



HAL
open science

Chaines globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise

Florence Palpacuer

► **To cite this version:**

Florence Palpacuer. Chaines globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise. Dérives et perspectives de la gestion, Septentrion, pp.141-154, 2015. hal-02135750

HAL Id: hal-02135750

<https://hal.science/hal-02135750>

Submitted on 21 May 2019

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

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

Chapitre 9

Chaines globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise

Florence Palpacuer

À partir du milieu des années 1980 aux États-Unis, et au cours de la décennie suivante en Europe, les grandes firmes ont radicalement transformé leurs stratégies et leurs formes d'organisation productive. Elles ont dispersé leurs chaînes de valeur au-delà des frontières grâce au déploiement de systèmes de management transnationaux.

Les systèmes de production des grandes multinationales opérant dans des secteurs aussi variés que l'automobile, l'électronique, l'alimentaire ou l'habillement, se caractérisent désormais par une déconnexion croissante entre d'une part, les lieux de distribution et de consommation, et d'autre part, l'origine géographique des composants et la localisation des étapes du processus de fabrication. L'intégration fonctionnelle d'activités réalisées dans différents pays constitue ainsi l'un des traits distinctifs des processus contemporains de globalisation tels qu'ils sont mis en évidence dès le milieu des années 1990 dans les modèles gestionnaires (Porter, 1998), les analyses des géographes (Dicken, 1998) ou encore les approches en termes de chaînes globales de valeur (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005)¹.

¹Le concept de « chaînes globales de valeur » utilisé par Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005) trouve ses origines à la fois dans la chaîne de valeur popularisée par Michael Porter en

La nouvelle firme globale est de plus en plus dématérialisée, l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication favorisant la sophistication et l'éclatement géographique des activités. Dans un contexte de saturation et de libéralisation des principaux marchés de la Triade, la recherche d'économies d'échelle est de plus en plus axée sur l'investissement dans la marque et le développement des produits, au détriment des activités matérielles de transformation (Kaplinsky, 2000 ; Palpacuer, 2000). En conséquence, les interconnexions augmentent entre entreprises réalisant des activités complémentaires au sein de réseaux transnationaux de production ou Chaînes Globales de Valeur (CGV), sous l'effet des stratégies d'externalisation par lesquelles les grandes firmes ont confié une part croissante des activités productives à des fournisseurs et sous-traitants, tout en focalisant leurs investissements sur des activités immatérielles (Palpacuer et Parisotto, 2003).

Une nouvelle hiérarchie s'établit dès lors entre les firmes « têtes de réseaux », qui conçoivent les produits et les marques, et les entreprises satellites auxquelles sont confiées les tâches d'exécution de la production, et dans certains cas de la distribution, à l'échelle internationale, ainsi que le mettent en évidence des travaux portant sur les réseaux de l'électronique (Ernst, 2005) ou de l'habillement (Gereffi, 1994).

La montée en puissance des chaînes globales de valeur, aujourd'hui identifiées comme une voie majeure de développement économique en contexte de mondialisation (OCDE, 2007 ; OCDE, OMC, CNUCED, 2013), a profondément remis en cause la conception classique de l'entreprise fordiste à la fois en tant qu'entité productive organisant un ensemble d'activités interdépendantes dédiées à un marché donné, et en tant qu'entité sociopolitique régulée par un ensemble de règles collectives historiquement construites avec l'État et les syndicats de salariés. Après avoir rappelé les grands traits et les enjeux de cette rupture du compromis fordien, nous montrons en quoi les modèles de GRH identifiés par Julienne Brabet (1993) peuvent être reliés à la variété d'approches que cette dernière identifiera, une quinzaine d'années plus tard, dans les débats sur la responsabilité sociale d'entreprise (Brabet, 2011). Ces différentes approches de la RSE permettent de mettre au jour et de clarifier les termes du débat politique posé par la montée en puissance des CGV dans l'économie mondiale.

sciences de gestion, et dans les approches en termes de « chaînes globales de commodité » en sociologie du développement (Gereffi, 1994 ; Bair, 2009).

1. Globalisation, rupture du compromis fordien et enjeux de responsabilité sociale

L'essor des CGV a eu des répercussions majeures sur les formes d'articulation entre l'économique et le social qui se sont historiquement construites dans les pays industrialisés. En se déployant au-delà des frontières, en se dématérialisant et en s'interconnectant, l'économie tend à se « désencastrer » (Polanyi, 1946) des institutions et des sociétés qui l'ont élaborée et régulée pour répondre à un certain nombre de leurs besoins.

La relation entre salaire et demande, qui jouait un rôle central dans l'équilibre du modèle fordiste, tend à disparaître dans des systèmes productifs transnationaux que caractérise une déconnexion croissante entre lieux de fabrication et lieux de consommation. Au niveau de l'entreprise, la dispersion géographique du processus de production distend fortement le lien entre coût du travail et pouvoir d'achat des clients, érodant la rationalité sous-jacente au modèle fordiste. Les firmes « têtes de réseaux » n'ont plus d'obligation sociale ou d'incitation économique à promouvoir des augmentations collectives régulières de salaires au sein des réseaux de production. Elles ont d'ailleurs abandonné ces pratiques à partir des années 1980 et 1990 au bénéfice de systèmes de rémunération variables et individualisés, tout en externalisant une part croissante de leurs activités en direction de pays où la mission de contre-pouvoir des institutions fordistes était inexistante ou faiblement établie (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2007).

La firme-réseau transnationale échappe ainsi aux modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi. Les têtes de réseaux ou *flagship firms* (Ernst, 2003), puissantes détentrices de la marque des produits, ne peuvent être tenues juridiquement responsables des conditions d'emploi observables au sein de leur système international de production. Les lois du travail et les conventions collectives ne s'appliquent qu'à l'employeur direct, dans un cadre national, et les contre-pouvoirs traditionnels n'ont pas de légitimité d'intervention en dehors des frontières nationales.

Ce décalage entre l'expansion transnationale de l'activité des firmes et le champ national d'action des partenaires sociaux ne permet plus au modèle de régulation fordiste de tendre à une harmonisation entre les dimensions économique et sociale de l'activité des firmes. Cette déconnexion entre des espaces de négociation localement construits et des espaces de décision économique supranationaux, contribue au délitement progressif des formes traditionnelles d'engagement de la responsabilité sociale des entreprises, fondées sur la règle de droit.

Le compromis fordien cède aussi sous l'effet de la globalisation des marchés financiers et de la montée en puissance d'investisseurs institutionnels porteurs de fortes exigences en matière de rentabilité des capitaux investis. La financiarisation des stratégies, par laquelle les objectifs de rendement financier deviennent prépondérants dans le pilotage des grandes firmes, s'inscrit en rupture avec la conception des finalités de l'entreprise qui sous-tendait le compromis fordien (Froud *et al.*, 2000). La redistribution des richesses créées par l'entreprise, hier orientée vers le salariat, évolue de façon prépondérante vers l'actionnariat, tandis que les stratégies de globalisation et d'externalisation contribuent à augmenter le rendement des capitaux investis dans les grandes multinationales (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Brabet, 2002).

Cette rupture amorce un débat renouvelé quant aux formes désirables ou légitimes d'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise en contexte de mondialisation. De nouveaux mouvements transnationaux de résistance et de contestation affirment qu'une responsabilité sociale des firmes têtes de réseaux doit être reconnue et exercée au sein des chaînes globales de valeur. De tels mouvements de la société civile contribuent ce faisant à l'émergence et à la structuration progressive d'arènes politiques où s'affronte une variété de visions et d'approches concernant les formes et finalités de cette RSE (Levy et Egan, 2003).

Dans la suite de ce chapitre, nous mobilisons les apports théoriques de J. Brabet en matière de RSE (2011) et de gestion des ressources humaines (1993, 1999) pour mettre en évidence trois approches autour desquelles s'organisent aujourd'hui les débats. Chacune de ces approches articule une conception de la CGV et de l'entreprise, un modèle de GRH et une vision de la RSE. Elles sont respectivement inscrites dans des cadres de références à dominante économique, sociologique, ou politique, ainsi que les synthétise le tableau 1.

Tableau 1 : Typologie des cadres de référence sur les chaînes globales de valeur, le management et la responsabilité sociale d'entreprise

Conceptions des CGV Dimensions Associées	Économique	Sociologique	Politique
Conceptions de la CGV	Nœud de contrats, transactions économiques <i>(Gereffi, Sturgeon Humphrey, 2005)</i>	Encastrement social des relations inter-entreprises <i>(Henderson et al., 2002)</i>	Champ organisationnel contesté <i>(Levy, 2008)</i>
Visions sous-jacentes de l'entreprise et du management	Théorie de l'agence Théorie des coûts de transaction École managériale classique	Théorie des relations humaines Théorie des parties prenantes Management participatif	Théorie institutionnelle et néo-institutionnelle Théorie critique des organisations
Modèles de GRH	Modèle instrumental	Arbitrage managérial	Modèle de gestion des contradictions
Voies de la RSE	Compétitivité économique et valeur actionnariale	Moralité et éthique individuelle	Déséquilibres sociaux et besoin de correction des inégalités
Outils de la RSE	Le contrat	L'initiative volontaire	La règle collective

Source : adapté de Vercher, Palpacuer, Charreire (2011) et Palpacuer (2008).

2. Une vision contractuelle de la RSE

Fondée sur les postulats de l'économie néo-classique, et dominante dans certains champs de la gestion tels que celui de la finance, l'approche contractuelle définit la firme comme un « nœud de contrats » (Reve, 1990). Elle s'appuie sur la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence pour établir les contrats bilatéraux entre agents présumés libres et rationnels – les fameux *homo economicus* largement critiqués par les théoriciens behavioristes – qu'elle place au centre des mécanismes de fonctionnement des grandes firmes. Cette approche s'ancre également dans la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) en donnant une primauté aux propriétaires, c'est-à-dire, les actionnaires, en

tant que bénéficiaires légitimes de la richesse créée par l'entreprise. La montée en puissance de cette vision contractuelle s'accompagne de la diffusion, dans le monde de l'entreprise, de nouveaux indicateurs de performance tels que l'Economic Value Added (EVA), promus par les grands cabinets de conseil et proposant des modalités opérationnelles de calcul de la richesse générée pour les actionnaires (Froud *et al.*, 2000). En intégrant dans le calcul de la valeur ajoutée économique un taux de rendement attendu *ex ante* par les investisseurs, l'EVA remplit une mission de nature non seulement technique mais aussi politique. En effet, cet indicateur modifie la place traditionnellement occupée par l'actionnaire, celle du preneur de risque ultime rémunéré sur le revenu résiduel généré par l'entreprise, pour l'établir à une place prioritaire et contraignante dans la génération même des flux de richesse par l'entreprise.

L'approche contractuelle fonde sa légitimité sociale sur l'idée que la maximisation de la « valeur actionnariale » contribue à améliorer la performance de l'économie dans son ensemble et le « bien-être général » des membres de la société. En appréhendant toute dynamique sociale comme une somme de dynamiques individuelles, l'approche contractuelle évacue les rapports de force et situations conflictuelles entre groupes sociaux caractérisés par des accès inégaux aux ressources financières ou sociales. Dès lors le marché offre, ou devrait offrir, le meilleur mécanisme de régulation de l'activité des entreprises en vue de maximiser la création de valeur actionnariale et le bien-être général, le rôle de l'État se limitant à assurer les conditions d'un bon fonctionnement de ce mécanisme. En ce sens la création d'un marché du contrôle des entreprises, permettant d'assurer la liquidité des capitaux investis, ou celle d'un marché des dirigeants, visant à éviter « l'enracinement » des acteurs aux postes à haute responsabilité, doit contribuer à maximiser la capacité de génération de richesse des entreprises (Jensen, 2000).

Le regain d'attention dont bénéficient les chaînes globales de valeur dans les années récentes, promues en tant que vecteurs majeurs de développement par de grandes institutions internationales telles que l'OCDE ou l'OMC, s'inscrit dans ce type de représentation. Les entreprises des pays du Sud y sont invitées à contribuer au développement économique et social de leur pays d'origine en s'insérant dans les CGV pour y capturer une part croissante de richesse grâce au mécanisme de l'*industrial upgrading* (Gereffi, 1995). C'est bien ici le jeu du marché qui prédomine, requalifié dans un contexte de CGV où les firmes *flagship* offrent des opportunités contractuelles dont peuvent se saisir les entités économiques satellites des pays défavorisés en vue d'une

amélioration de leurs capacités productives et de leur performance. Les rapports de pouvoir qui structurent la CGV, tels que les mettent en évidence les premières théorisations en matière de chaînes globales (Hopkins et Wallerstein, 1977 ; Gereffi, 1994), sont évacués au bénéfice d'une perspective contractuelle fondée sur le libre jeu du marché (Gereffi, Sturgeon, Humphrey, 2005). La responsabilité sociale de l'entreprise s'exerce dès lors par sa capacité à produire de la performance économique et financière pour ses ayants droit légitimes – les actionnaires – dans une CGV appréhendée en termes d'opportunités contractuelles sur un marché mondialisé.

C'est à cette vision essentiellement contractuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise que correspond le modèle de GRH que Brabet (1993) qualifie d'instrumental, dans la filiation de l'école managériale classique en théorie des organisations. Tandis que la théorie de l'agence se focalise sur les enjeux de contrôle du dirigeant par l'actionnaire, l'approche managériale inspirée des travaux de Taylor décline cette perspective du dirigeant vers le salarié, dont il s'agit à la fois de contrôler l'opportunisme et de motiver financièrement la participation. La mise en concurrence des salariés entre eux, la contractualisation croissante de la relation d'emploi, et le contrôle par l'instrumentation qui caractérisent les grandes firmes contemporaines, sont autant de déclinaisons intra-firmes de cette vision néo-libérale des relations marchandes en tant que levier de développement.

En contexte de mondialisation, l'approche instrumentale se prolonge au sein des CGV, dans les sphères d'influence des grandes firmes situées au-delà de leurs frontières juridiques et géographiques traditionnelles. Elle étend son emprise opérationnelle et idéologique selon un processus de « commodification » (Hopkins et Wallerstein, 1977) qualifiant l'extension continue de la part de vie sociale organisée selon les modalités de la production et de la consommation de masse à l'échelle mondiale.

3. La RSE en tant que démarche éthique volontaire

Les principes fondateurs d'une vision « éthique » ou « morale » de la CGV, s'inscrivant dans une sensibilité sociologique plus poussée (Henderson *et al.*, 2002), trouvent quant à eux leurs racines, en théorie organisationnelle, dans les travaux de l'école des relations humaines qui s'opposa dès les années 1930 à l'approche instrumentale classique (Perrow, 1986).

Des auteurs tels que Barnard (1938), Mayo (1945), ou Herzberg (1966) considèrent que l'approche instrumentale se fonde sur une anthropologie erronée en concevant les individus comme étant opportunistes, rationnels, et centrés sur la maximisation de leur intérêt personnel, soulignant au contraire le besoin fondamental des personnes de tisser des liens sociaux et de s'inscrire dans une communauté dont elles partagent les valeurs et les finalités. La figure du manager, désormais dotée de qualités charismatiques plutôt que manipulatrices, est elle aussi revisitée au bénéfice d'une mission de leadership qui inspire et mobilise autour du projet commun (Perrow, 1986).

C'est ici par « l'arbitrage managérial » des intérêts, selon des interdépendances bien comprises par la direction, que peut se construire un projet gagnant-gagnant avec les salariés (Brabet, 1993), approche qui caractérise également les acceptions les plus communes de la RSE telles que la définition qu'en propose la Commission Européenne dans son livre vert sur le sujet. Brabet (2011) met l'accent sur le rôle fondamental de l'initiative volontaire dans l'adoption de politiques et outils visant à incorporer dans le fonctionnement de l'entreprise une logique d'action qui viendrait pallier les défaillances de la rationalité économique pure dans sa capacité à assurer l'équilibre social et sociétal de ses activités. Ici, ce n'est plus dans la figure du marché, mais dans celle du dirigeant de l'entreprise, que s'incarnent les possibilités d'harmonisation sociale de l'activité économique des entreprises. Le modèle se décline en deux variantes.

Dans la première, l'accent est mis sur la contribution potentielle de la RSE en tant que facteur de différenciation et source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise sur son marché (Porter et Kramer, 2006). Les entreprises adoptant des codes de conduite vis-à-vis de leurs fournisseurs au sein des chaînes globales de valeur, agissent dès lors selon leur « intérêt personnel éclairé » (O'Higgins, 2003) en réalisant que la valeur perçue de leurs produits dépend de leur image auprès des consommateurs. Les critiques de cette approche remarquent que les bénéfices économiques de la RSE relèvent plus de la rhétorique argumentative que d'une analyse scientifiquement étayée, ainsi que l'exprime O'Sullivan en considérant que « l'approche par les parties prenantes est plus souvent adoptée comme une posture politique que comme une théorie économique de la gouvernance. La plupart de ses promoteurs s'appuient sur des affirmations à la fois très larges et non documentées quant aux fondements du succès économique » (2000, p. 52).

La seconde variante appréhende la RSE dans une perspective qui confère à l'entreprise une dimension politique et citoyenne, selon le courant du « corporate citizenship » (Matten et Crane, 2005). Elle met l'accent sur le déficit de régulation induit par les processus de mondialisation, en l'absence d'institutions supranationales aptes à encadrer au plan légal et moral les activités des firmes multinationales au sein de leurs chaînes globales de valeur. Les firmes têtes de réseaux sont ici invitées à se substituer à la « défaillance des Etats » en contexte de mondialisation économique en palliant les déficits de l'action publique dans les pays où elles déploient leurs activités, grâce à des initiatives de santé publique ou de promotion des droits humains fondamentaux par exemple. Elles s'instituent dès lors elles-mêmes auto-régulatrices de leurs processus économiques transnationaux (Sherer et Palazzo, 2008).

Cette vision de la firme citoyenne transnationale vient se substituer aux approches sociologiques qui prônaient l'encastrement social des activités économiques inter-firmes en se référant à une perspective territoriale locale pour souligner la communauté d'intérêts de l'entreprise avec un ensemble élargi de parties prenantes au-delà de ses salariés. Ces approches ont donné lieu dans les années 1990 à la promotion d'un idéal-type d'entreprises en réseau fonctionnant selon des principes de confiance, de résolution commune des problèmes et de pérennité des relations inter-entreprises, alors incarné par les districts industriels italiens, ou les relations de sous-traitance des grandes firmes japonaises (Powell, 1990). Promus en tant que modèles économiques par les politiques internationales de développement, ces systèmes socioéconomiques locaux ont été disloqués par les processus de mondialisation qui sont venus perturber les interdépendances locales en incorporant les entreprises dans des logiques concurrentielles et productives à la fois plus larges et plus intenses au sein des chaînes globales de valeur. Les initiatives volontaires fondées sur le principe de l'arbitrage managérial et élaborées sous forme de codes de conduite, de clubs d'entreprises, ou de services sociaux délivrés par les très grandes firmes à l'échelle mondiale, ont ainsi pris le pas sur les approches par l'encastrement socioéconomique local pour incarner la prise en charge des problématiques sociales et sociétales dans les chaînes de valeur.

Ces approches centrées sur une prise en charge volontaire par l'entreprise d'un spectre élargi de responsabilités sociales, ont fait l'objet de critiques qui soulignent que les postulats de l'économie néo-classique qui sous-tendent l'approche par le marché n'y sont pas remises en cause. En effet, les décisions managériales y sont toujours appréhendées en tant que processus individuel et optimal (O'Sullivan, 2000), ignorant à la fois

le caractère structurant des dynamiques collectives et les rapports de force qu'elles génèrent au sein des CGV, lesquels produisent à leur tour des externalités sociales et environnementales négatives au sein des CGV (Utting, 2005a).

4. La RSE au cœur de rapports de force

Cette troisième approche de la RSE s'inscrit dans une perspective critique en management dès lors qu'elle cherche à mettre en évidence l'existence de rapports de force qui contraignent et influencent les relations socioéconomiques au sein des CGV, pour en dénoncer les effets aux plans sociaux et/ou environnementaux (Vercher et Palpacuer, 2013).

Deux orientations peuvent être distinguées parmi ces travaux selon qu'ils se centrent sur la mise en évidence des rapports de force et de leurs effets, y compris dans l'usage même des dispositifs de RSE et dans leur gouvernance (Ireland et Pillay, 2010 ; Sum, 2010), ou selon qu'ils insistent sur la nécessité, pour rétablir des formes d'équilibres durables, de réinscrire la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise dans un ensemble de règles collectives aptes à prendre en charge les externalités négatives produites par le déploiement des CGV (Utting, 2005a).

Le modèle de GRH caractérisé par Brabet (1993) en termes de « gestion des contradictions » s'inscrit dans la première optique. Dans ce modèle, par rapport aux deux précédents, « les divergences entre les acteurs sont considérées comme plus essentielles et ne seront jamais réduites définitivement. Il faut donc apprendre à vivre avec, tout en tentant de les gérer de manière satisfaisante. Ce modèle s'intéresse beaucoup à la dimension historique des tensions et des consensus qui peuvent être observés » (1999, p. 74). Si une perspective macroéconomique est évoquée pour « dénoncer l'inadéquation » des modes actuels de régulation « en mettant par exemple en relief certaines contradictions du système capitaliste et le problème des finalités du travail » (*ibid.*), l'approche souligne les limites du manager qui ne peut être juge et partie pour produire des transformations appelant une mobilisation plus large d'acteurs publics et/ou syndicaux. Se focalisant sur la perspective managériale, le modèle préconise de « laisser aux acteurs, à l'intérieur d'orientations générales larges et négociées, des marges de manœuvre, des espaces transitionnels dans lesquels ils puissent (...) réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement » (*ibid.*).

À un niveau plus global concernant les enjeux de la RSE au sein des CGV, l'approche critique centrée sur les rapports de force souligne le rôle des ONG en tant que nouvelles formes de contre-pouvoir qui se sont

développées à partir des années 1990 pour rendre visibles et contester les effets sociaux et environnementaux, tout en interpellant la responsabilité sinon juridique, du moins morale, des entreprises donneurs d'ordre et/ou des sièges sociaux des « têtes de réseau ». Les CGV deviennent des « champs organisationnels contestés » (Levy, 2008). Elles sont conceptualisées comme étant encadrées dans un système hégémonique plus large de marchandisation néolibérale, et comme objet de lutte entre acteurs de diverses natures qui tentent de les façonner en fonction de leurs finalités, les acteurs de la société civile faisant de ces chaînes des lieux de tension permanente entre hégémonie et contre-hégémonie. Pour Levy (2008), les campagnes médiatiques orchestrées par les ONG contribuent à la politisation de la CGV, mais aussi à la construction de sa représentation en tant que champ dans lequel « les pratiques des entreprises sont reliées de façon économique et discursive aux conditions de travail dégradées des producteurs du Sud ». Certains auteurs situent dès lors la vision volontaire de la RSE comme « une arène dépolitisée » qui « minimise l'inconciliabilité des intérêts » (Ireland et Pillay, 2010) et les profondes inégalités qui se déploient entre un capital global et un travail local, et entre Nord et Sud, avec le déclin de la régulation étatique au sein des CGV (Rodriguez-Garavito, 2005).

Une orientation plus marquée vers la régulation collective est observable dans la seconde optique critique sur la RSE qui trouve un ancrage, en théorie des organisations, dans l'approche institutionnelle de Selznick (1969).

Ce dernier confère une dimension politique à l'activité managériale en soulignant la manière dont elle devrait contribuer à développer les liens institutionnels aptes à assurer la cohésion sociale et la pérennité d'une communauté. Critiquant l'école des relations humaines, en écho aux critiques d'une vision éthique volontaire de la RSE, il remarque qu'il ne faut pas confondre la participation des salariés avec un véritable processus d'*empowerment* fondé sur la capacité des salariés à exercer une « affirmation de soi légitime », laquelle requiert un « ordre institutionnel » qui garantisse cette capacité et autorise l'expression des désaccords et la recherche de compromis : « Si l'usine est un quasi-lieu politique, un vecteur de participation civique, alors les formes de la participation doivent être publiques et légitimes » (in Selznick *et al*, 2002, p. 209).

Tandis que Selznick voit dans la négociation collective et le droit syndical les fondements institutionnels du caractère démocratique de l'entreprise, les enjeux actuels de la RSE appellent à explorer de nouvelles formes de régulation collective qui, tout en intégrant les droits fondamentaux des travailleurs à s'organiser collectivement pour défendre

leurs intérêts, répondent aux enjeux d'une responsabilité sociale étendue au-delà du périmètre classique de l'entreprise et de ses emplois directs. C'est dans cette optique que s'inscrit la proposition de loi déposée en France en novembre 2013 pour instaurer une « obligation de vigilance » des sociétés-mères et des entreprises donneurs d'ordre à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs. L'approche institutionnelle souligne dès lors que la RSE souffre d'un « déficit démocratique » par lequel l'action volontaire sert les intérêts de groupes sociaux du Nord plutôt que ses bénéficiaires supposés au Sud (Bendell, 2004).

Promue notamment dans plusieurs rapports de l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social (UNRISD), cette approche souligne la nécessité de mettre en place une régulation sociale des CGV fondée sur les règles contraignantes d'une *hard law* en opposition à la *soft law* des initiatives volontaires d'entreprise (Utting, 2005a, 2005b ; Newell et Frynas, 2007).

La modélisation des approches de la RSE proposée par Brabet (2011) se fait l'écho de ce courant où la notion de régulation démocratique occupe une place de premier plan, tout en dénonçant les effets potentiellement pervers d'une RSE laissée à l'initiative volontaire des entreprises. L'auteur distingue, aux côtés de ces approches prônant une régulation institutionnelle des CGV, une alternative plus radicale de « sortie du marché » pour la gestion de biens communs ou biens publics dont l'accès devrait être démocratiquement garanti à tous en tant que droit humain fondamental, tels que l'accès à l'eau potable ou à l'éducation. Cette garantie appelle, sous des formes encore floues dans leur détermination, une prise en charge où le secteur public et/ou les organisations internationales auraient leur part. Pour autant, en l'absence d'une remise en cause du principe d'expansion et de redéploiement permanent des CGV à l'échelle transnationale, le ré-encastrement de l'activité économique des firmes dans un cadre social et sociétal partagé et démocratiquement construit reste une gageure sans précédent en matière de régulation des activités économiques.

Conclusion

Le débat contemporain autour des formes d'exercice de la RSE dans les chaînes globales de valeur s'articule autour de trois grands cadres : selon le modèle néolibéral, c'est par la poursuite de formes innovantes d'insertion dans l'économie mondiale, porteuses de nouveaux gisements de croissance pour les entreprises et les pays, que les CGV apportent une contribution tant économique que sociale, incitant les gouvernements à

promouvoir cette forme de développement par l'export dans leurs économies. Ce modèle ne prend pas en charge les externalités négatives produites par l'expansion des CGV et par les modes de management qui la sous-tendent. L'approche communément associée à la dénomination de RSE entend quant à elle répondre à ces externalités sur la base d'une démarche d'initiative éthique volontaire des entreprises, et tout particulièrement des firmes têtes de réseaux, à l'égard de leurs sous-traitants dans les pays du Sud. Parce qu'elle reste fondée sur une forme d'individualisme méthodologique qui évacue les rapports de domination et leurs effets dans le fonctionnement des CGV, cette deuxième approche fait l'objet d'une critique virulente dans le cadre des approches institutionnelles qui mettent en évidence l'importance des rapports de force et des inégalités au sein des CGV. Ces dernières suggèrent d'appréhender les CGV en tant que champs organisationnels contestés où les acteurs s'exercent à la gestion des contradictions que produisent tant l'articulation entre dimensions économique, sociale et environnementale dans l'activité des CGV, que les contestations dont elles sont l'objet. Nous ouvrirons à nouveau le débat en suggérant, à l'instar de Brabet (2011) que l'enjeu actuel en matière de RSE dans les chaînes globales de valeur est bien de dépasser les oppositions entre approche par le marché, par la coopération, et par la règle collective, ainsi que nous y invite la posture de gestion des contradictions, pour intégrer de manière dynamique les principes fondamentaux de ces différents modèles dans le management responsable des chaînes globales de valeur.

Bibliographie

- Alchian A., Demsetz H. (1972), « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, 62, n° 5, p. 777-795.
- Bair J. (coord.) (2009), *Frontiers of Commodity Chains Research*. Stanford University Press.
- Barnard C. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press.
- Bendell J. (2004), « Barricades and Boardrooms: a contemporary history of the corporate accountability movement », *Technology, Business and Society Programme Paper n° 13*, United Nations Research Institute for Social Development.
- Brabet J. (2011), « Corporate social responsibility and its models in a contested field », *Revue Organisation Responsable*, vol. 6, n° 2, p. 38-50.
- Brabet J. (2002), « La main visible des investisseurs institutionnels », *Revue Française de Gestion*, n° 141.

- Brabet J. (1999,) « Faut-il enseigner le modèle instrumental en GRH ? », *Gérer et Comprendre*, n° 58.
- Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la GRH*, paris, Vuibert.
- Dicken P. (1998), *Global shifts: the internationalisation of economic activity*, Third edition, The Guildford Press.
- Ernst D. (2005), « The New Mobility of Knowledge: Digital Information Systems and Global Flagship Networks », in Latham, R. and S. Sassen (Éds), *Digital Formations. IT and New Architectures in the Global Realm*, Princeton University Press.
- Froud J., Haslam C., Johal, S. Williams K. (2000), « Shareholder value and the political economy of late capitalism », *Economy & Society*, 29, vol. 1, p. 1-12.
- Gereffi G. (1994), « The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas Production networks », In *Commodity chains and global capitalism*, éd. G. Gereffi and M. Korzeniewicz, Westport, CT : Praeger Publishers, p. 95-122.
- Gereffi G. Humphrey J., Sturgeon T. (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, 12, vol. 1, p. 78-104.
- Herzberg F. (1966), « Work and the nature of man », New York, Crowell Jackson.
- Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., & Wai-Chung Yeung H. (2002), Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3), p. 436-464.
- Hopkins T., Wallerstein I. (1977), « Patterns of Development of the Modern World-System », *Review* vol. 1, n° 2, p. 11-145.
- Ireland P., Pillay R. (2010), « Corporate Social Responsibility in a Neoliberal Age » in éd. Utting P., Marquez J., *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance - Towards Inclusive Development?* Palgrave, p. 77-104.
- Jensen M. (2000), *A theory of the firm*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Kaplinsky R. (2000), « Globalisation and unequalization: what can be learned from value chain analysis? » *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, p. 117-46.
- Lazonick W., O'Sullivan M. (2000), « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, p. 13-35.
- Levy D., Egan D. (2003), « A neo-Gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodation in the climate change negotiations », *Journal of Management Studies*, vol. 40, p. 803-29.
- Levy D. (2008), « Political Contestation in Global Production Networks », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 943-963.

- Matten D., Crane A. (2005), « Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 30, p. 166-179.
- Mayo E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press.
- Newell P., Frynas J. (2007), « Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction », *Third World Quarterly*, 28, 4, p. 669-681.
- O'Sullivan M. (2000), *Contests for corporate control*, Oxford University Press.
- O'Higgins H. (2003), « Global strategies: contradictions and consequences », *Corporate Governance*, vol. 3, n° 3, p. 52-66.
- OECD, WTO, UNCTAD (2013), *Implications of global value chains for trade, investment, development, and jobs*, Prepared for the G-20 Leaders Summit, Saint Petersburg.
- OCDE (2007), *Progresser le long de la chaîne de valeur : rester compétitif dans l'économie mondiale*, OCDE.
- Palpacuer F. (2008), « Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains », *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, p. 393-419.
- Palpacuer F., Seignour A., Vercher C. (2007), *Sorties de cadre(s) : le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, Collection Entreprise et Société.
- Palpacuer F., Parisotto A. (2003), « Global Production and Local Jobs: Can global production networks be used as levers for local development? » *Global Networks: a journal of transnational affairs*, vol. 3, n° 2, p. 97-120.
- Palpacuer F. (2000), « Competence-based strategies and global production networks: A discussion of current changes and their implications for employment », *Competition and Change*, vol. 4, n° 4, p. 353-400.
- Perrow C. (1986), *Complex organizations*, Scott, Foreman and Co.
- Porter M., Kramer M., (2006), « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review* vol. 84, n° 12, p. 78-92.
- Polanyi K. (1946), « *La Grande Transformation* » Paris, Gallimard 1983.
- Powell W. (1990), « Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization », in B. M. Straw, L. L. Cummings (Éds) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 295-336.
- Reve T. (1990), « The firm as a nexus of internal and external contracts » in Aoki, M., Gustafsson, B., Williamson, O. E. (Éds) *The firm as a nexus of treaties*. London, Newbury Park: Sage Publications, p. 133-161.
- Rodriguez-Garavito C. (2005), « Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala » *Politics and Society*, vol. 33, n° 2, p. 203-233.
- Scherer A., Palazzo G. (2008), « Globalization and Corporate Social Responsibility », in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon,

- D. Siegel, Éd., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, p. 413-431.
- Selznick P., Kagan R., Krygier M., Wiston K. (2002), *Legality and community: the intellectual legacy of Philip Selznick*, Rowman & Littlefield.
- Selznick P. (1969), *Law, Society and Industrial Justice*, Russel Sage Foundation.
- Utting P. (2005a), « Rethinking Business Regulation, From Self-Regulation to Social Control », *Technology, Business and Society Paper n° 15*, United Nations Research Institute for Social Development.
- Utting P. (2005b), « Corporate responsibility and the movement of business », *Development in Practice*, vol. 15, No. 3&4, p. 375-388.
- Vercher C., Palpacuer F., Charreire Petit S. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises au sein des chaînes globales de valeur : étude comparative des codes de conduite et des systèmes d’alerte éthique », *Revue Française de la Régulation*, n° 9.
- Vercher C., Palpacuer F (2013), « Les Chaînes Globales de Valeur : Une lecture (re) contextualisée et (re)politisée de la RSE », in Chavy F., Sobel R. et Postel N. (coord.), *Dictionnaire Critique de Responsabilité Sociale*, Lille, Éditions du Septentrion, Collection « Capitalismes-éthique-institutions ».

