'une peut périr et l'autre prospérer, du fait du processus de sélection opéré par l'environnement qui élimine les entreprises qui ne réussissent pas à s'adapter.

Avec les théories évolutionnistes nous sommes au cœur d'une analyse en dynamique des firmes. Pour autant, ces théories laissent peu de place à la volonté propre des acteurs d'une organisation d'évoluer vers des valeurs socialement responsables. Si une évolution vers la RSE doit avoir lieu, elle sera le produit de routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunités technologiques préexistantes. En ce sens, l'entreprise semble plus subir son évolution vers la RSE qu'en être acteur. Il nous sera, alors, difficile, sur cette base, d'élaborer un processus d'évolution profond vers la RSE, au-delà du discours 'cosmétique'.

2.3. UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE/POLITIQUE DE L'ENTREPRISE : LA THEORIE DE LA REGULATION

Avec les approches régulationnistes, la perspective devient clairement macroéconomique, avec une méthodologie holiste. On quitte la dimension purement organisationnelle de l'entreprise pour analyser son aspect institutionnel. La firme se caractérise alors comme un lieu de production de règles et normes permettant de réguler les comportements.

La théorie de la régulation cherche à analyser la dynamique des régimes d'accumulation et des modes de régulation des économies (Aglietta 1976-97, Boyer, 1986). Dans cette perspective, l'entreprise est la matérialisation des compromis et contrats structurant le processus d'accumulation. Elle est un lieu de rapports de forces conditionnant la régulation macroéconomique¹⁴. L'originalité de l'approche est, donc, de mettre l'accent sur la dimension

¹⁴ Par exemple, l'entreprise qui forme le régime d'accumulation fordiste, correspondant aux 'trente glorieuses' est un lieu où se développent cinq caractéristiques :

- l'antagonisme capital-travail, notamment sur le partage de la valeur ajoutée ;

politique et conflictuelle de la firme. Elle relie les transformations actuelles des entreprises aux évolutions des régimes d'accumulation et modes de régulation des économies développées.

Cette approche institutionnelle, voire politique, de l'entreprise est particulièrement intéressante pour comprendre l'appropriation de la RSE. En effet, plus que l'aspect organisationnel, elle s'attache à comprendre ce qui régule les comportements des acteurs. La théorie de la régulation est très proche d'une autre approche que nous allons développer dans la partie suivante : la théorie des conventions. Schématiquement, la théorie de la régulation est une approche macroéconomique qui tend à descendre vers le micro, alors que la théorie des conventions adopte le schéma inverse. De fait, comme nous allons le montrer, l'approche conventionnaliste nous semble constituer un cadre théorique plus adapté à notre problématique : comprendre l'appropriation des enjeux de la RSE par les organisations et leurs collaborateurs. En ce sens, la RSE sera appréhendée comme une nouvelle convention plutôt que comme un nouveau mode de régulation¹⁵. C'est ce que nous allons, maintenant, expliciter...

3. LE COUPLAGE THEORIE DES CONVENTIONS - APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POUR COMPRENDRE L'APPROPRIATION DE LA RSE

Dans cette dernière partie, nous allons nous axer sur deux approches qui nous semblent particulièrement pertinentes pour comprendre comment les firmes s'approprient les enjeux de la RSE. Il s'agit respectivement de la théorie des conventions et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Nous entendons montrer que ces deux approches, loin de s'opposer, peuvent être complémentaires. La première axée principalement sur la dimension institutionnelle permet de comprendre comment l'organisation, dans son ensemble, adopte les valeurs sociétales. La seconde, avec sa dimension organisationnelle permet de comprendre comment se fait l'appropriation de ces valeurs à l'échelle de l'individu.

-
- la recherche de gains de productivité ;
 - les économies d'échelle, avec de grandes entreprises, souvent intégrées verticalement ;
 - la formation d'un ensemble de pratiques contractuelles formelles ;
 - l'élaboration de standards et de normes.

¹⁵ Certains travaux récents sous-entendent que la RSE serait un nouveau mode de régulation. Nous ne partageons pas ce point de vue car, selon nous, la RSE relève plus du système de valeur qui guide l'organisation et ses personnels que d'un mode d'organisation/ de coordination *stricto sensu* de l'entreprise.

3.1. L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE DU GLISSEMENT DE L'ENTREPRISE VERS DES VALEURS SOCIETALES

A l'instar des approches contractualistes, la logique conventionnaliste est microéconomique, basée sur un individualisme méthodologique complexe¹⁶. Pour autant, elle revient sur les hypothèses fondatrices du modèle contractualiste (Gomez, Marion, 1997) en substituant :

- l'hypothèse de rationalité des individus par l'hypothèse de rationalisation ;
- l'hypothèse d'autonomie des individus par l'hypothèse de mimétisme rationnel ;
- l'hypothèse d'information entre les individus par une hypothèse d'écran d'information.

La théorie des conventions a pour objet d'analyser comment, dans l'espace socio-économique de l'entreprise, se génère une conviction suffisante sur les règles du jeu économique 'normales' pour que les acteurs les adoptent (Gomez, 1994). Dans cette perspective, une convention est un ensemble de critères, qui permettent aux individus, confrontés à une situation incertaine, de se repérer et décider du comportement qu'ils vont adopter. En d'autres termes, l'approche conventionnaliste cherche à comprendre comment des agents, confrontés à des situations caractérisées par l'incertitude, décident du comportement qu'il vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, émerge une convergence des comportements qui s'ajustent les uns aux autres.

Dans le cadre de notre problématique, l'intérêt de cette approche est de combiner la vision cognitive adoptée dans le cadre de l'apprentissage organisationnel (Cf. ci-après) avec une vision institutionnaliste qui fournit un cadre d'analyse plus large pour comprendre les mécanismes d'appropriation des valeurs sociétales ainsi que les règles et normes qui vont réguler les comportements.

Dans le modèle des économies de la grandeur (Boltanski, Thévenot, 1987), l'entreprise se présente comme un espace de règles et de circulation des biens. Les acteurs se trouvent donc dans des situations conflictuelles, mais doivent aussi coopérer. Pour qu'il y ait échange, coordination et *in fine* coopération entre des agents, il faut que s'établissent, entre eux, des conventions. Ces

¹⁶ Dans cette approche, « il n'y a plus, d'une part l'individu, et d'autre part le collectif, mais le collectif émerge des interactions entre individus, et influence en retour leurs comportements et leur règles de décision » (Chavalarias, 2004). Ainsi, « Les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des conventions et les conventions n'existent que parce que des individus les adoptent. Il n'y a pas de terme antécédent, il faut penser les deux choses simultanément. (...) Il suffit que chaque individu obtienne des signaux qui lui donnent la conviction que les autres se comporteront en référence aux règles conventionnelles pour qu'il se comporte lui-même en référence à elles et donc conforte leur existence par un phénomène d'autorenforcement. » (Gomez, 1997)

dernières s'assimilent à un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. Selon Boltanski et Thévenot, la manière dont les acteurs vont s'accorder résulte des représentations qu'ils se font des situations de travail et de leur capacité à les évaluer *via* des systèmes d'équivalences partagées. Ces grandeurs communes permettent à chacun de trouver des repères dans une situation donnée et de guider l'établissement de relations avec d'autres personnes. Dans cette perspective Boltanski et Thévenot distinguent six mondes¹⁷ qui impliquent des formes d'accords différents. Ils permettent de reconnaître la nature d'une situation et, partant, le mode de résolution des conflits à adopter. Isaac (2000) isole, parmi ces mondes, trois principes supérieurs : le principe industriel, le principe marchand et le principe interpersonnel.

L'analyse conventionnaliste se distingue des approches contractualistes où la forme organisationnelle adoptée correspond à l'efficacité économique, jugée sur le seul principe marchand. D'un point de vue conventionnaliste, la firme peut adopter une forme organisationnelle qui se justifiera par différentes conceptions du bien commun. Ainsi, l'entreprise peut souhaiter être jugée et sur sa performance économique et sur son engagement citoyen.

Ce qui est particulièrement intéressant dans le cadre de notre problématique est l'évolution des conventions. Pour Boltanski et Thévenot, cela s'analyse en terme de *clarification* (réinterprétation d'une situation, au prisme d'un nouveau principe), de *critique* (évaluation négative d'une situation, au prisme d'un nouveau principe) et de *compromis* (association de deux principes différents). Gomez (1994, 1997) propose de raisonner en introduisant la notion de *suspicion* : une nouvelle convention (faite de nouveaux énoncés, de nouvelles personnes, etc.) introduit la suspicion dans la convention en place.

Ainsi, l'appropriation de valeurs sociétales par une organisation pourrait s'analyser, schématiquement, de la manière suivante :

- Etape 1 : une convention fondée sur la maximisation de l'intérêt, à court terme, des actionnaires régit le fonctionnement de l'entreprise.
- Etape 2 : une nouvelle convention légitimant la prise en compte de l'intérêt, à long terme, de l'ensemble des parties prenantes introduit la suspicion.
- Etape 3 : soit la convention originelle résiste à la suspicion et perdure, soit s'élabore un nouveau compromis qui intègre intérêt de court terme des actionnaires et attentes à long

¹⁷ Le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel.

terme des autres parties prenantes, soit la convention originelle disparaît au profit de la nouvelle, fondée uniquement sur des préoccupations de long terme.

Il va de soi que ce dernier cas de figure est purement théorique car l'entreprise qui ignorerait toute forme d'exigence de rentabilité à court terme est vouée à disparaître. Ce qui nous intéresse, donc, est l'élaboration d'un nouveau compromis qui va permettre à l'organisation d'intégrer des valeurs sociétales.

L'approche conventionnaliste fournit un cadre conceptuel intéressant pour saisir l'évolution d'un système de valeur d'une organisation, focalisé sur l'intérêt des actionnaires, vers un nouveau système, qui intègre la RSE. Cependant, il est limité pour comprendre le mécanisme d'appropriation des valeurs sociétales à l'échelle de l'individu même. Ainsi, il semble intéressant d'examiner les apports de la théorie de l'apprentissage organisationnel sur ce point.

3.2. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL APPLIQUE A L'APPROPRIATION DES VALEURS SOCIETALES

S'inscrire dans une démarche RSE induit un changement profond dans l'entreprise. En conséquence, tous les professionnels reconnaissent l'importance des processus d'apprentissage organisationnel correspondants. Dans le cadre des apprentissages collectifs, deux grandes approches peuvent être mobilisées :

1°) Les approches *comportementales*, qui envisagent l'apprentissage organisationnel comme une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Ainsi, il s'assimile à un processus de construction de 'routines' qui évolue par un jeu d'essais-erreurs et qui résulte de l'interaction entre l'organisation et son environnement. Il s'agit d'un apprentissage en '*simple boucle*', qui n'est qu'une adaptation au contexte, à la pression des parties prenantes (Wood, 1991). Ce changement de premier ordre consacre l'importance primordiale de l'environnement. Les indicateurs de résultats sont susceptibles de déclencher une rétroaction sur les processus de gestion de l'organisation, mais les améliorations s'effectuent dans le cadre stratégique donné.

2°) Les approches *cognitives* (Simon, 1972), où l'apprentissage se focalise sur l'étude des connaissances au sein de l'organisation. Il est conçu comme une modification et une évolution du système de croyances, d'actions et de représentations. De ce fait, il permet de dépasser le schéma théorique de changement de premier ordre et d'entrer dans la construction d'un modèle d'apprentissage de la RSE en '*double boucle*'. Il s'inscrit dans la logique de la séquence :

'*principes-processus-résultats*'. Il s'agit d'un schéma où la pensée et la conception précèdent l'action. Ainsi, le processus d'apprentissage en double boucle décrit par Wood implique la remise en question critique des valeurs sous-jacentes à l'action.

Les approches cognitives impliquant ce processus en double boucle qui permet de questionner les dimensions éthique, sociale et environnementale et d'explicitier les objectifs qui sous-tendent les actions semblent fonder un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour notre problématique. Cet apprentissage profond est conditionné par la capacité à remettre en cause les théories réellement utilisées –*in use*– plutôt que les théories professées –*espoused*–. Ce modèle d'apprentissage nous permet de caractériser le déploiement de la RSE *via* :

- une référence à un nouveau système de valeurs (responsabilités économique, environnementale et sociale) ;
- des actions et processus d'entreprise s'appuyant, ou intégrant ces principes sociétaux ;
- des performances environnementales, sociales, économiques à partir desquels l'entreprise est évaluée.

Le déploiement de la RSE semble particulièrement proche de l'analyse systémique en entreprise et du modèle d'organisation apprenante. Ce dernier est défini par Senge (1990) de la façon suivante : « *Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble* ». Ainsi, pour cet auteur, une 'vision' se répand dans l'entreprise grâce à un phénomène amplificateur qui repose sur l'enthousiasme et l'engagement. Si rien ne vient ralentir cette boucle d'amplification, les personnes et l'organisation finissent par adhérer au projet. Dans notre cas, cela concerne la mise en œuvre opérationnelle de démarches sociétales.

Le modèle en simple et double boucle nous permet d'analyser le développement d'une politique de RSE. En effet, l'apprentissage en double boucle implique, non seulement la remise en cause des processus, mais aussi des stratégies et des valeurs qui sous-tendent tout le fonctionnement de l'organisation. Cette dernière est amenée à modifier ses processus de décisions et d'évaluation en fonction de critères, non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux. Cela implique un apprentissage permanent où les individus et les équipes 'apprennent à apprendre' et où toutes les parties prenantes sont impliquées. Ce processus d'apprentissage en double boucle

(l'organisation apprend à apprendre) paraît décisif pour réellement s'engager dans une démarche RSE. Il reflète une vraie dynamique d'organisation apprenante et constitue la clé du changement comportemental profond qu'implique le nouveau paradigme de management de la RSE.

4. TABLEAU DE SYNTHÈSE

Théories :	Type d'approche, méthodologie et hypothèses :	Finalités et responsabilités induites :	Capacité à intégrer les enjeux sociétaux :	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux :
Shareholder Model	<ul style="list-style-type: none"> ● Approches contractualistes ● Individualisme méthodologique (y.c. opportunisme, rationalité et autonomie des acteurs, perfection de l'information) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unique responsabilité du manager : maximiser l'intérêt de l'actionnaire 	Très faible : <ul style="list-style-type: none"> ● Ignore les coûts sociétaux (externalités) ● Ignore le long terme ● Ignore les interactions de la firme avec les PP 	Très faible : <ul style="list-style-type: none"> ● Modèle non dynamique (ne permet pas de comprendre l'évolution des firmes vers l'intégration des enjeux sociétaux) ● Focalisé sur les conflits d'intérêts entre PP (appropriation des rentes) => Ignore le processus de création de valeurs
Modèle de responsabilité humaine et sociale		<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilité financière envers les actionnaires ● Respect du contrat psychologique avec les salariés 	Faible : <ul style="list-style-type: none"> ● Ignore les coûts sociétaux envers les PP externes à l'entreprise ● Ignore les interactions entre l'entreprise et son environnement ● Incomplétude des documents déontologiques (Cf. hypothèse d'information parfaite) 	
Stakeholder Model		<ul style="list-style-type: none"> ● Prendre en compte et équilibrer l'intérêt de l'ensemble des PP (Cf. performance globale de l'entreprise) ● Aller 'au-delà' du minimum légal 	Moyen/Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Intègre toutes les PP ● Management 'écartelé' entre les attentes contradictoires des PP ● Néglige les interactions constantes entre les PP 	

Modèle contractuel partenarial		<ul style="list-style-type: none"> ● Rémunérer chaque PP selon sa rareté et sa contribution à la création de la valeur (rente organisationnelle) 	Moyen/Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Intègre prioritairement les PP internes au nœud de contrat (qui contribuent directement à la création de valeur) et, dans une certaine mesure, celle externes 	Faible : <ul style="list-style-type: none"> ● Essaie d'intégrer la dynamique productive via une articulation avec les approches cognitives. ● Ne fournit pas l'outillage théorique permettant de saisir les mécanismes d'appropriation de la RSE
Théorie des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche cognitive 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se forger une image pertinente des opportunités offertes par l'environnement externe pour structurer l'excédent de ressources, en fonction de l'expérience accumulée, et procéder à une diversification cohérente 	Faible : <ul style="list-style-type: none"> ● Focalisé sur les relations entre entreprises, au détriment des autres PP 	Moyen : <ul style="list-style-type: none"> ● Analyse en dynamique ● Axé sur les logiques de croissances et de coordination des firmes, pas sur les mécanismes d'appropriation de nouvelles valeurs

Théories :	Type d'approche, méthodologie et hypothèses :	Finalités et responsabilités induites :	Capacité à intégrer les enjeux sociétaux :	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux :
Théories évolutionnistes	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche cognitive/ institutionnelle ● Individualisme méthodologique complexe 	<ul style="list-style-type: none"> ● Préserver la capacité d'adaptation de la firme (en développant compétences technologiques, actifs secondaires et routines propres) 	Moyen : <ul style="list-style-type: none"> ● L'évolution vers la RSE serait le produit de routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunité technologiques pré-existantes 	Moyen : <ul style="list-style-type: none"> ● Analyse en dynamique ● L'évolution vers la RSE semble subie (fruit d'une <i>path dependency</i>) => difficile d'identifier la dynamique d'appropriation
Théorie de la régulation	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche institutionnelle ● Holisme méthodologique 	<ul style="list-style-type: none"> ● Firme conçue comme un lieu de rapports de forces où se génèrent règles et normes permettant de réguler les comportements 	Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Les rapports de forces entre les différentes PP pourraient déboucher sur un nouveau mode de régulation de type RSE 	Moyen : <ul style="list-style-type: none"> ● Le holisme est une méthodologie peut adaptée pour analyser les mécanismes à mettre en œuvre, à l'échelle d'une organisation, afin que ses acteurs s'approprient les enjeux sociétaux
Théorie des conventions	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche institutionnelle ● Individualisme méthodologique complexe (avec hypothèses de rationalisation des choix, de mimétisme rationnel et d'écran d'information) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Etre cohérent avec les énoncés de la convention (i.e. les principes supérieurs) pour que puisse se générer, dans l'espace socio-économique de l'entreprise, une conviction suffisante sur les règles du jeu économique 'normales' pour que les acteurs les adoptent 	Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Les enjeux sociétaux peuvent être assimilés à un ensemble de critères qui permettent aux acteurs de l'entreprise de se repérer dans un contexte incertain et décider du comportement qu'ils vont adopter, notamment vis-à-vis des autres PP. 	Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Une convention 'sociétale' va introduire la suspicion dans la convention pré-existante au sein de l'entreprise pour permettre l'élaboration d'un nouveau compromis intégrant les enjeux sociétaux
Théorie de l'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche cognitive de type organisationnel ● Individualisme méthodologique complexe (certains travaux étant de nature holiste) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Veiller à ce que l'apprentissage ne soit pas subit par les acteurs de l'entreprise, mais réellement intégré au niveau des valeurs 	Fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Axé sur l'appropriation, par les individus et le collectif, des enjeux de la RSE au niveau valeurs pour une mise en œuvre réelle et durable 	Très fort : <ul style="list-style-type: none"> ● Permet de comprendre les mécanismes par lesquels la 'vision' sociétale va se répandre dans l'entreprise, permettant un apprentissage profond en 'double boucle'

CONCLUSION

Les approches contractuelles sont majoritaires dans l'abondante littérature traitant de la RSE. Le *stakeholder model* s'impose progressivement comme l'un des cadres théoriques de référence, aux dépens du modèle actionnarial. Pour autant, ces approches ne nous satisfont pas pleinement. Sans revenir sur les nombreuses critiques émises à l'endroit du *shareholder model*, la théorie des parties prenantes se heurte, elle aussi, à certaines limites. Elle ne traite pas de la dynamique productive de création de valeur et tend à considérer les attentes des *stakeholders* indépendamment les uns des autres. Au-delà du risque d' 'écartèlement' du management, du fait des intérêts contradictoires, cette théorie ne permet pas véritablement d'appréhender les interactions continues des parties prenantes entre elles et avec l'entreprise. Dès lors, il devient problématique d'appréhender le processus d'appropriation de la RSE par une organisation. En effet, ce dernier se conçoit en dynamique et en systémique puisqu'il s'agit d'une co-construction, dans le temps, entre les parties prenantes qui composent l'entreprise et celles qui lui sont extérieures.

Les approches cognitives constituent, selon nous, une alternative intéressante pour dépasser ces limites. Deux d'entre elles nous semblent particulièrement utiles pour comprendre l'appropriation des enjeux des démarches sociétales : la théorie des conventions et la théorie de l'apprentissage organisationnelle. Selon nous, elles ne s'opposent pas. Au contraire, nous proposons de les coupler. La vision conventionnaliste permet d'appréhender comment, à l'échelle de l'organisation, l'introduction de valeurs sociétales peut faire évoluer, voire remettre en cause, un système focalisé sur la rentabilité de court terme. L'apprentissage organisationnel permet, lui, de comprendre comment les individus font leurs ces nouveaux principes sociaux et environnementaux qui vont générer une nouvelle convention plus 'responsable'. Ainsi, on disposera d'un cadre théorique explicatif de la manière dont une entreprise s'approprie, de manière superficielle ou en profondeur, les valeurs sociétales sur lesquelles elle communique.

RÉFÉRENCES :

- Alchian, A.A., Demsetz H (1972).: « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.
- Aglietta M. (1976, 1997) « Régulation et crises du capitalisme », Paris, Ed. O. Jacob.
- Argyris, C., Schon, D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Welsey.

- Baret, P. (2005), « Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une évaluation économique ? », in 3^o Congrès de l'ADERSE, IAE de Lyon.
- Baret P., Belet D., Petit F., « Emergence et pérennisation d'une démarche socialement responsable dans les entreprises », 8^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social, IAS-AGRH-ANDCP, Dakar (Sénégal), 25-27 mai 2006.
- Boltanski L., Thévenot L., (1987), « *Les économies de la grandeur* », Cahier du centre d'étude pour l'emploi, PUF.
- Bonhomme C.(2005), « Maîtrise des risques et normes RSE : Evaluation des pratiques dans sept entreprises françaises », in 3^o Congrès de l'ADERSE, IAE de Lyon.
- Boyer R. (1986), « *La théorie de la régulation : une analyse critique* », Paris, La découverte.
- Castelnaud, P. (2006), « RSE et Gouvernance : Stake versus Share », in 4^o Colloque sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, septembre.
- Charreaux G. (2002) : « *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive* », Working Paper, Université de Bourgogne, Fév.
- Charreaux G. et Desbrières Ph., (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Chauvel A.(2005), *Au delà de la certification . De la conformité à la performance* , Paris, Editions d'Organisation.
- Chavalarias D. (2004), « *Métadynamiques en Cognition Sociale - Quelle définition est la meilleure ?* », Thèse de Doctorat de l'Ecole Polytechnique.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm." *Economica*. November, 4, pp. 386 –405.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Poche.
- Cyert R, March J. (1963), *A behavioral theory of firm* , Englewoodcliffs , N.J., Prentice hall.
- De Munck (1999), *L'institution sociale de l'esprit* , Paris, PUF.
- Dupuy J.-P. et alii, (1989), « L'économie des conventions », *Revue Economique*, n°2, pp. 361-400, mars.
- Freeman R.E. (1984) : « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983) : « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California management Review*, Vol. 25, n° 3, pp. 88-106, Spring.
- Friedman M. (1962): « *Capitalism and Freedom* », University of Chicago Press, Chicago.
- Gomez P.Y. (1994) : « Qualité et théorie des conventions », *Economica*.
- Gomez P.Y., (1997) : « Information et convention : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 67-74.
- Gomez P.Y., MARION G., (1997) : « Introduction à 'La théorie des conventions en pratique' », *Revue Française de Gestion*, N° 112, Janvier-Février, pp.60-63.
- Gond J.P. (2003) : « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel », 12^o Conférence de l'AIMS, Les Cotes de Carthage, juin.
- Gond J.P. (2004) « Apprendre à devenir tous responsables Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise » in : Igalens ,J. (ed) , *Tous responsables* , Paris, Editions d'organisation.
- Gondran, N., Brodhag, C. (2000) « Modèle de prise de décision et d'utilisation de l'information environnementale pour son intégration par les PMI/PME », 5^o Congrès International francophone sur la PME Lille.
- Goodpaster K.E (1991)., « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, n°1, Jan.

- Greenwood M. (2004), « Ethics and human resource management », supplement to *Accompany human Resource Management in Australia*.
- Huber, G.P. (1991), « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organizational Science*, Vol. 2.
- Isaac, H. (2000): « Paradoxes et Conventions », Cahiers du CREPA, Université Paris Dauphine.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) : « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360
- Langlois R. et Foss N. (1999), « Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization », *Kyklos*, vol. 52, p. 201-218.
- Logsdon, J.M. et Yuthas (1997), “Corporate social Performance, stakeholder orientation and organization al moral development” , *Journal of business ethics Vol 16*.
- Mullenbach A. (2002) : « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CERGOR*, N° 02/01, mars.
- Nelson R., Winter S., (1982), “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge MA.
- Padioleau J.G. (1989) : « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, pp.82-91.
- Penrose E. (1959), “*The Theory of the Growth of the Firm*”, New York: John Wiley.
- Peters, T et Waterman,R. (1983), *Le prix de l'excellence* , Paris, Interéditions.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002) : « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California management Review*, Vol. 45, n°.1, pp. 6-28, Fall 2002.
- Quairel F. (2003) : « Représentations de la performance et notation sociétale : de l'objet au signe », *La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation ?*, *Colloque interdisciplinaire, Audencia Nantes Ecole de Management*, 16-17 oct. 2003.
- Richardson G.B. (1972), “The Organisation of Industry”, *The Economic Journal*, vol.82.
- Roome, N. (2005) « Some implications of national Agendas for CSR » in : Habisch,A., Jonker,J., Wegner,W, Schmidtpeter,R.(ed), *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer.
- Smith H.J. (2003) : « The Shareholders vs. Stakeholders Debate », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 85–90, Summer.
- Waddock S., Smith N. (2000) : « Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 41, N° 2, pp. 75–83, Winter.
- Williamson, O. (1975). “*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*”. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). “*The Economic Institutions of Capitalism*”, New York: Free Press.
- Wood, J., (1991), “Corporate Social Performance revisited”, *Academy of Management Review*.
- Zadek S. (2004), “The path to corporate responsibility”, *Harvard Business Review*.
- Zarifian, (2004), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons.