



HAL
open science

Actions collectives et traitement des externalités négatives

Bertrand Valiorgue

► **To cite this version:**

Bertrand Valiorgue. Actions collectives et traitement des externalités négatives. Business administration. Université Clermont Auvergne (UCA), 2016. <tel-03041611>

HAL Id: tel-03041611

<https://hal.science/tel-03041611v1>

Submitted on 14 Dec 2020

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.



HAL Authorization

Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (ED 245)

CRCGM Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (EA 3849)

Université d'Auvergne

Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion

Actions collectives et traitement des externalités négatives

Bertrand Valiorgue

Membres du Jury

Damien Talbot	Professeur - Université d'Auvergne	Coordinateur
Mathieu Detchessahar	Professeur - Université de Nantes	Suffragant
Vincent Frigant	Maître de conférences HDR - Université de Bordeaux	Suffragant
Yves Mard	Professeur - Université d'Auvergne	Rapporteur
Marielle Payaud	Maître de conférences HDR - Université Jean Moulin – Lyon III	Rapporteur
Blanche Segrestin	Professeur - Mines ParisTech	Rapporteur

Soutenance publique le 8 janvier 2016

A Emilie B. et JKV

Avant-propos

En comparaison de la rédaction et soutenance d'une thèse de doctorat, la préparation d'une HDR génère une charge émotionnelle beaucoup moins importante. L'impétrant a déjà réalisé un certain nombre de travaux, il a trouvé sa place dans la communauté et l'âge aidant la confiance et l'autonomie se sont installées. Pourtant à y regarder de plus près, les enjeux autour de la HDR sont considérables car l'obtention du diplôme institutionnalise une compétence au sein de la communauté. Compétence que les évolutions actuelles du concours de l'agrégation contribuent à rendre de plus en plus déterminante. Pour ma part, la rédaction d'une HDR m'est apparue comme un exercice réflexif particulièrement utile qui m'a aidé à mieux comprendre ce que j'avais fait jusqu'ici et comment avancer dans les années à venir.

Depuis la réalisation de ma thèse de doctorat, je cherche à comprendre comment l'entreprise intègre et équilibre dans sa stratégie des variables de marchés et de sociétés. Plusieurs stratégies de recherche sont possibles pour aborder cette problématique générale. J'ai décidé dès mes premiers travaux de centrer mes réflexions sur le concept d'externalité négative car la notion est l'expression simultanée d'un dysfonctionnement des marchés et d'une insatisfaction de la société à l'égard des entreprises. La rédaction de mon mémoire de HDR m'a permis de conforter cette perspective qui au départ était construite sur une intuition. J'ai pris conscience que non seulement l'externalité était l'expression d'une organisation manquante et d'une action collective à construire mais que le gestionnaire avait toutes les ressources conceptuelles nécessaires pour régénérer la fameuse problématique du « *coût social* » à travers des notions et perspectives nouvelles.

Mon inscription dans le processus de l'habilitation à diriger des recherches marque ainsi une étape importante dans mon parcours de recherche car il donne une plus grande assise théorique à mes travaux et contribue à baliser de nouvelles pistes de recherche. Il m'a également permis d'engager une démarche réflexive autour des connaissances produites et ma capacité à développer une connaissance valable au sein de ma communauté. Ces acquis et cette compétence réflexive nous permettront à l'avenir d'affiner et démultiplier notre projet de recherche dans une logique collective.

Le développement de ces compétences et cet intérêt pour la question de la place de l'entreprise dans la société sont le fruit de nombreux échanges et de collaborations avec d'autres chercheurs. La rédaction de ce mémoire est l'occasion de les remercier. Sans eux, mon parcours et mes travaux n'auraient pas été aussi riches et je n'aurais certainement pas pu acquérir ces compétences.

Je pense tout d'abord à Thibault Daudigeos et Aurélien Acquier avec lesquels j'ai réalisé un certains nombres de travaux. Les duos et parfois trios que nous avons constitués sur certains projets éditoriaux ont permis l'apport de points de vue complémentaires et de mieux faire face aux processus de relecture dans les revues. Les échanges que nous avons développés ont grandement nourri mes réflexions et je ne doute pas que dans les prochaines années nous maintiendrons ces liens de collaborations privilégiés.

Xavier Hollandts a joué et joue un rôle central dans mon parcours de recherche. Nous avons lancé ensemble en 2012 la chaire Alter-Gouvernance en étant persuadés qu'il fallait se décaler vers des

formes de gouvernance moins étudiées en gestion afin d'opposer des pratiques et des analyses au modèle standard de gouvernance que nous jugeons défaillant sur de nombreux plans. Depuis 2012, la chaire Alter-Gouvernance a produit un certain nombre de travaux et la sortie en 2016 de nos référentiels de gouvernance à destination des coopératives agricoles et bancaires marquera un point important dans notre collaboration.

Je tiens à remercier également mes collègues du CRCGM et en particulier le Professeur Damien Talbot. Son aide, ses conseils et sa réactivité m'ont beaucoup aidé dans la rédaction de ce manuscrit. Je remercie également le Professeur Yves Mard qui est le directeur du CRCGM pour avoir accepté de rapporter ce document mais également pour la confiance qu'il m'accorde et l'autonomie qu'il me donne dans l'avancée de mes projets. Le CRCGM nous a fait confiance et accompagné dès le départ sur l'ensemble de nos projets et il est certain pour Xavier et moi que cette confiance et cette autonomie auraient été difficilement concevables dans d'autres contextes et institutions.

Je suis également très honoré par les membres de mon jury qui ont favorablement répondu à cette invitation. Vos travaux respectifs ont été très utiles dans l'avancée de mes propres recherches et je ne doute pas que nos échanges permettront d'améliorer et affiner mes projets futurs. Merci pour le temps que vous avez consacré à la lecture du document et votre présence à Clermont-Ferrand pour échanger sur mon parcours de recherche.

Clermont-Ferrand, le 17 octobre 2015

Sommaire

INTRODUCTION : LE RETOUR GAGNANT DES EXTERNALITES	1
SECTION 1 : LE GESTIONNAIRE EST-IL CONCERNE PAR LES EXTERNALITES ?	7
1.1- RETOUR SUR LE CONCEPT D'EXTERNALITE.....	7
1.1.1- Alfred Marshall	7
1.1.2- Arthur Cecil Pigou	8
1.1.3- Ronald Coase	9
1.1.4- L'efficacité et la légitimité des marchés remis en cause.....	10
1.2- L'APPORT FONDAMENTAL DES SCIENCES DE GESTION.....	11
1.2.1- Critiquer, compléter ou compléter ?	11
1.2.2- L'externalité comme déficit d'action collective et carence organisationnelle	13
1.2.3- L'apport et le point de vue du stratégeste	16
SECTION 2 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	19
2.1- DE L'IMPORTANCE DE S'INTERROGER SUR LA NATURE ET LE STATUT DES CONNAISSANCES PRODUITES	19
2.2- QUELLES OPTIONS EPISTEMOLOGIQUES POSSIBLES ?.....	21
2.2.1- La posture épistémologique positivo-pigouviennne	21
2.2.2- La posture épistémologique constructivo-coasienne.....	22
2.3- UN CONSTRUCTIVISME PRAGMATIQUE.....	24
2.3.1- Quel rapport aux réalités observées ?.....	24
2.3.2- La relation chercheur-objet de recherche	25
2.3.3- Accompagner la stabilisation d'une posture	26
SECTION 3 : PROCESSUS, ACTEURS ET STRUCTURES	27
3.1- LE MODELE DE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS COMME POINT DE DEPART.....	29
3.1.1- Le contexte sociétal d'émergence du modèle de la Corporate Social Responsiveness.....	29
3.1.2- Les principaux apports du modèle	30
3.1.3- Carrière académique et limites du modèle	32
3.2- LA CONTRIBUTION DES CADRES INTERMEDIAIRES	34
3.2.1- L'activité stratégique des cadres intermédiaires selon le courant strategy-as-practice	35
3.2.2- Pratiques, dimensions et dynamique de la contribution des cadres intermédiaires.....	37
3.2.3- Le cadre intermédiaire face aux externalités de son entreprise.....	39

3.3- ACTIVITES ET COMPETENCES DE L'EXPERT EN TRAITEMENT DES EXTERNALITES	40
3.3.1- Les activités de l'expert	40
3.3.2- Les compétences clefs.....	42
3.3.3- Un acteur aussi influent qu'insaisissable	43
3.4- PRENDRE EN COMPTE L'ECLATEMENT DES FRONTIERES DE L'ENTREPRISE ET L'EMERGENCE DE CHAINES DE VALEUR GLOBALES.....	44
3.4.1- Pourquoi avoir recours à la théorie des coûts de transaction ?.....	44
3.4.2- De l'entreprise intégrée aux chaines de valeurs globales.....	46
 SECTION 4 : SOLUTIONS MARCHANDES ET NOUVELLES FIGURES DU POLITIQUE	53
4.1- ECLAIRER LE LIEN ENTRE CATEGORIES D'EXTERNALITES ET CREATION DE VALEUR ECONOMIQUE.....	54
4.1.1- Les grandes catégories d'externalités.....	55
4.1.2- Les éléments nécessaires à l'émergence d'une demande marchande	58
4.1.3- Les options stratégiques en matière de traitements des externalités	60
4.2- TESTER LA RELATION ENTRE MEILLEURE PRISE EN CHARGE DES EXTERNALITES ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES FRANÇAISES	64
4.2.1- Retour sur le lien entre performance sociale et performance économique	64
4.2.2- La capacité de conversion des entreprises françaises.....	68
4.3- PARTAGER LA VALEUR PARTAGEE DANS LE CADRE DE CHAINES DE VALEUR GLOBALES.....	69
4.3.1- Les enjeux économiques et comportementaux d'un traitement des externalités	70
4.3.2- Impacts de la spécificité des actifs et de la structure de la chaîne de valeur.....	71
4.3.3- Un processus de traitement des externalités nécessairement distribué	73
4.4- NOUVELLES FIGURES DU POLITIQUE ET CONSTRUCTION SOCIALE DES EXTERNALITES	74
4.4.1- Apports et limites du courant de la stakeholder politics	74
4.4.2- Les catalyseurs du mouvement de contestation des externalités.....	78
 CONCLUSION ET RECHERCHES FUTURES.....	85
 BIBLIOGRAPHIE	99
 LISTE DES TRAVAUX ET PUBLICATIONS	91
 CURRICULUM VITAE	96

Introduction : le retour gagnant des externalités

En avril 2013, l'organisation non-gouvernementale TEEB¹ et le cabinet de conseil Trucost dressaient un palmarès mondial des 100 plus grandes externalités négatives à l'origine d'importants dégâts sur l'écosystème mondial et la santé humaine (Trucost, 2013). Au-delà des chiffres évoqués et du constat alarmant dressé par les auteurs, ce document est symptomatique d'une prise de conscience généralisée des conséquences négatives que peuvent avoir les processus économiques sur l'environnement et les sociétés humaines. Nous sommes entrés dans une époque où la question des dommages collatéraux provoqués par l'activité des entreprises est devenue un enjeu économique, politique et sociétal incontournable (Beck, 2008, 2009; Schneider & Scherer, 2015). Pour notre part, nous avons placé les externalités négatives au cœur de notre programme de recherche depuis la réalisation de notre thèse de doctorat. Nos travaux actuels et futurs visent à documenter les dynamiques collectives de construction sociale, publicisation et traitement organisationnel des externalités négatives.

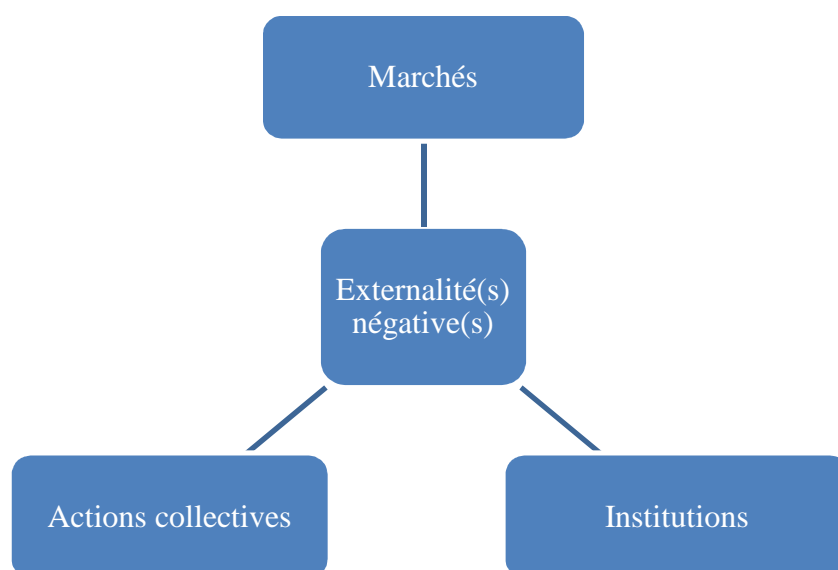
Une externalité négative est conventionnellement définie comme caractérisant une situation où « *les activités d'un ou plusieurs agent(s) économique(s) ont des conséquences sur le bien-être (au sens large) d'autres agents, sans qu'il y ait des échanges ou d'accords entre eux* » (Guerrien, 2002, p. 212). La notion d'externalité négative traduit l'idée fondamentale d'une interaction au contenu néfaste entre des acteurs qui s'établit en dehors de tout accord. Le concept d'externalité est un concept ancien forgé en économie qui fait un retour important ces dernières années sur les devant de la scène politique et scientifique (Berta & Bertrand, 2014; Martinet & Payaud, 2007). Il a connu une histoire longue qui est jalonnée de nombreuses contributions de la part d'économistes souvent très en vue dans leur discipline. C'est aussi un des concepts les plus controversés tant ses acceptations sont nombreuses et variées. Notre programme de recherche s'émancipe de ces questions et controverses liées à la discipline économique en donnant une tonalité résolument gestionnaire à la notion d'externalité. Nous considérons à la suite d'un certain nombre d'auteurs que le concept d'externalité relève du registre de l'économie politique (Callon, 1998) et que le gestionnaire peut et doit s'interroger sur cette notion qui est cœur de la vie des entreprises (Martinet, 1980, 1984; Martinet & Payaud, 2007). Pourtant à y regarder de plus près le concept est peu mobilisé par la littérature gestionnaire qui préfère les notions de responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable ou bien d'éthique des affaires pour aborder plus généralement les questions de bon voisinage entre les entreprises et leurs parties prenantes. Sans contester la pertinence et l'utilité de ces travaux, nous avons choisi de centrer nos réflexions sur les externalités négatives pour trois raisons qui constituent les fondements de notre programme de recherche.

- 1- **Décrypter les limites du marché.** Les externalités négatives (pollution, nuisances, accidents, maladies professionnelles...) préoccupent les économistes et la notion est consubstantielle à l'idée même de marché (Marshall, 1920; Tirole, 2014). Les travaux que nous menons aident à mieux décrypter le fonctionnement réel des économies de marché contemporaines car l'étude des externalités permet de comprendre les soubassements institutionnels des marchés, la légitimité des opérations et transactions réalisées par les agents économiques et enfin l'efficacité générale du système. Les externalités constituent des éléments de perturbation et leurs traitements passent par des

¹The Economics of Ecosystems and Biodiversity

modalités d'intervention qui visent à rejeter toujours plus loin la logique marchande. L'externalité est un « concept limite », c'est-à-dire un concept qui touche au fondement même du fonctionnement du marché et permet simultanément de pousser toujours plus loin ses principes (Crouch, 2006).

- 2- **S'intéresser aux dynamiques et défaillances institutionnelles.** L'économiste est préoccupé par les externalités négatives mais il n'est pas le seul car le politiste nourrit lui aussi des inquiétudes. Les externalités négatives sont des interactions sociales aux contenus négatifs qui ne sont pas médiatisées et régulées par les institutions. Elles nuisent à la paix sociale et alimentent une contestation des acteurs qui dénoncent le caractère fondamentalement injuste et arbitraire de la situation. Elles constituent un poison qui attaque le tissu social et il est nécessaire pour les contenir d'engager une activité politique et un travail institutionnel afin de limiter les débordements qui peuvent se traduire par l'émergence de conflits. Avant d'être des défaillances de marché, les externalités constituent des défaillances du cadre institutionnel qui entoure les marchés (Papandreou, 1998). L'étude des externalités nous amène à observer les dynamiques institutionnelles qui conduisent à faire entrer certains acteurs dans le jeu marchand ou à faire émerger une coordination politique qui entérine des valeurs et normes de comportement.
- 3- **Observer l'action collective.** Comme le note très justement Michel Callon, « *avant d'être une opération d'internalisation des coûts et un réaménagement des prix sur les marchés, le traitement des externalités passe par la composition d'un collectif et une reconfiguration des relations sociales* » (Callon, 1998, p. 404). La question des externalités passe par une attention particulière accordée à l'évolution des dispositifs et modalités de coordination entre acteurs. Le traitement des externalités nécessite une ingénierie gestionnaire et la stabilisation de dispositifs d'action collective. Le marché et l'Etat ne sont que deux modalités possibles de cette action collective qui vise plus généralement à reconfigurer les relations sociales.



Graph 1 : *Les externalités au cœur du triptyque marchés, institutions, actions collectives*

Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous considérons qu'une externalité négative est symptomatique d'une interaction sociale subie et d'un déficit de coordination entre un ou des acteurs qui produisent une externalité et un ou des acteurs qui subissent cette externalité. Une externalité négative fait involontairement naître une interaction et un besoin de coordination entre acteurs qui vont devoir infléchir leurs projets et leurs identités. **L'externalité négative est l'expression d'une organisation manquante et d'une action collective à construire avant d'être un processus économique d'internalisation des coûts sociaux et environnementaux** (Callon, 1998). La stabilisation d'un dispositif de coordination entre agents émetteurs et récepteurs d'externalité peut s'avérer d'une grande complexité et nécessite toute une ingénierie gestionnaire. Parfois, la coordination est plus facile à mettre en place et engage une entreprise et l'une de ses parties prenantes. Les deux acteurs font alors émerger une action collective localisée socialement et spatialement qui va conduire à un traitement de l'externalité et une forme d'auto-régulation.

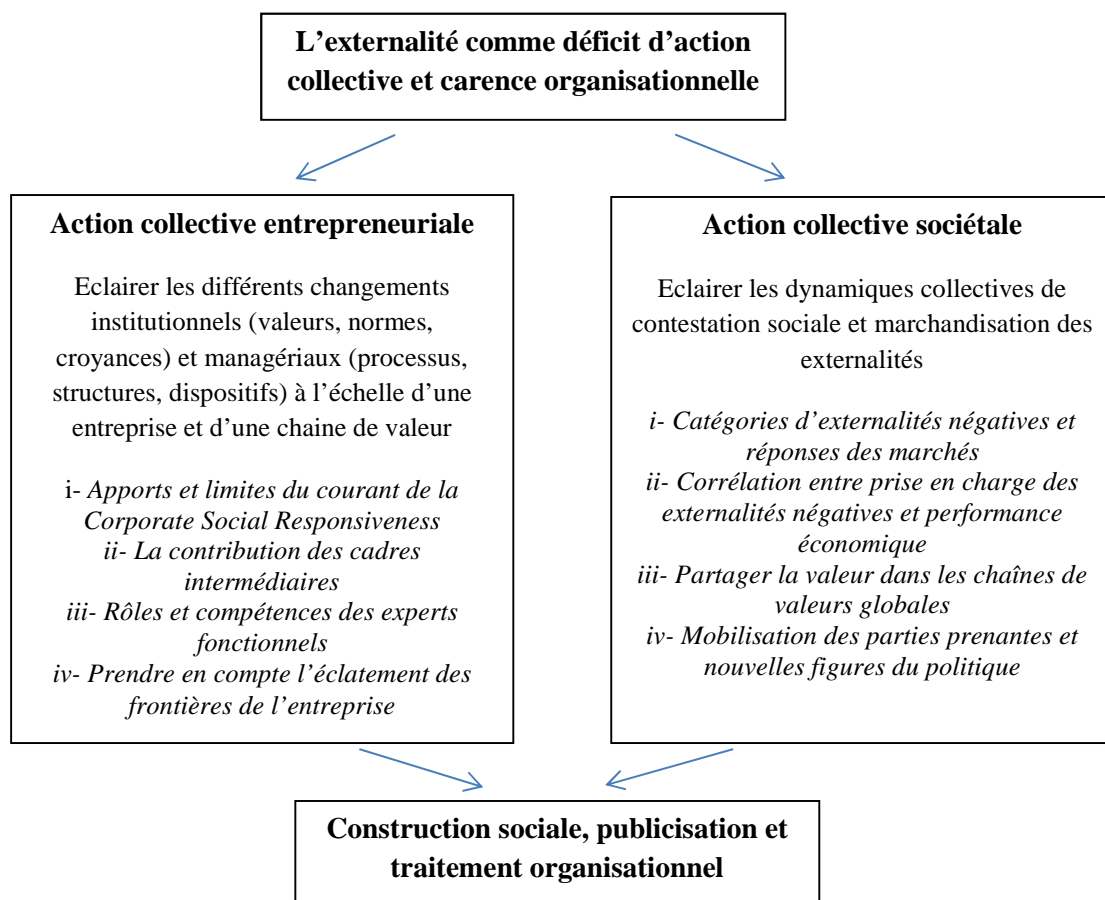
Dans cette perspective, il apparaît évident que le gestionnaire est susceptible d'apporter un éclairage fondamental et inédit sur le traitement des externalités négatives car l'étude des dispositifs d'action collective est aux fondements même des sciences de gestion (Martinet, 1990; Martinet & Pesqueux, 2013). Armand Hatchuel a ainsi montré que le projet et l'objet des sciences de gestion, trop souvent perçues comme de simples techniques ou de l'économie appliquées, sont au contraire en mesure et en passe de se constituer en une discipline fondamentale de l'action collective (Hatchuel, 1998, 2000, 2005, 2012; Starkey, Hatchuel, & Tempest, 2009). Le traitement d'une externalité négative nécessite toujours une action collective et c'est en cela que le gestionnaire est concerné au premier chef.

Face aux enjeux économiques, sociétaux et stratégiques que portent les externalités négatives, nos travaux de recherche visent à éclairer les différentes formes d'actions collectives susceptibles de déboucher sur l'émergence de solutions opérationnelles. Ce programme de recherche s'articule plus précisément autour de deux grandes dynamiques d'actions collectives.

La première dynamique d'action collective sur laquelle nous avons travaillé est centrée sur l'entreprise ou une pluralité d'entreprises indépendantes engagées dans une chaîne de valeur et dont l'activité est à l'origine d'une externalité négative. Il s'agit pour nous d'éclairer les différents changements institutionnels (valeurs, normes, croyances) et organisationnels (processus, structures, dispositifs) nécessaires au traitement d'une externalité et à l'élargissement de la « *zone d'attention et d'impacts* » de l'entreprise (Levillain, Hatchuel, & Segrestin, 2012). Nous qualifions cette dynamique **d'action collective entrepreneuriale**. Le point de départ pour étudier cette dynamique d'action collective entrepreneuriale est le modèle de la Corporate Social Responsiveness (Ackerman & Bauer, 1976). Ce modèle a l'énorme avantage de développer une vision intégrée de la dynamique de traitement d'une externalité à l'échelle d'une entreprise. Il offre une première lecture des différents aspects (structurels, processuels, cognitifs, stratégiques) impliqués dans le traitement d'une externalité négative. Ce modèle n'est évidemment pas exempt de limites et nos travaux contribuent à compléter certains angles morts en proposant une vision plus exhaustive de la dynamique collective de traitement d'une externalité négative à l'intérieur d'une entreprise. Nous avons en particulier complété le modèle sur la contribution des cadres intermédiaires et des experts fonctionnels. Cette première série de travaux prend également en considération l'éclatement des frontières de l'entreprise et éclaire les difficultés que pose cet éclatement dans le traitement des externalités (Frigant, 2015).

Une deuxième série de travaux se penche sur une question importante de la littérature qui consiste à mettre en évidence les éventuelles corrélations entre prise en charge des externalités et performance économique. Nous cherchons à éclairer dans quelle mesure les différents marchés d'une entreprise

sont susceptibles de récompenser et subventionner les démarches de prise en charge des externalités négatives. Cette deuxième série de travaux est également l'occasion d'un basculement de perspective afin de comprendre comment se construit socialement une externalité. Nous abandonnons le point de vue de l'entreprise pour porter un regard sur les dynamiques d'action collective que les parties prenantes doivent développer afin de donner vie à une externalité et engager un rapport de force avec l'entreprise. Ces deux questions sont intrinsèquement liées car de la capacité des parties prenantes à donner une existence publique à une externalité découle une prise de conscience sur les marchés qui permettra de rendre économiquement soutenable les efforts engagés par les entreprises afin de mieux gérer leurs externalités. Nous qualifions cette dynamique de contestation sociale et marchandisation des externalités **d'action collective sociétale**.



Graph 2 : Les dynamiques collectives sociétales et entrepreneuriales pour traiter une externalité

Nous avons organisé ce document de synthèse de la manière suivante. Les deux premières sections s'attachent à montrer que le gestionnaire est susceptible de produire une connaissance valable et pertinente sur les externalités négatives. Après avoir présenté les principaux développements théoriques du concept d'externalité en économie, la section 1 montre que l'externalité constitue un objet central du programme de recherche des sciences de gestion dont les fondements reposent sur l'étude des dispositifs d'action collective. L'externalité apparaît à cet égard comme une organisation manquante et son traitement passe inévitablement par une ingénierie gestionnaire. La section 2 présente la posture épistémologique qui sous-tend notre programme de recherche. Nous détaillons les

grandes options cardinales qu'il est possible de retenir pour mener à bien des travaux gestionnaires sur les externalités. Nous précisons également les contours du constructivisme pragmatique qui irrigue notre démarche scientifique. Un paragraphe sur la contribution du directeur de thèse à la stabilisation d'une posture épistémologique du jeune chercheur est également développé dans cette section. La section 3 s'intéresse aux dynamiques d'actions collectives qui permettent à une entreprise de gérer stratégiquement les externalités qu'elle génère. Nous présentons les principaux acquis du modèle de la Corporate Social Responsiveness et développons plus spécifiquement la contribution des cadres intermédiaires et des experts fonctionnels. Cette section est également l'occasion de revenir sur un aspect central dans les dynamiques de traitement des externalités : l'éclatement et la dispersion des processus de production et l'émergence de chaînes de valeur globales. Face à cet éclatement sans précédent des frontières juridiques, économiques et sociétales des entreprises, nous montrons que les contextes de traitement des externalités doivent être différenciés. Cette section contribue au final à compléter les angles morts du modèle de la Corporate Social Responsiveness et à positionner les démarches de traitement des externalités dans le contexte contemporain d'éclatement des frontières des entreprises et dilution des responsabilités. La section 4 s'attaque à la question de la valorisation par les marchés des démarches engagées par les entreprises pour traiter les externalités. Il s'agit ici de revenir sur la perspective coasienne d'un traitement décentralisé et autonome des externalités par les acteurs concernés. Nous montrons qu'en dépit de son élégance et son apparente simplicité, cette perspective rencontre dans la pratique de nombreux écueils. Nous détaillons en particulier les différentes catégories d'externalités qu'il est possible d'observer en pratique et montrons que l'entreprise doit adopter un traitement différencié de ces dernières. Nous réalisons également un détour sur les recherches qui traitent du lien performance économique et performance sociale en adoptant une perspective constructiviste. Ce questionnement est pour nous l'occasion de déployer des méthodes économétriques et de manier des données quantitatives. Nous abordons une nouvelle fois la question de l'éclatement des frontières des entreprises et l'émergence de chaînes de valeur globales qui tendent à incroyablement complexifier les démarches de prise en charge des externalités. Cette section est enfin l'occasion d'un changement de perspectives en adoptant le point de vue des parties prenantes. Nous montrons que leurs actions à l'égard des externalités qu'elles supportent passent par l'émergence et la structuration d'une dynamique d'action collective. Nous situons au cœur de cette dynamique d'action collective les scandales et processus de bouc-émissarisation qui donnent un statut public aux externalités. C'est à travers ce processus de publicisation que les marchés sont éduqués et que les entreprises sont susceptibles d'exploiter la demande sociale de traitement des externalités par le truchement des marchés. La partie conclusive du présent document présente les principales pistes de recherche que nous allons développer dans les prochaines années.

Section 1 : Le gestionnaire est-il concerné par les externalités ?

Nous avons fait le choix dans nos recherches de centrer notre questionnement sur un enjeu possible et un objet précis en matière de responsabilité sociale des entreprises : le traitement des externalités négatives. Nous revenons dans cette première section sur les origines du concept (1.1) avant d'explicitier pourquoi cette notion forgée en économie intéresse et concerne au premier plan les sciences de gestion (1.2).

1.1- Retour sur le concept d'externalité

Conventionnellement, l'externalité est définie comme caractérisant une situation ou « *les activités d'un ou plusieurs agent(s) économique(s) ont des conséquences sur le bien-être (au sens large) d'autres agents, sans qu'il y ait des échanges ou d'accords entre eux* » (Guerrien, 2002, p. 212). La notion d'externalité traduit l'idée fondamentale d'une interaction entre acteurs qui s'établit en dehors de tout accord et d'échanges marchands. L'externalité peut être positive lorsque par exemple une entreprise met à disposition gratuitement des brevets à d'autres entreprises. Les entreprises qui bénéficient de ces brevets ne supportent pas les coûts de recherche et peuvent s'appuyer gratuitement sur des connaissances nouvelles. L'externalité peut être négative lorsqu'une entreprise de travaux publics impose aux riverains des nuisances sonores. Ces derniers doivent alors réaliser des investissements pour se protéger de ces nuisances sans que l'entreprise de travaux publics ne paye pour ces dépenses. Trois grands économistes ont historiquement contribué au développement du concept d'externalité : Alfred Marshall, Arthur Cecil Pigou et Ronald Coase. Les travaux de ces auteurs ont successivement fait évoluer les définitions mais également les modalités et les finalités du traitement des externalités qu'elles soient positives ou négatives. Une présentation des principaux développements conceptuels opérés par ces trois grands économistes aidera le lecteur à mieux cerner les contours et les enjeux de notre projet de recherche.

1.1.1- Alfred Marshall

Marshall n'utilise pas le terme d'externalité mais celui « *d'économie externe* » afin d'expliquer les gains de productivités continues de certaines entreprises (Marshall, 1920, 1934; Marshall & Marshall, 1920). Il considère que ces gains de productivités proviennent des efforts internes du management pour rendre l'entreprise plus productive (meilleure organisation, économie d'échelle, nouveaux procédés...) mais également des « *économies externes* » dont peut bénéficier une entreprise. Pour Marshall, l'environnement socio-économique apporte gratuitement des services à l'entreprise qui vont lui permettre d'améliorer sa productivité (Henderson, 2003; Marshall, 1920). Marshall identifie trois facteurs contribuant à l'existence de ses « *économies externes* » : (1) les « *phénomènes d'ambiance* », (2) les « *facteurs non payés* » et (3) la « *formation d'un marché du travail* ». Marshall tire la conclusion que lorsqu'une entreprise améliore sa productivité par le biais d'économies externes et internes, les équilibres qui se stabilisent sur le marché ne sont pas forcément satisfaisants. Il est en effet possible et même souhaitable de pousser l'entreprise à produire plus pour son propre bénéfice et celui de ses clients car cette production supplémentaire permet de réaliser des gains de productivité qui

seront profitables à l'entreprise et à ses clients. Même si il n'emploie pas le terme explicitement, Marshall a mis en évidence dans ses développements analytiques la notion d'externalité positive. Cette notion recouvre tous les facteurs qui vont permettre à une entreprise de réaliser des gains de productivité sans qu'elle ait à payer pour bénéficier de ces facteurs. Marshall positionne son innovation conceptuelle par rapport à la question des équilibres de marchés et montre que lorsqu'il y a des « *économies externes* », les équilibres de marchés qui s'instaurent ne sont pas satisfaisants (Bourguinat, 1964). Les avancées de Marshall contiennent en germe tous les développements futurs qui seront consacrés à la question des externalités. Les externalités ont un impact positif ou négatif sur la productivité et l'activité d'une entreprise. Elles mettent en tension le fonctionnement des marchés car les équilibres qui s'établissent ne sont pas satisfaisants. En cas d'externalité négative, l'équilibre qui s'établit sur le marché doit être reconsidéré et la production de l'entreprise doit être réduite afin de limiter l'impact de l'externalité. C'est le cas inverse en cas d'externalité positive, la production et l'activité de l'entreprise doivent être augmentées au bénéfice de tous.

1.1.2- Arthur Cecil Pigou

Pigou réalise trois déplacements analytiques par rapport aux travaux de Marshall et va contribuer à stabiliser la première véritable définition des externalités (Pigou, 1912, 1920).

- 1- Le premier déplacement analytique consiste à montrer qu'une entreprise peut bénéficier d'économies externes mais peut également réaliser des « *déséconomies externes* ». Dans ce cas, elle impose à d'autres entreprises ou acteurs des facteurs non payés qu'elle ne prend pas à sa charge. Pigou développe l'exemple célèbre du train qui déclenche des incendies dans les champs des agriculteurs du fait d'un mauvais entretien du matériel. L'auteur parle alors de « *déservices impayés* » pour désigner ces phénomènes qui permettent à une entreprise de réaliser des gains de productivité en imposant des facteurs non payés à des tiers. Les externalités étaient positives chez Marshall, elles peuvent également avoir un caractère négatif avec Pigou.
- 2- Le deuxième mouvement analytique effectué par Pigou consiste à généraliser les situations dans lesquels il est possible d'observer ce genre de phénomènes. Marshall localise la présence d'économies externes entre des producteurs d'une même industrie, Pigou généralise ces phénomènes à un ensemble d'interactions beaucoup plus large qui peuvent toucher des entreprises d'une même industrie mais également d'autres entreprises ou même des parties prenantes (riverains, collectivités territoriales, rivières...). Les externalités concernent les entreprises d'un même territoire chez Marshall, elles concernent une entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes chez Pigou. Ce déplacement a donné lieu par la suite à d'importants développements conceptuels sur l'impact de la localisation géographique sur le développement économique avec les travaux de Paul Krugman mais également de Mickael Porter (Krugman, 1991; Michael Porter, 1990, 2000).
- 3- Le troisième déplacement analytique effectué par Pigou consiste à inscrire le concept d'externalité dans le cadre de l'économie néo-classique et plus précisément de la théorie de l'équilibre général (Arrow & Debreu, 1954; Baumol & Oates, 1988). Dans ce cadre théorique, les externalités sont particulièrement problématiques car elles empêchent d'atteindre une situation économique et sociale optimale au sens de Pareto. L'Etat doit

alors intervenir « *en apportant des encouragements extraordinaires, ou des restrictions extraordinaires... Les formes les plus évidentes que ces encouragements et restrictions peuvent prendre sont, bien entendu, celles de primes et impôts* » (Pigou, 1958, p. 192). La finalité de cette intervention est de rétablir par la contrainte réglementaire un fonctionnement optimal des marchés (Baumol, 1967; Baumol & Oates, 1988; Helpman & Laffont, 1975).

Les travaux de Pigou ont donné suite à de nombreux développements théoriques qui ont permis de stabiliser les contours du concept ainsi que les modalités de traitement des externalités dans le cadre de l'économie du bien-être (Baumol, 1967; Cropper & Oates, 1992). Les externalités peuvent être positives ou négatives. Elles s'appliquent et s'observent dans de nombreuses situations et pas seulement entre entreprises d'un même secteur d'activité. Les externalités constituent des défaillances et empêchent les marchés de fonctionner de manière optimale. C'est à l'Etat d'intervenir pour infléchir par la contrainte le fonctionnement et les décisions des acteurs afin de retrouver un fonctionnement optimal.

1.1.3- Ronald Coase

La stabilité conceptuelle et doctrinale établie par Pigou est fondamentalement remise en cause dans les années 1960 avec les travaux de Coase (Coase, 1959; Coase, 1960; Coase, 1972). Le célèbre article « *le problème du coût social* » est à cet égard décisif. Les développements analytiques effectués par Coase autour de la notion d'externalité sont repérables à deux niveaux : l'abandon du référentiel de l'équilibre général et le rejet de l'interventionnisme étatique (Bertrand, 2006, 2010, 2011; Coase, 1992). Plus fondamentalement, Coase invite les théoriciens à un changement de paradigme épistémologique pour aborder l'étude et le traitement des externalités (voir section 2 pour des développements plus précis sur ce point).

- 1- Coase propose tout d'abord une révolution par rapport à la tradition pigouvienne en abandonnant le référentiel de la théorie de l'équilibre général qu'il juge inadapté et absolument inutile pour décrire le fonctionnement des marchés (Coase, 1972). La question n'est alors plus de savoir si les équilibres de marchés sont optimaux en présence d'externalité mais bien de savoir si oui ou non il est préférable de conserver et laisser faire certaines entreprises même si leurs activités ont des conséquences négatives sur certaines parties prenantes (Berta & Bertrand, 2014). Coase souligne ainsi que « *le problème auquel on est confronté lorsqu'on étudie les actions qui ont des effets nuisibles ne consiste pas seulement à les interdire... la question qui se pose est de savoir si le bénéfice qu'on obtient en prévenant le mal est plus grand que la perte subie par ailleurs pour avoir stoppé l'action qui crée des effets nuisibles* » (Coase, 1969, p. 60). Des externalités peuvent et doivent perdurer car cette situation est profitable à l'ensemble de la société. Cette rupture est très importante car en faisant cela, Coase rompt frontalement avec l'économie néo-classique et la théorie de l'équilibre général. C'est tout l'édifice Pigouvien qui est remis en cause. Non sans ironie, Coase propose d'abandonner ce qu'il nomme « *l'économie du tableau noir* » en faisant référence aux constructions théoriques néo-classiques qui n'existent que dans les salles de cours².

² Pour Coase « *les économistes peignent une image d'un système idéal, puis le comparant avec ce qu'ils observent (ou croient observer), ils prescrivent ce qui est nécessaire pour atteindre cet état idéal sans beaucoup*

- 2- Coase établit une deuxième rupture tout aussi fondamentale. Cette rupture consiste à proposer une solution négociée entre les acteurs émettant et les acteurs supportant les externalités. Ce n'est plus l'Etat qui intervient pour rétablir des équilibres de marché (Baumol, 1967) mais les acteurs eux-mêmes qui doivent négocier directement et trouver un accord. L'acteur à l'origine de l'externalité négative et l'acteur qui subit cette externalité entrent en négociation pour trouver une solution et un compromis. L'acteur à l'origine de l'externalité peut par exemple dédommager financièrement l'acteur qui subit l'effet afin de compenser la perte de bien-être. Ou l'acteur qui subit l'externalité peut financer des changements chez l'acteur émetteur afin de ne plus subir l'externalité. Pour Coase, il est alors évident que lorsque les droits de propriété des acteurs en présence sont clairement définis et que les coûts de transaction entre ces mêmes acteurs sont nuls alors une libre négociation peut permettre de résoudre le problème sans que l'Etat n'intervienne (Berta & Bertrand, 2014; Medema, 1997).

En dépit de la diversité des formulations dont ils ont fait l'objet, les travaux de Coase ont été interprétés comme apportant la preuve que la présence d'externalités ne pouvait plus être appréhendée comme un obstacle à l'efficacité des marchés et qu'un traitement décentralisé est possible dans certains situations (Bertrand, 2006). L'intervention de l'Etat devant être limitée à la définition précise et à la surveillance du respect des « droits de propriété » (Laffont, 1977, 1988). Lors de son allocution à l'occasion de la réception de son prix Nobel en 1991, Coase est revenu sur ce point en précisant un point régulièrement oublié : les coûts de transaction (Coase, 1992; King, 2007). Coase souligne que la solution d'un traitement décentralisé et négocié des externalités n'est possible et envisageable que si les coûts de transaction sont nuls. Hypothèse peu vraisemblable selon l'auteur qui quelques années auparavant avait montré l'importance de ces coûts dans le fonctionnement des marchés (Coase, 1937). La solution proposée par Coase s'avère plus complexe et moins dogmatique que celle généralement retenue dans littérature (et l'opinion publique) puisqu'il laisse une place de choix à l'intervention de l'Etat quand les coûts de transaction entre les acteurs sont trop élevés et qu'un traitement des externalités est nécessaire (Bertrand, 2011). Coase ouvre en définitive la voie à une pluralité d'actions collectives susceptibles de déboucher sur un traitement des externalités.

1.1.4- L'efficacité et la légitimité des marchés remises en cause

L'édifice théorique pigouvien avait permis de stabiliser une définition des externalités, de donner un cap en matière de traitement et d'offrir des modalités de traitement concrètes (Baumol, 1967; Baumol & Oates, 1988). Tout s'effondre avec Coase qui à travers ses travaux a fait des externalités l'un des concepts les plus controversés en économie. Après les développements de Coase, il n'y a plus de stabilité conceptuelle sur la définition des externalités, la finalité et les modalités de leur traitement. Les économistes se retrouvent alors en manque de repère pour traiter deux enjeux majeurs posés par les externalités : l'efficacité et la légitimité d'une économie de marché (Callon, 1998).

Qu'elles soient positives ou négatives, les externalités sont le signal d'un manque d'efficacité dans le fonctionnement des marchés. Elles sont le signal patent d'une mauvaise allocation des ressources,

de considération pour la façon dont ce pourrait être fait. L'analyse est conduite avec une grande ingéniosité, mais elle flotte dans les airs. C'est, comme je l'ai appelé, une économie du tableau noir » (Coase, 1988a, p. 28).

mauvaise allocation dont la société toute entière peut pâtir. On retrouve cette idée dès Marshall et elle n'a fait par la suite que se développer et s'amplifier avec les travaux de Pigou et Coase.

En complément d'être le signal d'une mauvaise allocation des ressources, les externalités et en particulier les externalités négatives sapent les fondements et la légitimité d'une économie de marché. Que faut-il penser d'un système d'organisation de la société qui permet à quelques-uns de tirer des bénéfices privés parfois très importants en imposant à d'autres des coûts et des charges non compensés ? Les externalités alimentent en permanence une puissante critique sociale sur le fonctionnement et la raison d'être d'une économie de marché. Les externalités sont vécues par les acteurs qui les supportent comme de véritables injustices qu'il convient de réparer. Ils nuisent à la paix sociale et peuvent ternir non seulement l'image du marché mais également remettre en question sa légitimité (Tirole, 2014).

Il est assez aisé de percevoir à travers ces développements que la question des externalités est centrale en économie. Elle est centrale car elle porte sur la capacité d'une économie de marché à assurer une allocation des ressources efficace et pertinente pour l'ensemble d'une société donnée. Elle porte également sur la légitimité même de l'économie de marché et sa capacité à permettre à une société de se développer de manière juste et équitable. Le manque de stabilité et de cohérence dans les travaux des économistes est à cet égard particulièrement problématique. L'absence de définition claire et de consensus sur la finalité et les modalités de traitement des externalités ne permettent plus aux économistes de peser dans les débats et d'orienter les politiques publiques. Les économistes offrent de moins en moins d'arguments convaincants et de solutions opérationnelles aux détracteurs du marché qui se multiplient au fur et à mesure que les marchés se développent et que les externalités négatives se globalisent (Crouch, 2006; Schneider & Scherer, 2015).

1.2- L'apport fondamental des sciences de gestion

Les externalités préoccupent les économistes depuis les fondements modernes de la discipline mais en est-il de même pour les gestionnaires ? Dans ce second paragraphe nous revenons plus spécifiquement sur la posture que nous avons optée dans le cadre de notre projet de recherche afin d'étudier dans une perspective résolument gestionnaire le concept d'externalité qui a été forgé en économie. Nous montrons que les externalités sont au cœur du programme de recherche des sciences de gestion car avant de constituer des défaillances de marché, elles sont avant tout l'expression d'un déficit d'action collective et d'une carence organisationnelle entre acteurs émetteur et récepteur d'externalités. Or l'étude de l'action collective constitue un des fondements des sciences de gestion. Nous montrons également que le gestionnaire a un positionnement et une hauteur de vue singulière sur les externalités et en particulier le stratégeste dont la vocation est de documenter les grandes transformations voulues et subies par les entreprises. Transformations qui comme nous le verrons sont à l'origine de nouvelles externalités.

1.2.1- Critiquer, compléter ou compléter ?

Les sciences de gestion et l'économie ont en commun de nombreux objets de recherche et sont en mesure d'apporter des regards complémentaires sur un nombre important de phénomènes empiriques. Des rapprochements et des emprunts conceptuels ont été effectués à de multiples reprises sans que les

deux disciplines ne parviennent à établir de réelles complémentarités et des coopérations équilibrées. Les travaux autour de la théorie des coûts de transaction sont emblématiques de ces tensions.

Cette théorie résolument ancrée en économie et dont la vocation est d'étudier les structures fondamentales du capitalisme s'est construite avec des emprunts conceptuels dans les sciences de gestion naissantes avec en particulier la notion de rationalité limitée qui est centrale dans l'étude des phénomènes organisationnels (Cyert & March, 1963; March, 1978; March & Simon, 1958; Simon, 1955, 1977). En retour, la théorie des coûts de transaction a été abondamment mobilisée en gestion pour expliquer de nombreux phénomènes et pratiques organisationnelles (Barthélemy, 2010; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005; Ghertman, 2003). Il n'est pas certain que dans cet échange de concepts le gestionnaire soit toujours le plus habile. Ce point est souligné par Ghoshal et Moran qui montrent tout l'intérêt que peut avoir le recours à la théorie des coûts de transaction pour étudier et éclairer certains phénomènes gestionnaires mais également tous les présupposés que la théorie véhicule qui sont en tension avec la notion même d'organisation (Ghoshal & Moran, 1996; Levillain et al., 2012). Si les concepts empruntés en économie apportent une plus grande clarté et rigueur théorique dans la construction et présentation des travaux devant les cénacles académiques, il est moins évident qu'ils offrent systématiquement une valeur ajoutée pour le gestionnaire et son projet scientifique. La mobilisation dans le cadre de notre projet de recherche du concept d'externalité forgé en économie doit éviter cet écueil.

Le même phénomène s'observe du point de vue des méthodologies développées par les auteurs en gestion qui tendent à mobiliser un nombre croissant de données quantitatives et de modèles économétriques sans se préoccuper véritablement des acteurs, organisations et parties prenantes que recouvrent ces données. Cette posture conduit le gestionnaire à participer à une extension du domaine de l'économie standard vers des phénomènes qui lui ont échappé jusqu'ici. La forme sans doute la plus achevée de cette posture est observable dans l'ouvrage de Paul Milgrom et Jon Roberts qui propose « *a systematic treatment of the economics of the modern firm* » (Milgrom & Roberts, 1994). Tous les phénomènes liés au fonctionnement d'une organisation (coordination, incitation, rémunération, gouvernance...) sont abordés à partir des ressources conceptuelles et méthodologiques de l'économie standard. Le gestionnaire voit alors son programme de recherche se déliter et son identité s'hybrider à celle de l'économiste sans réelle valeur ajoutée et pertinence pour l'étude des phénomènes organisationnels. Il n'y a pourtant aucune fatalité à ce que le gestionnaire imite l'économiste standard et mobilise les mêmes méthodes et ressources conceptuelles.

Un autre chemin consiste à s'immiscer dans certains débats théoriques et défis pratiques avec pour ambition d'enrichir et renouveler les perspectives. C'est l'attitude que nous avons choisie dans le cadre de nos recherches en essayant de développer une contribution originale du gestionnaire sur la question des externalités. Il ne s'agit pas pour nous de donner un supplément organisationnel et managérial à la question des externalités dans une logique d'équilibres de marchés optimaux mais bien d'apporter un éclairage original sur des phénomènes qui, comme nous allons le voir, sont directement liés à la notion d'organisation. L'éclairage gestionnaire que nous proposons a pour ambition de jeter les bases d'une recherche originale et inédite sur les externalités. Cette recherche s'inscrit dans un contexte sociétal bien particulier qui font des externalités un sujet de préoccupation majeure du fait des déficits de régulation des marchés à l'échelle globale et le poids croissants des entreprises sur les sociétés (Chandler & Mazlish, 2005; Crouch, 2006; Martinet, 2012; Martinet & Payaud, 2007).

1.2.2- L'externalité comme déficit d'action collective et carence organisationnelle

Nous avons montré plus haut qu'une externalité est traditionnellement définie comme une interaction que certains acteurs imposent à d'autres (Guerrien, 2002). Pour l'économiste, cette interaction non voulue et que certains acteurs subissent implique une action correctrice afin de rétablir de nouveaux équilibres marchands qui seront optimaux dans le cadre de la doctrine pigouvienne ou plus pragmatiquement satisfaisants dans la tradition coasienne. Cette redéfinition des équilibres marchands peut se faire directement par les acteurs eux-mêmes *via* une négociation de gré à gré ou *via* l'intervention de la puissance publique qui va infléchir par la contrainte le comportement des acteurs. On perçoit à travers cette définition des externalités qui est transversale aux différents travaux et courants de pensée en économie qu'elles sont l'expression d'un déficit de coordination et d'action collective entre différents acteurs. L'externalité fait involontairement naître une interaction et un besoin de coordination entre au moins deux acteurs qui vont infléchir leurs projets et leurs identités. **L'externalité est l'expression d'une organisation manquante et d'une action collective à construire avant d'être une opération d'internalisation des coûts et un réaménagement des prix sur les marchés.** Le traitement des externalités passe par la composition d'un nouveau collectif et une reconfiguration des relations sociales entretenues par les acteurs concernés (Callon, 1998). Cette mise en relation peut s'avérer d'une grande complexité et nécessite toute une ingénierie gestionnaire (qui peut prendre la forme d'un Etat) pour rendre effective cette coordination élargie à de nouvelles parties prenantes. Comme l'illustre les deux exemples ci-dessous, la carence organisationnelle que génère une externalité est valable aussi bien dans le cas d'une externalité négative que d'une externalité positive.

A- Externalité positive et carence organisationnelle, le cas General Electric

En avril 2013, l'entreprise General Electric (GE) a pris une décision qui est apparue très surprenante pour un certain nombre d'observateurs. Alors que pendant des décennies, GE a jalousement gardé et protégé ses brevets, l'entreprise a décidé de gratuitement mettre à disposition plus de 20 000 d'entre eux. Cette décision entérine le fait que GE s'inscrit désormais dans le cadre d'une innovation ouverte et que l'entreprise a vocation à nouer de nouveaux partenariats stratégiques avec des acteurs avec lesquels l'entreprise n'a encore jamais collaboré. On a ici l'exemple d'une importante externalité positive (mise à disposition gratuite de 20 000 brevets) qui conduit GE à nouer des relations commerciales et industrielles avec des acteurs dont l'entreprise ne connaissait à priori ni l'existence ni le métier. Cette collaboration a débouché sur la création de la start-up Wink spécialisée dans la domotique et les objets connectés à domicile. Cette start-up a présenté début 2015, le lancement de sept nouvelles applications innovantes créées à partir des brevets gratuitement mis à disposition par GE. La start-up est courtisée par des investisseurs qui souhaitent exploiter le potentiel de l'entreprise. Si rien ne présage du succès de cette start-up, sa création est le fruit d'une externalité positive de la part de GE qui a donné lieu au lancement d'une action collective à finalité économique – une start-up.

B- Externalité négative et carence organisationnelle, le cas Limagrain

Limagrain est une coopérative agricole basée dans le Puy de Dôme dont l'une des activités principales consiste à produire et commercialiser des semences de maïs. La production de maïs par les agriculteurs de la coopérative génère plusieurs externalités négatives comme la disparition des haies et arbustes afin d'homogénéiser et agrandir les parcelles agricoles. Cette disparition des haies est nuisible pour les oiseaux qui sont contraints de se déplacer sur d'autres parties du département moins favorables à leur nidification. Pour traiter cette externalité négative, Limagrain a signé en 2015 un

partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) afin de sensibiliser les agriculteurs et mettre en place une dynamique d'action collective afin de réduire la destruction des haies. On a ici le cas d'une entreprise qui assume une externalité et engage une action collective avec une ONG afin de trouver une solution et engager des apprentissages. Cette posture d'ouverture pourrait être poussée plus loin avec par exemple la création d'une plateforme collaborative qui viserait à mettre en relation Limagrain avec des acteurs disposés à aider l'entreprise à traiter ses externalités. Comme GE qui a ouvert son portefeuille de brevets, on peut également imaginer une ouverture des entreprises au niveau de leurs externalités négatives afin d'enclencher des dynamiques d'action collective qui vont permettre de solutionner certaines problématiques dans une logique de collaboration ouverte et dynamique. La logique de l'économie et innovation collaborative qui se centrent principalement sur les externalités positives doit pouvoir s'envisager au niveau des externalités négatives.

Notre programme de recherche est exclusivement centré sur les externalités négatives et la perspective gestionnaire que nous adoptons en terme de déficit d'action collective nous aide à réorienter et dynamiser les analyses vers les différentes solutions que les acteurs peuvent mettre en œuvre afin de traiter les externalités. Les différentes solutions sont considérées comme un moment dans un processus de reconfiguration des relations sociales et de recomposition du collectif. Dans cette logique, le marché et l'état ne sont que deux recours parmi d'autres qui vont aider à la construction ou la reconfiguration de l'action collective. Les réseaux d'acteurs, les alliances, la coopération décentralisée, les partenariats avec les ONG constituent autant d'alternatives pour stabiliser une action collective et traiter une externalité négative. Il y a ainsi un continuum de solutions qui se dégage depuis la situation où les acteurs peuvent engager des négociations fluides et parvenir à se coordonner très facilement à la situation où la coordination spontanée et le dialogue sont impossibles. C'est dans ce contexte d'impossibilité de dialogue et d'échange que l'organisation étatique va imposer des normes et inciter les acteurs à adopter des comportements socialement responsables.

C- Apport et valeur ajoutée d'un programme de recherche en sciences de gestion

Dans cette perspective, il apparaît évident que le gestionnaire est susceptible d'apporter un éclairage fondamental et inédit sur le traitement des externalités négatives car l'étude des dispositifs d'action collective est aux fondements même des sciences de gestion (Martinet, 1990; Martinet & Pesqueux, 2013)³. Armand Hatchuel a ainsi montré que le projet et l'objet des sciences de gestion qui sont trop souvent perçues comme de simples techniques ou de l'économie appliquées sont au contraire en mesure et en passe de se constituer en une discipline fondamentale de l'action collective⁴ (Hatchuel, 1998, 2000, 2005, 2012; Starkey et al., 2009). Les sciences de gestion comme le souligne Martinet et Pesqueux « *s'intéressent à l'action collective en vue de transformer ou de produire des biens (ou service) par des relations de collaboration ou de compétition, de concours et de conflits et, généralement, d'un composite lutte-coopération* » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 32). Le traitement d'une externalité négative nécessite toujours une action collective et c'est en cela que le gestionnaire est concerné au premier chef par l'étude des différentes solutions construites collectivement par les acteurs afin de faire évoluer la nature et le contenu de leurs interactions.

En repositionnement analytiquement l'externalité comme un déficit d'action collective et une organisation manquante, les sciences de gestion renouvèlent et régènèrent les débats. On perçoit

³ Un programme de recherche symétrique pourrait se stabiliser sur les externalités positives. Ce n'est pas l'orientation que nous avons suivi puisque notre propos est centré uniquement sur les externalités négatives.

⁴ Nous définissons l'action collective à la suite de Martinet et Pesqueux comme « *une action qui met en jeu la collaboration ou la concurrence de l'Autre pour effectuer une certaine transformation des choses et obtenir des produits, des services évaluables et échangeables selon des modalités diverses* » (Martinet & Pesqueux, 2013).

d'emblée que les querelles idéologique entre les partisans d'une intervention de l'Etat ou ceux du laisser-faire du marché ne constituent que deux alternatives que le gestionnaire peut facilement éviter, documenter ou dépasser en proposant une analyse fine des différents dispositifs et modalités d'action collective. **Nos travaux de recherche s'inscrivent dans cette perspective et visent à mettre en évidence les conditions, les formes et les apprentissages des différentes actions collectives qui permettent de traiter les externalités négatives.** Les développements d'Armand Hatchuel sur la théorie de l'action collective sont particulièrement importants car ils nous aident à délimiter les contours et les fondements de l'action collective que des acteurs peuvent/doivent engager pour traiter une externalité négative (Hatchuel, 2000). Quatre éléments se dégagent en particulier :

- 1- ***Réviser et redéfinir l'action*** : Il apparaît en premier lieu qu'une externalité négative est avant tout une prise de conscience des conséquences et dommages collatéraux d'une action aussi bien du côté de l'émetteur que du récepteur. Le récepteur ou l'acteur victime d'une externalité prend conscience que son action et sa capacité d'agir sont en partie déterminées et contraintes par un autre acteur dont il découvre l'identité. L'émetteur prend lui aussi connaissance des conséquences que peuvent avoir son comportement sur le bien être d'autrui. Il met en lumière ce qui constituait préalablement un angle mort de son action et découvre que cette dernière a un rayonnement beaucoup plus large. L'externalité engage ainsi une révision et une redéfinition de l'action des acteurs. Cette redéfinition et révision peuvent être plus ou moins importantes en fonction de l'externalité et de l'impact qu'elle a sur les parties prenantes. Cette réflexivité de l'action peut également porter sur le cadre et les institutions qui soutiennent l'action et le comportement des acteurs. L'externalité est le résultat d'un déficit de cadrage des interactions des acteurs (Callon, 1998) et la prise de conscience doit également se faire à ce niveau. Les acteurs doivent engager une réflexivité sur le cadre et les arrangements institutionnels qui conduisent à l'émergence d'une externalité. Prendre en charge une externalité passe inévitablement par une réflexivité critique des acteurs qui questionnent leurs actions et les cadres dans lesquels elles se déroulent.
- 2- ***Développer des apprentissages collectifs*** : Le traitement de l'externalité nécessite des apprentissages et les acteurs concernés doivent apprendre à se représenter une action collective alors même qu'ils s'ignoraient préalablement. Ce processus d'apprentissage ne se fait pas sans difficultés et certains acteurs doivent d'abord se faire connaître et imposer un apprentissage à d'autres acteurs. Le processus d'apprentissage ne manque pas de faire apparaître des différends sur les identités et les projets des différents acteurs. Le conflit est souvent nécessaire et inévitable pour qu'une véritable dynamique d'apprentissage émerge entre les acteurs. Les tensions exprimées modifient les représentations des acteurs et initient des processus d'apprentissage collectif.
- 3- ***Stabiliser des organisations et des dispositifs de gestion*** : L'action collective doit à un moment ou un autre se sédimer et prendre corps dans une organisation définie comme un principe stabilisé de coordination des actions des individus. Il faut une organisation pour infléchir les comportements, nourrir les apprentissages et les processus d'innovation. L'organisation constitue également un support pour penser former et transformer les représentations, croyances et identités des acteurs. Le traitement d'une externalité passe ainsi par l'émergence d'un artefact organisationnel qui va permettre et rendre opérationnel de nouvelles modalités de coordination entre les

acteurs. Cette organisation est composée d'un patrimoine matériel et technologique plus ou moins étoffé qui va servir à mesurer, évaluer, jauger, contrôler les efforts à accomplir.

- 4- **Définir des critères d'efficacité et de performance** : Toute action collective implique une métrique et une stabilisation de critères de performance et d'efficacité. C'est à partir de ces critères que les acteurs vont pouvoir juger la situation et aboutir à des solutions pacifiées. Cette évaluation va également servir à alimenter un processus de réflexivité pour recomposer et faire progresser l'action collective.

Les externalités négatives interrogent et concernent directement le gestionnaire car leurs traitements nécessitent une action collective qui se traduit par une reconfiguration des relations sociales et des dynamiques d'apprentissage qui pourront éventuellement entraîner des réajustements des équilibres marchands. Les externalités se retrouvent *de facto* au cœur du programme de recherche des sciences de gestion et nos travaux visent à apporter une contribution originale sur le sujet afin d'analyser, critiquer mais aussi inventer des modèles d'action collective susceptibles d'aboutir à un traitement des externalités négatives. Nous participons en cela à un redéploiement et une régénération salutaire des connaissances sur les processus sociaux et organisationnels qui concourent à une meilleure gestion des externalités. La réflexivité critique des acteurs, l'enclenchement de dynamiques d'apprentissage, la stabilisation d'organisation avec leurs équipements et la construction de métriques constituent les principaux jalons analytiques qui bordent notre programme de recherche. Plus généralement, notre programme de recherche éclaire le fonctionnement réel et la dynamique des entreprises et des marchés qui concourent dans certains cas à générer des externalités. Cette compréhension plus fine du fonctionnement des entreprises peut alimenter les débats et les réflexions au bénéfice du plus grand nombre.

1.2.3- L'apport et le point de vue du stratégeste

Nous avons eu la chance de recevoir au cours de notre parcours doctoral une formation en stratégie et nous avons depuis poursuivi et assumé cet ancrage dans cette discipline des sciences de gestion. Ce bagage intellectuel nous aide à comprendre et rendre intelligible les grandes évolutions qui marquent la vie des entreprises et placent les externalités au cœur des réflexions. Plusieurs grandes transformations largement documentées par nos confrères tendent à alimenter des questionnements et des interrogations nouvelles autour des externalités. Nous les présentons ici succinctement.

- 1- **Désintégration verticale et firme réseau** : Les entreprises ont connu ces dernières années des évolutions importantes dans leurs structures et processus de production qui les ont conduits à progressivement externaliser une part grandissante de leurs chaînes de valeur auprès d'acteurs externes (Barthélemy, 2010; Besson, 1997; Davis, Diekmann, & Tinsley, 1994; Frery, 1997). Ce recentrage sur les « *activités créatrices de valeur* » et les « *compétences centrales* » contribuent à brouiller les frontières de l'entreprise. Il est désormais difficile de définir qui est responsable de quoi tant les processus de production d'acteurs indépendants et juridiquement autonomes sont imbriqués (Sobczak, 2003). Cet éclatement des frontières de l'entreprise rejaillit directement sur la question des externalités car il est de plus en plus difficile d'identifier les acteurs à l'origine des dommages créés (Dupuis, 2008a). Quand les processus de production sont intégrés au sein d'une même structure, il est relativement aisé d'identifier les

responsabilités et prendre les mesures nécessaires pour traiter les externalités. L'émergence de la firme réseau et l'externalisation des processus de production tendent ainsi à augmenter considérablement le traitement des externalités car cette forme d'organisation dilue les responsabilités et rend plus difficile les démarches à mettre en œuvre.

- 2- **Globalisation des marchés et chaînes de valeur globales** : Les entreprises font face à l'internationalisation de leurs marchés et de la concurrence qui les conduisent à positionner leurs processus de production et de commercialisation à l'échelle planétaire (Bartlett & Ghoshal, 1999; Gereffi, 2005). La dynamique n'est pas nouvelle mais elle a pris un tour nouveau ces dernières années. Cette réalité des paysages économiques contemporains a engendré des chaînes de valeur globalisées qui sont souvent pilotées par des firmes occidentales (Bécue, Belin, & Talbot, 2014; Frigant, 2015; Palpacuer, 2008). Ces chaînes de valeurs globales tendent à accentuer les disparités entre les pays du Nord et ceux du Sud. Elles tendent également à générer des défis très importants en matière de gouvernance et de régulation puisque une myriade d'acteurs localisés dans des pays différents sont impliqués dans les processus de production et échappent aux différents droits nationaux (Palpacuer, Pérez, Tozanli, & Brabet, 2006). Cette globalisation des marchés et des chaînes de valeur tend également à faire émerger des externalités qui elles aussi sont globalisées et sont particulièrement difficiles à réguler politiquement (Crouch, 2006; Peinhardt & Sandler, 2015; Schneider & Scherer, 2015). La globalisation et l'émergence de chaînes de valeur globales interrogent directement notre sujet car la conjugaison de ces deux phénomènes fait apparaître des externalités d'un nouveau genre qu'il est très compliqué de réguler (Crouch, 2006).
- 3- **Actionnariat de masse et financiarisation de la gouvernance** : Les trente dernières années ont été marquées par d'importantes transformations dans l'actionnariat et les principes de gouvernance des entreprises (Charreaux & Wirtz, 2006; Pérez, 2010; Segrestin & Hatchuel, 2012). L'épargne des ménages s'est en effet déplacée vers les marchés financiers et le capital des entreprises (Gomez, 2001; Rajan & Zingales, 2003). Ce transfert massif de l'épargne a généré une financiarisation de la gouvernance et une évolution considérable des choix et horizons stratégiques des entreprises (Martinet, 2002). Ces derniers sont désormais construits et évalués à l'aune de critères économiques et financiers au détriment d'un *affectio societatis* et d'un projet stratégique de long terme (Segrestin, Roger, & Vernac, 2014). Cette financiarisation des horizons stratégiques a d'abord concerné les entreprises cotées avant de se propager par effet domino aux sous-traitants (Martinet & Payaud, 2007). Ce recentrage sur la création de valeur pour l'actionnaire et une rationalité stratégique financière rejaillissent sur notre questionnement car les externalités participent à la dynamique de maximisation du profit. En effet, la volonté assumée de maximisation du profit pour l'actionnaire, pousse les dirigeants à inexorablement minimiser les coûts supportés par l'entreprise et à rejeter tous ceux qu'elle peut sur l'environnement socio-économique. Les externalités sont ainsi la variable d'ajustement qui permet de garantir des remontées de valeur continues et élevées aux actionnaires.
- 4- **Capitalisme cognitif et techno-science** : Certains observateurs décrivent une nouvelle transformation dans la vie des entreprises qui s'apparenterait à une troisième révolution industrielle (Boutang, 2007). Parmi les nombreux changements liés à cette

transformation, il semblerait que les mécanismes de création de valeur soient bouleversés en profondeur. L'implication et la mobilisation des salariés sont entièrement revisités. Les frontières organisationnelles finissent d'éclater pour s'agréger autour de plateforme dans des logiques communautaires et affinitaires (Botsman & Rogers, 2011). De nouvelles données apparaissent et permettent de mieux comprendre, anticiper et modérer le comportement des acteurs. L'intelligence artificielle se développe et prend une place de plus en plus grande dans le pilotage des organisations... L'émergence de ce capitalisme cognitif catapulte la question des externalités au premier rang des préoccupations du gestionnaire car comme le souligne Alain-Charles Martinet, ces transformations « *reposent la question des externalités, positives comme négatives. Leur intégration – au demeurant complexe – dans les raisonnements stratégiques en termes d'innovation, de création de valeur mais aussi en termes d'équité et légitimité, devient majeure alors que le corpus les a longtemps ignorés* » (Martinet, 2008).

- 5- **Post-fordisme, néo-libéralisme et souci de soi et des autres** : Nous assistons depuis plusieurs décennies à un recul de l'Etat providence dont l'une des missions était le traitement des externalités avec toute l'ingénierie gestionnaire que cela suppose. Se substitue à la place de cet état régulateur, la mise en œuvre d'une gouvernance néolibérale qui renvoie à l'échelle des individus et des organisations le souci de prendre soin de soi et des autres (Dardot & Laval, 2009; Lascoumes, 2005; Simmons, Dobbin, & Garrett, 2008). La question des externalités prend alors une place centrale car elles doivent être traitées dans une logique d'autonomie et de décentralisation (Aggeri, 2005). Les politiques de RSE et de développement durable, le souci d'éthique sont autant de manifestations pratiques de ce tournant politique et de la concrétisation d'une gouvernance néolibérale qui incite les acteurs à gérer directement et de manière autonome les externalités négatives qu'ils génèrent.

Les entreprises ont provoqué et subissent d'importantes transformations qui renouvellent en même temps qu'elles complexifient les interrogations autour des externalités. Alain-Charles Martinet note ainsi que « *les frontières entre l'interne et l'externe des organisations ne sont plus que conventionnelles, provisoires, contingentes, ad hoc selon les questions. Les externalités, vues comme exceptionnelles par la théorie économique, sont au contraire la règle générale. Les interactions entre ce qui se passe au sein des organisations et ce qui affecte les sociétés sont multiples, permanentes, immédiates et le management n'est plus une affaire intra-muros* » (Martinet, 2012 p.2). Le stratège possède peut-être un avantage concurrentiel par rapport à d'autres chercheurs en sciences sociales car il se retrouve au cœur des dynamiques et transformations des entreprises qui concourent à générer et produire des externalités. Notre programme et nos questions de recherche sont ainsi fortement nourris par ces transformations que nous observons et enseignons.

Section 2 : Positionnement épistémologique et méthodologique

Avant de présenter les différents travaux que nous avons développés autour des différentes actions collectives (entrepreneuriales et sociétales) qui concourent au traitement des externalités négatives, il nous semble important de présenter notre positionnement épistémologique et méthodologique. Le programme de recherche que nous menons s'inscrit dans un rapport aux connaissances produites bien particulier que nous allons désormais développer plus en détail. Notre volonté de comprendre l'émergence de dynamiques d'action collectives qui concourent à un traitement des externalités négatives nous conduit à rejeter la voie d'épistémologie positive et réaliste au profit d'une épistémologie constructiviste pragmatique. Nous revenons en particulier dans cette deuxième section sur les raisons qui nous poussent à réaliser un travail de mise à jour des présupposés épistémologiques de notre projet de recherche (2.1). Nous présentons ensuite à partir des travaux de Jean-Louis Le Moigne sur les invariants du positivisme et du constructivisme les deux grandes orientations épistémologiques qu'il est possible de suivre en matière d'étude des externalités (2.2). Nous précisons dans un troisième mouvement la posture épistémologique qui sous-tend notre projet de recherche (2.3).

2.1- De l'importance de s'interroger sur la nature et le statut des connaissances produites

Depuis les années 1990 et grâce à l'impulsion d'Alain Charles Martinet, les sciences de gestion ont engagé des réflexions afin de se doter de repères épistémologiques susceptibles d'améliorer la « *production de connaissances valables* » (Avenier, 2011; Martinet, 1990; Piaget, 1972). Pendant longtemps, les sciences de gestion ont opté pour une réponse pragmatique à l'égard du statut des connaissances qu'elles produisent. Les réponses oscillaient entre deux postures. Il suffisait pour certains de dire que les sciences de gestion constituent une discipline carrefour et qu'elles mobilisent des travaux issus d'autres disciplines aux fondements épistémologiques balisés. Il n'est alors pas nécessaire de justifier les fondements épistémologiques puisque ces derniers sont validés et stabilisés dans les autres disciplines. La deuxième forme de réponse consiste à faire des sciences de gestion une science appliquée reléguant les réflexions épistémologiques à des questionnements subalternes. Cette posture est résumée non sans ironie par Martinet qui note que « *les gestionnaires sont des gens sérieux et efficaces qui n'ont pas de temps à perdre dans une quelconque réflexion épistémologique* » (Martinet, 1990, p. 9).

Cette absence de réflexion au début de la discipline sur le statut des connaissances produites et les conditions de validité est également soulignée par Jean-Louis Le Moigne qui souligne « *l'apparente pauvreté des réflexions épistémologiques originales ayant accompagné l'émergence institutionnelle des sciences de gestion. Tout s'est passé comme si, ayant trouvé dans le positivisme chaussure à son pied, la jeune discipline avait soigneusement veillé à faire apparaître son désir de conformité : elle voulait être une discipline scientifique comme les autres, demandant modestement aux grandes de se serrer un peu pour lui accorder une petite place sur la tribune de la respectabilité académique* » (Le Moigne, 1990, p. 85). Cette stratégie de légitimation dans un contexte institutionnel qui était loin d'être évident n'a pas manqué de générer des effets pervers et la discipline paye aujourd'hui la paresse épistémologique de ses débuts : multiplications frénétiques des discours, propos validés par l'idéologie

sommaire, prolifération des gadgets, balkanisation des questions et objets de recherches, connaissances sur des relations de causalité élémentaire, domination des théories et méthodes anglo-saxonnes, formatage des revues et des parcours académiques...

A partir des années 1990, les chercheurs en sciences de gestion ont commencé à mieux expliciter les présupposés, les fondements théoriques et doctrinaux sur lesquels ils s'appuyaient pour bâtir des réflexions, produire des discours et proposer des outils de gestion (Weick, 1989). Il est clairement apparu à ce moment de l'histoire des sciences de gestion que leurs impacts sur le fonctionnement des entreprises et des organisations en général étaient loin d'être neutres. Certains chercheurs ont pris conscience que les discours et outils produits par les sciences de gestion irriguaient jusqu'à l'étouffement les organisations. Il n'était alors plus possible pour le chercheur (conscientieux) de se réfugier derrière une posture épistémologique confortable (parce qu'institutionnalisée) et évacuer les conséquences que pouvaient avoir les discours et connaissances produites.

Ces réflexions épistémologiques ont permis aux chercheurs de prendre conscience du fait que les sciences de gestion sont « *des sciences morales et politiques que le scientisme menace, en permanence, de réduire à l'insignifiance* » (Martinet, 2007, p. 4). Face à ce constat, les chercheurs en sciences de gestion ne peuvent manquer de s'engager dans un mode de production des connaissances qui se veut critique, qui contrôle les démarches, explicite les critères de validation et élabore des méthodes qui autorisent l'élargissement du champ (Martinet, 1990). Nous reprenons à notre compte les quatre grands principes épistémiques formulés par Martinet pour saisir l'actualité et l'importance des sciences de gestion qui poussent à une indispensable réflexion sur la nature et la validité des connaissances que notre communauté produit et diffuse (Martinet, 2013, p.19) :

- 1- Le devenir des individus, des sociétés humaines et de la planète est aujourd'hui directement façonné par l'activité des entreprises.
- 2- Le management est devenu l'activité première et omniprésente dont les effets bénéfiques ou maléfiques sont majeurs.
- 3- Les sciences de gestion, de simples techniques économiques appliquées qu'elles ont longtemps été, deviennent une discipline fondamentale et transversale des sciences sociales.
- 4- Elles doivent rendre compte et rendre des comptes quant à leur validité épistémique, à leur capacité pragmatique et à leurs orientations axiologiques et éthiques.

C'est cette prise de conscience de l'état et du statut bien particulier des sciences de gestion qui nous a poussé à travailler et développer dans les paragraphes qui suivent notre posture épistémologique afin de mener à bien un projet de connaissance valable sur les externalités. Notre réflexion est en particulier bornée par trois grandes interrogations qui portent sur la nature, la méthode et la validité des connaissances que nous produisons dans le cadre de notre projet de recherche (Avenier, 2011; Le Moigne, 1995).

Ce souci de contrôler et expliciter notre positionnement épistémologique nous semble particulièrement important compte tenu de la nature de notre projet de recherche qui consiste à placer au cœur de nos réflexions un concept forgé dans une autre discipline. Il est important de montrer dans quelle perspective nous étudions cet objet afin de garantir la production d'une connaissance valable et originale. Nous avons montré dans la section 1 que nous pouvions légitimement étudier les

externalités en sciences de gestion mais cela ne nous dit pas comment nous allons le faire. Les prochains paragraphes participent à cet effort d'explicitation de notre posture et méthodologie de recherche sur les externalités et les processus d'action collective que leurs traitements impliquent nécessairement.

2.2- Quelles options épistémologiques possibles ?

Mener des recherches en sciences de gestion sur le traitement des externalités peut se faire à travers deux grands positionnements ou postures épistémologiques polaires que nous labellisons à partir des deux grandes figures qui ont contribué à la conceptualisation de la notion : Pigou et Coase. Afin de documenter et préciser ces deux grandes postures, nous utiliserons les travaux de Jean-Louis Le Moigne qui offrent une grille d'analyse détaillée des principaux invariants entre le positivisme et le constructivisme (Le Moigne, 1990, 1995).

2.2.1- La posture épistémologique positivo-pigouvienne

Selon cette posture, l'externalité existe et possède une réalité objective que l'on peut saisir et décrire indépendamment des acteurs. Il y a une naturalité de l'externalité et le chercheur va travailler à déchiffrer son ontologie (modalité d'existence, propriétés fondamentales, principes d'évolution...). L'externalité existe, elle est réelle et les connaissances développées visent à établir une connaissance vraie et réfutable.

Le travail de connaissance de l'externalité est relié plus fondamentalement au fonctionnement d'un univers marchand qui obéit à certaines lois. Ces lois sont celles de la concurrence pure et parfaite des économistes néo-classiques (Arrow & Debreu, 1954). L'externalité est à cet égard une déviation par rapport à cette loi et une invitation à agir pour rétablir un ordre économique optimal. Il faut alors mesurer, calibrer et quantifier économiquement l'externalité afin de prendre les mesures qui s'imposent et rétablir l'optimalité de l'ordre marchand (Baumol & Oates, 1988). L'externalité est à ce titre une perturbation dans « *l'univers câblé* » des économistes positivistes.

Par ailleurs, il y a un dualisme fondamental et assumé entre l'externalité qui existe et le sujet qui l'observe. L'observation de l'externalité par un sujet lambda ne doit pas modifier sa nature et ses caractéristiques. Le principe d'objectivité et de séparation fondamentale entre l'objet de recherche et le sujet sont revendiqués. Cette séparation est une caractéristique centrale du courant positiviste qui considère que le chercheur et l'activité de recherche n'ont aucune conséquence sur la nature de l'objet observé (Avenier, 2011).

Dans la tradition positivo-pigouvienne, les auteurs ont abondamment recours à l'outillage mathématique pour décrire l'externalité et prescrire avec une précision métronomique les mesures à prendre pour rétablir l'optimalité de la situation concurrentielle (Laffont, 1977). Le langage mathématique est le langage privilégié de cette posture épistémologique. Il s'en suit une manière uniforme de raisonner indépendamment des contextes et des situations vécues (Chichilnisky & Heal, 2013). Les modélisations et les modes de raisonnement sont efficaces et vraies. Ils conduisent à une vérité de la situation qui met en évidence l'écart par rapport à la loi de l'équilibre général et les mesures à prendre pour la restaurer.

Il est important de souligner que cette tradition a peu à peu pris ces distances par rapport à la question de l'optimalité de l'équilibre concurrentiel afin de se rapprocher d'un fonctionnement plus réaliste des économies de marchés (Lawson, 2003). Le basculement des travaux de Laffont et Tirole est symptomatique de ce glissement de perspective. Dans un premier temps, les auteurs liaient leurs analyses sur les externalités à l'optimalité de l'équilibre concurrentiel (Helpman & Laffont, 1975; Laffont & Tirole, 1987). Ce rapport a peu à peu été abandonné et les analyses sont désormais construites à partir d'un exercice de modélisation. Les auteurs partent de situations réelles qu'ils modélisent afin d'extraire l'essentiel de chaque situation. Ces modèles permettent de déduire des prédictions sur le comportement des acteurs. Ces prédictions sont par la suite testées économétriquement ou en laboratoire. « *Au bout du compte, le caractère raisonnable des hypothèses des modèles, la robustesse des prédictions ainsi que la qualité de leur vérification empirique déterminent la confiance qu'ont les économistes dans les recommandations qu'ils formulent à l'endroit des décideurs publics envisageant d'intervenir, ou des entreprises concevant leurs stratégies* » (Tirole, 2014). L'hypothèse et la recherche d'un ordre économique optimal sont abandonnées au profit d'un exercice de modélisation qui permet de générer des hypothèses comportementales jugées comme étant plus réalistes (Aggeri, 2015; Gollier & Tirole, 2015). Il n'en demeure pas moins que cette tradition récente sur l'analyse et le traitement des externalités s'inscrit pleinement dans un cadre de recherche positiviste complétant en cela la posture initiée par Pigou.

2.2.2- La posture épistémologique constructivo-coasienne

Chez Coase, l'externalité n'est pas une donnée de nature qui s'impose aux acteurs. Elle est avant tout construite par les acteurs. Tous les exemples qu'ils développent dans ses travaux et pour ne retenir que le plus célèbre (l'éleveur et le céréalier) montrent que l'externalité naît de la rencontre, du débat, du conflit entre des acteurs qui contestent l'activité de l'autre (Bertrand, 2011; Coase, 1960, 1992). Sans acteurs et d'interactions entre ces acteurs, il n'y a pas d'externalité. On rejoint là un élément essentiel du positionnement constructivisme qui étudie non pas les choses en tant que telle mais la manière dont les acteurs se le représentent et développent des connaissances en lien avec leurs identités et leurs projets (Le Moigne, 1995). Contrairement à la posture positivo-pigouvienne présentée plus haut, il n'y a pas chez Coase de réalité ontologique objective de l'externalité mais la mise à jour d'interactions sociales non voulues et problématiques.

L'analyse coasienne des externalités ne se situe pas dans le plan de câblage de l'économie néo-classique et la théorie de l'équilibre générale. Coase détaille à de multiples reprises et non sans humour son souhait de s'émanciper de ce référentiel théorique qu'il juge complètement inadapté à l'étude des externalités (Coase, 1992). Pour Coase, ce référentiel n'a d'existence que dans les salles de cours des économistes néo-classiques. Faire référence à une situation optimale et la loi de l'équilibre sont en opposition directe avec le point de vue coasien (Bertrand, 2015). Celui-ci opte pour le calcul d'opportunité dont l'essence est constructiviste : envisager et construire une représentation du futur souhaitable et désirée. Il ne s'agit pas chez Coase de revenir à un prétendu équilibre optimal mais bien d'actualiser des possibles ou de créer des nouveaux possibles par le biais d'une action intelligente. Les acteurs recomposent le social et l'équilibre marchand en fonction de leurs identités et projets⁵. Le retournement épistémologique par rapport à la posture épistémologique positivo-pigouvienne est très significatif sur ce point.

⁵ Et ce d'autant plus facilement que les coûts de transaction sont nuls.

Il n'y a pas de séparation entre l'externalité et le sujet chez Coase. Les deux sont consubstantiels : pas d'externalité sans sujet et pas de sujet sans externalité. L'interaction externalité-acteurs est l'objet même de l'analyse de Coase et les solutions qu'il propose visent à rendre ces relations non pas optimales mais satisfaisantes sachant que la présence des externalités est inévitable dans le cadre d'une économie de marché. Coase souligne également que les perceptions des externalités varient considérablement d'un acteur à l'autre en fonction de son identité et de son projet.

Le tableau ci-dessus résume les deux grandes postures épistémologiques observables chez Pigou et Coase qui nous aident à baliser le positionnement de notre projet de recherche.

	Posture positivo-pigouviennne	Posture constructivo-coasienne
Ontologie de l'externalité	Réelle, naturelle, établir sa réalité	Construite, contingente à des relations sociales, asymétrique par essence. L'externalité n'a pas de réalité ontologique objective. Construite par les acteurs.
Positionnement	Source de défaillance par rapport à l'ordre marchand. Déviation par rapport à une situation optimale. Découvrir le plan de câblage. Etablir des hypothèses.	Raisonnement en calcul et coût d'opportunité, les gains et les pertes acceptables, représentation du futur acceptable
Relation externalité-acteur	Dualisme fondamentale et séparation nette. L'externalité existe en dehors des acteurs	C'est l'interaction qui fait l'externalité. L'identité et le projet de l'acteur influent sur la perception
Raisonnement	Mathématique et formalisée. Manière de raisonner applicable à toutes les situations.	Argumentation et démonstration par l'exemple. Chaque cas est spécifique.
Principe d'action	L'optimalité et l'équilibre concurrentiel	Maximisation du produit social et compromis locaux

Tableau 1 : *Les postures épistémologiques de Coase et Pigou*

Il est frappant de repérer les différences épistémologiques entre les deux auteurs qui s'opposent terme à terme. S'il ne délimite en aucun cas un projet de recherche gestionnaire, ce travail de mise à jour a néanmoins le mérite de mettre en évidence la pluralité des perspectives épistémologiques. Il constitue également pour nous une invitation à s'émanciper d'un projet de recherche positiviste qui fait de l'externalité une simple défaillance de marché qu'il convient de corriger dans la perspective d'un équilibre marchand optimal. L'orientation constructiviste telle qu'elle est proposée par Coase correspond beaucoup mieux à notre souhait d'étudier les dynamiques d'actions collectives qui concourent au traitement d'une externalité.

2.3- Un constructivisme pragmatique

Les deux grandes postures épistémologiques que nous venons de présenter ont une valeur essentiellement heuristique et dans la suite de notre propos nous allons préciser notre positionnement afin de le rendre plus opératoire et centré sur notre projet de recherche résolument ancré en sciences de gestion.

L'irruption dans les années 1990 de réflexions épistémologiques dans les sciences de gestion a permis d'aider les auteurs à préciser les présupposés de leur recherche dans un contexte de prolifération des connaissances produites et d'un essoufflement du paradigme positiviste (Martinet, 1990). Depuis, des auteurs ont poursuivi et précisé ce travail en détaillant plus finement les différents référentiels épistémologiques qu'il est possible de mobiliser en sciences de gestion. On doit en particulier à Marie-José Avenier le soin d'avoir dépassé l'opposition positivisme – constructivisme et préciser dans plusieurs publications les différentes options ou paradigmes épistémologiques sur lesquels les auteurs en sciences de gestion peuvent s'appuyer pour mener à bien leurs projets de recherche (Avenier, 2005, 2010, 2011; Avenier & Gavard-Perret, 2012; Avenier & Thomas, 2011; Avenier & Thomas, 2012, 2013).

Le travail de classification des référentiels épistémologiques proposé par Avenier et ses collègues s'appuie sur quatre points : la nature du réel (hypothèses d'ordre ontologique), le statut des connaissances produites, la méthode d'élaboration des connaissances et leurs critères de validité. Six paradigmes épistémologiques se dégagent : le positivisme logique, le réalisme scientifique, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, le constructivisme interprétativiste et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Avenier & Thomas, 2013). Les trois premiers courants sont rattachés au positivisme alors que les trois autres sont rattachés à la famille constructiviste.

Notre projet de recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique constructiviste pragmatique car nous ne voyons pas dans les externalités une donnée de nature. Elles sont socialement construites par les acteurs qui nouent des interactions problématiques. Les externalités naissent dans l'interaction et la contestation de ces interactions. Elles prennent parfois une existence publique et sont contestées à l'issue d'un processus social de construction et mise à jour. La vocation de notre projet de connaissance n'est pas de mettre à jour un plan de câblage ni de faire émerger des hypothèses générales sur le fonctionnement plus ou moins optimal des marchés. Il s'agit au contraire de rendre intelligible des situations sociales complexes et souvent conflictuelles et de donner aux acteurs des outils de réflexion. Nous détaillons dans les paragraphes ci-dessous les différents aspects de notre posture épistémologique en nous appuyant sur les éléments de différenciation proposés par Avenier.

2.3.1- Quel rapport aux réalités observées ?

Nous considérons que le réel n'est pas accessible et que chaque individu possède et développe sa propre expérience en fonction de son histoire et de ses projets. Les connaissances que nous développons ne reflètent pas une réalité ontologique objective mais constituent une mise en ordre et une organisation de nos perceptions. Cette vision du réel nous autorise toutefois à poser des hypothèses de travail concernant les activités et processus sociaux que nous observons. Nous ne sommes pas dans un couplage serré acteur-objet de recherche mais bien dans une mise à distance et mise à forme de notre questionnement par le biais d'artefacts et propositions conceptuelles. Ce point

nous distingue nettement d'autres formes de constructivisme qui postulent une inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître.

Cette différence, qui peut paraître minime, a des conséquences importantes sur les choix et orientations méthodologiques. En effet, dans le cadre du constructivisme pragmatique toute méthode de recherche est éligible pourvu que soient respectés trois principes directeurs : un comportement éthique du chercheur, une rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur l'exposition des résultats et l'explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose. Dans le cas du constructivisme interprétativiste à la Lincoln et Guba, l'élaboration des connaissances passe par une élucidation et une stabilisation des représentations des acteurs concernés et impliqués dans le phénomène étudié. Cela passe par de longues périodes sur le terrain et la mobilisation d'outils ethnographiques (Avenier, 2011). Certains de nos travaux et recherches comportent des phases d'immersion importantes sur le terrain mais nous n'avons jamais basculé vers des méthodes et postures ethnographiques. Nous avons mené des observations participantes en essayant de garder un souci de neutralité par rapport aux situations observées. Nous avons également mené des tests économétriques à partir de données que nous n'avons pas recueillies.

Le constructivisme pragmatique a également l'énorme avantage selon nous d'autoriser la mobilisation de ressources conceptuelles développées par d'autres. Cette possibilité est particulièrement pertinente au regard de notre projet de connaissance sur les externalités qui bénéficie ainsi d'efforts cumulatifs. Les différents travaux que nous avons réalisés s'appuient sur des ressources conceptuelles développées par d'autres afin d'éclairer à chaque fois un aspect particulier. Ce travail d'emprunts conceptuels doit se faire dans le respect des hypothèses du constructivisme pragmatique quant à la nature du réel et le statut des connaissances produites.

2.3.2- La relation chercheur-objet de recherche

La connaissance que nous développons est interdépendante de notre activité de chercheur et « *ce qui relève du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 36). La connaissance que nous développons doit donc beaucoup à ce que nous sommes et à notre projet de connaissance. Nous nous inscrivons dans une conception pragmatique de la connaissance et nous avons pour intention de développer une intelligibilité des situations ou des organisations (des entreprises) et leurs parties prenantes engagées dans le traitement des externalités. Notre formation en gestion et nos sensibilités orientent inmanquablement notre processus de recherche et de construction des connaissances. Le statut des connaissances que nous produisons se veut résolument pragmatique dans le sens où nos apports doivent « rendre service » aux acteurs dans leurs actions et leurs croyances. La validité de nos connaissances repose ainsi sur la satisfaction (toujours provisoire) qu'elles peuvent apporter aux acteurs. Elles sont relatives et sources de nouveaux problèmes.

Ce projet de connaissance contient également une téléologie que nous assumons clairement. Les externalités négatives constituent une mise en tension de l'économie de marché. Elles sont sources d'injustice et d'inefficacité et il est important à ce titre de les traiter. Nous ne disons pas qu'il faut systématiquement supprimer toutes formes d'externalités mais lorsque des acteurs considèrent que ces dernières sont néfastes et trop importantes alors il est nécessaire de les traiter. C'est ici que se situe l'apport de notre recherche qui a pour vocation d'offrir aux acteurs (entreprises – institutions- parties prenantes) des grilles de lecture pour comprendre et agir sur la situation sociale via la mise en place de dynamiques d'actions collectives. Notre projet de recherche vise à développer une intelligibilité des expériences humaines en présence d'externalité afin d'offrir des repères viables et fiables pour

permettre aux acteurs d'agir intentionnellement, intelligemment et collectivement par rapport à la présence d'externalité.

2.2.3- Accompagner la stabilisation d'une posture

Nous voudrions pour terminer cette section souligner combien la tâche de stabilisation d'une posture épistémologique dans le cadre d'un projet de recherche est longue, complexe et déstabilisatrice. Il s'agit pour nous d'une démarche et d'un processus cognitif personnel qu'un directeur de thèse peut aider à préciser mais en aucun cas imposer. Il nous semble plus important que le doctorant ou le chercheur s'interroge sérieusement sur la manière dont il construit des connaissances plutôt que de s'abriter plus ou moins habilement dans un « *paradigme épistémologique* » donné et formaté (Dumez, 2011). Les questions épistémologiques placent le gestionnaire en dehors de sa zone de compétence, il convient donc de les traiter avec humilité et conviction et de laisser cheminer les individus dans leurs propres parcours de construction de connaissances valables. Le travail du directeur consiste à faire émerger chez le doctorant un certain nombre de questionnements sur la nature et la validité des connaissances produites. Ajoutons également que la préoccupation épistémologique des années 1990-2000 a permis de dépasser aujourd'hui un seuil de développement des sciences de gestion et qu'une certaine maturité du questionnement épistémologique est repérable pour le chercheur préoccupé par ces questions fondamentales. Ils existent désormais plusieurs voies épistémologiques des sciences de gestion qui sont « *à la hauteur de ce qu'exigent aujourd'hui l'omniprésence du management est son impact sur la vie des hommes, des sociétés et de la planète* » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 1). Le directeur de thèse doit aider le doctorant à découvrir et comprendre ces différentes voies en diffusant en priorité trois grandes questions : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ? Comment apprécier sa valeur et sa validité ? (Martinet & Pesqueux, 2013)

Section 3 : Processus, acteurs et structures

Dans cette première série de travaux nous adoptons le point de vue de l'entreprise et nous nous intéressons aux dimensions organisationnelles et processuelles impliquées dans le traitement des externalités. Nous mettons en évidence les nombreuses transformations concrètes qu'une entreprise doit réaliser afin de parvenir à une prise en charge effective des externalités qu'elle génère. Cette série de travaux est aussi l'occasion de s'interroger sur les conséquences de l'éclatement des frontières de l'entreprise. Ces travaux offrent au final des développements analytiques sur la question de la prise en charge des externalités à l'intérieur d'une entreprise mais également à l'échelle d'un réseau et d'une chaîne de valeur impliquant plusieurs entreprises indépendantes.

Comme point de départ de cette série de travaux, nous présentons le modèle de la Corporate Social Responsiveness développé dans les années 1970 (Acquier, Daudigeos, & Valiorgue, 2011a). Ce modèle a l'avantage de développer une vision intégrée de la dynamique de traitement d'une externalité. Il participe en cela à notre programme de recherche car il détaille les différents aspects (structurels, processuels, cognitifs, stratégiques) impliqués dans le traitement d'une externalité (Ackerman & Bauer, 1976). Ce modèle n'est évidemment pas exempt de limites (Frederick, 1994; Garriga & Melé, 2004). Nos travaux adressent ces limites et proposent une vision plus exhaustive de la dynamique collective de traitement d'une externalité négative à l'intérieur d'une entreprise (3.1).

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness ouvre la voie à une vision pratique et opératoire des dynamiques organisationnelles de traitement des externalités mais il délaisse et ne décrit pas l'action des cadres intermédiaires alors même que ces derniers constituent un maillon central du processus (Martinet & Payaud, 2006; Payaud, 2004, 2005; Payaud & Martinet, 2010; Valiorgue, 2008, 2009). A travers la mobilisation des développements analytiques du courant *strategy as practice* (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011), les résultats de notre étude empirique montrent que la dynamique de traitement des externalités n'est pas quelque chose qu'une entreprise et ses dirigeants décident mais quelque chose que ses membres construisent collectivement. Cette dynamique collective nécessite des expertises fonctionnelles mais également le développement de compétences (cognitives, discursives et politiques) de la part des cadres intermédiaires (Valiorgue, 2016). Sans cette implication des cadres intermédiaires, les entreprises font face à d'importantes inerties qui limitent fortement l'opérationnalisation des démarches visant à traiter les externalités (3.2).

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness pointe également la nécessité d'intégrer de nouvelles connaissances dans l'organisation via le recrutement d'un spécialiste afin de parvenir à un traitement effectif d'une externalité négative (Ackerman & Bauer, 1976). Cet aspect central du modèle est vérifié dans de nombreuses situations empiriques puisque un nombre important d'entreprises intègrent des spécialistes en matière de RSE⁶, des directeurs du développement durable, des chefs de projet sur la réduction de l'emprunte carbone, des chargés de mission diversité...(Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013; Izraeli & BarNir, 1998; Strand, 2013) Si on sait qu'ils existent, il est en revanche plus compliqué de saisir et cerner l'activité concrète de ces acteurs. C'est à cet égard que nous proposons une recherche sur les principales activités et compétences que les experts en RSE et DD⁷ développent à la suite d'un long travail d'observation dans plusieurs entreprises du CAC 40

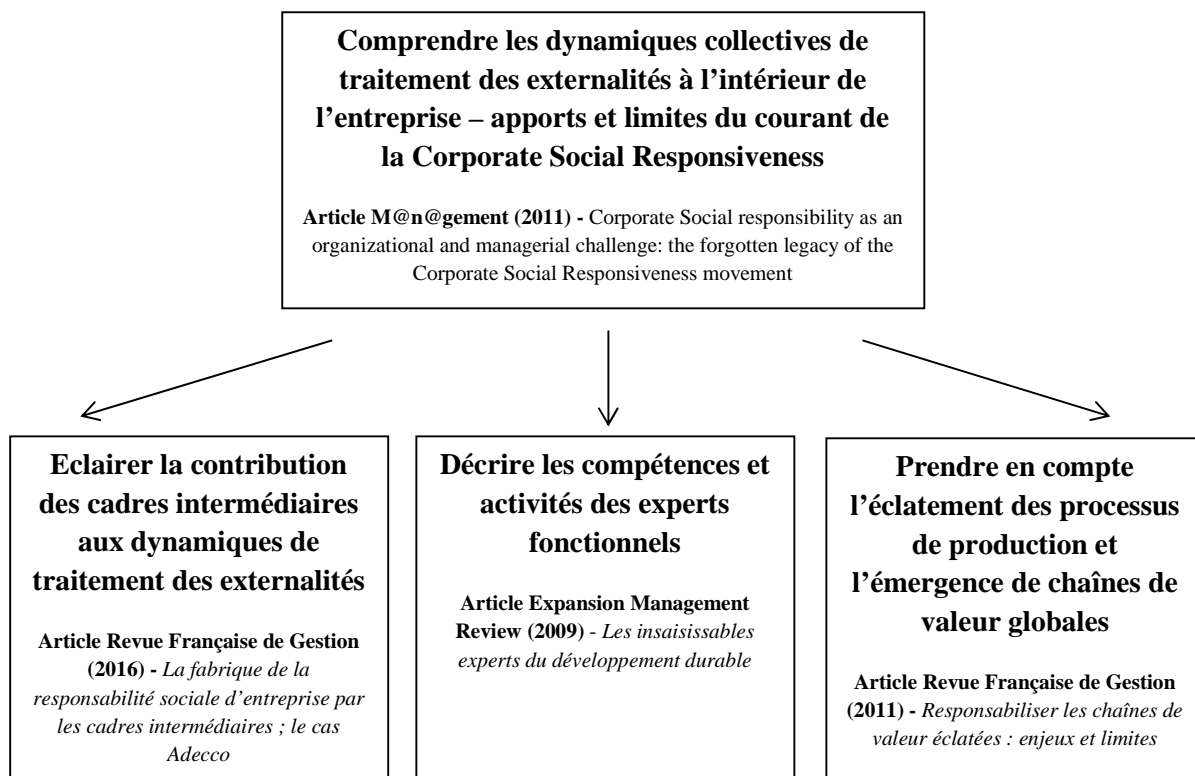
⁶ Responsabilité Sociale de l'Entreprise

⁷ Développement Durable

(Daudigeos, 2013). Plus la réalisation effective de ces missions est importante et plus la capacité des experts à transformer durablement le modèle économique de leur entreprise est grande. Nous distinguons quatre grandes activités et identifions trois compétences centrales que les experts doivent maîtriser afin de mener à bien leurs missions et contribuer à la dynamique de traitement des externalités (3.3).

Une des autres limites importante du modèle réside dans les contingences organisationnelles qu'il présuppose. Le modèle est construit en faisant référence à l'entreprise multi-divisionnelle qui était la forme organisationnelle dominante dans les années 1970 et 1980. Cette forme organisationnelle a depuis été largement revisitée et concurrencée par d'autres structures organisationnelles (Barthélemy, 2010; Bartlett & Ghoshal, 1999; Davis et al., 1994). Face à ces importantes évolutions de structures, il est apparu indispensable de prendre en considération la recomposition et l'éclatement des frontières des entreprises dans les dynamiques de traitement des externalités (Acquier, Daudigeos, & Valiorgue, 2011b). C'est dans cette perspective que cette recherche éclaire les différentes configurations de chaîne de valeur dans lesquelles nous pouvons observer des dynamiques collectives susceptibles de déboucher sur un traitement des externalités (3.4).

Nous résumons dans le graphique ci-dessous les principales contributions mobilisées dans cette section.



Graphe 3 : Contributions mobilisées pour éclairer les dynamiques organisationnelles et managériales

3.1- Le modèle de la Corporate Social Responsiveness comme point de départ

La littérature gestionnaire en matière de RSE, d'influence majoritairement anglo-saxonne, est polarisée autour de deux grands axes : l'éthique et la stratégie des affaires (Daudigeos & Valiorgue, 2010; Garriga & Melé, 2004; Michael Porter & Kramer, 2011). Largement centrées sur les dynamiques individuelles, ces deux perspectives reposent sur l'hypothèse implicite que la conduite des entreprises est une question de volonté individuelle et qu'une fois les objectifs clairement arrêtés en matière de politique sociétale et traitement des externalités, l'intendance organisationnelle suivra. L'évacuation des dimensions organisationnelles de l'analyse constitue selon nous une faille importante de cette littérature qui accorde peu d'importance aux transformations concrètes de l'organisation. Cette absence d'éclairage sur les aspects pratiques et organisationnels des démarches en matière de RSE nous est apparue dès le début de nos recherches comme étant grandement problématique (Valiorgue, 2004, 2008).

En effet, les démarches de RSE ne renvoient pas seulement à l'éthique des dirigeants où à l'édiction d'une politique générale. Elles mettent en jeu la conception de nouveaux produits, la transformation des processus de production, d'incitation et d'évaluation ainsi que la conduite de changements organisationnels transversaux. Quelle que soit la bonne volonté des dirigeants pour les promouvoir, ces initiatives se heurtent fréquemment à des résistances et des inerties organisationnelles. C'est ce même constat qui, dans le courant des années 1970, a été le point de départ d'un programme de recherche sur la Corporate Social Responsiveness au sein de la Harvard Business School. Pour Robert Ackerman et Raymond Bauer, les auteurs à l'origine de ce courant, l'engagement des dirigeants ne suffit pas et les enjeux moraux associés au traitement des externalités ne sauraient éclipser les problèmes managériaux et organisationnels posés par de telles politiques (Ackerman, 1973, 1975; Ackerman & Bauer, 1976). Cette prise de position très atypique dans la littérature spécialisée en RSE nous a conduit à revisiter en profondeur le courant Corporate Social Responsiveness (Acquier et al., 2011a). Ce détour offre trois apports principaux. Il permet tout d'abord une prise de recul historique par rapport à la diffusion contemporaine de pratiques présumées nouvelles en matière de RSE et traitement des externalités. Ainsi, le contexte nord-américain des années 70, marqué par la multiplication d'initiatives en matière de RSE entre en forte résonance avec la situation actuelle. Le second apport est analytique et théorique. Il s'agit de synthétiser le contenu du modèle de la Corporate Social Responsiveness afin d'évaluer et éventuellement remobiliser les principaux apports. Enfin, un troisième apport consiste à comprendre le destin du courant Corporate Social Responsiveness qui a eu une influence relativement limitée sur les travaux ultérieurs. Cette disparation du courant est riche d'enseignements pour notre propre programme de recherche.

3.1.1- Le contexte sociétal d'émergence du modèle de la Corporate Social Responsiveness

Le développement du modèle de la Corporate Social Responsiveness s'inscrit dans le contexte des Etats-Unis du début des années 70, marqué par une remise en cause des compromis socio-économiques passés entre les entreprises et leurs parties prenantes. Ces déséquilibres ébranlent la confiance dans les institutions américaines et donnent lieu à une forte critique sociale qui rejaille sur les entreprises. Apparaissent alors de nouvelles pratiques d'entreprises qui ont pour finalité de mieux satisfaire ces attentes sociales et traiter certaines externalités négatives (pollution maritime, accident de la route, tabagisme...). C'est dans ce contexte politique particulièrement délicat pour la légitimité des entreprises qu'émerge le courant de recherche sur la Corporate Social Responsiveness dont l'ambition

est d'aider les dirigeants à faire face aux enjeux sociaux et environnementaux émergents. Cette dynamique sociétale des années 1970 est à rapprocher de certaines évolutions que nous connaissons actuellement. Ce repositionnement historique donne une certaine distance à nos objets de recherche et nous aide à prendre conscience des invariants en matière de RSE et traitement des externalités.

3.1.2- Les principaux apports du modèle

Compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des questions sociales et des externalités auxquelles les entreprises sont confrontées, un des premiers apports du modèle est de comprendre la dynamique d'émergence des externalités et de mettre en place des outils de diagnostic afin de fonder une approche et un traitement sélectif de ces dernières (A). Le deuxième apport du modèle réside dans ces descriptions relativement précises des dynamiques et résistances organisationnelles liées à un processus de prise en charge d'une externalité (B).

A- Cycle de vie des externalités et approche sélective des enjeux sociétaux

En mobilisant les travaux sur les notions de cycle de vie des produits, le modèle de la Corporate Social Responsiveness offre un modèle générique de maturation des externalités et plus généralement des enjeux sociétaux : le *social issues life cycle*. Trois grandes phases sont successivement observables.

- 1- L'externalité et l'enjeu sociétal constituent un « *signal faible* ». Les questions centrales ont trait à la formulation de l'enjeu, à sa pertinence, sa compréhension et son destin au sein des médias et du grand public. Les parties prenantes sont peu organisées et leur mobilisation reste faible. Les pratiques des entreprises concernées sont faiblement dénoncées et les dirigeants ont le temps de préparer un traitement de l'externalité. Les pouvoirs publics sont alertés de l'enjeu et observent le déroulement des mobilisations
- 2- Dans une seconde étape, le problème reste émergent et non résolu, mais les incertitudes se déplacent. Progressivement, l'externalité est reconnue comme important au sein du grand public et la légitimité des revendications des parties prenantes s'accroît considérablement. Les pouvoirs publics prennent conscience de la nécessité d'une action et engagent des consultations et négociations avec les acteurs concernés (entreprises, associations professionnelles, parties prenantes, syndicats...). La question centrale pour les dirigeants porte sur les modalités de la réponse à apporter : quelles sont les parties prenantes réellement concernées, comment résoudre le problème, quelles sont les compétences nouvelles à développer et comment modifier le comportement des acteurs (par l'incitation ou la contrainte) ?
- 3- Dans une troisième phase, la situation est maîtrisée : le problème est caractérisé, les solutions identifiées, et l'impact économique (coût des mises aux normes, etc.) est mesurable pour l'entreprise. Par le biais de normes ou de nouvelles lois, des nouveaux standards de comportement ont été établis. Ces nouvelles normes institutionnalisent simultanément les attentes des parties prenantes et en réponse les comportements socialement responsables que les entreprises doivent adopter. L'enjeu social est institutionnellement cadré et les entreprises sont en mesure d'apporter des réponses

adaptées. L'externalité est traitée et les coûts sociaux sont internalisés à des niveaux jugés satisfaisants par tous les acteurs.

En dépit de son caractère frustré et simplificateur, le modèle ouvre toute une série de questions sur les modalités de blocage, de transformation et de diffusion des différents enjeux sociétaux auxquels les entreprises sont potentiellement confrontées. Il a en outre le mérite d'inviter les dirigeants à un traitement particulier de chaque externalité en fonction de son degré de maturité. Les développements du modèle sont positionnés au cœur du triptyque marchés – institutions – actions collective et c'est sans doute ce qui a rétrospectivement conduit à nous intéresser à ces travaux.

B- Les nécessaires changements organisationnels liés au traitement d'une externalité

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness se penche ensuite sur les enjeux d'opérationnalisation de la réponse organisationnelle et c'est sans doute ici que les avancées proposées par les auteurs sont les plus significatives. Car loin de se contenter d'un simple découpage formulation / mise en œuvre, le modèle propose une analyse détaillée des dynamiques de traitement d'une externalité à l'intérieur de l'entreprise. Les auteurs repèrent trois grandes étapes qui conduisent au traitement opérationnel d'une externalité :

- 1- La première étape correspond à une prise de conscience de la part du dirigeant qui formule des orientations politiques générales sur l'externalité. Dans cette phase d'engagement du dirigeant, la question est traitée comme un problème essentiellement politique. Même si elle est sincère, la formulation d'une politique ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation. Les dimensions techniques, économiques et sociales du problème étant souvent mal appréhendées, les membres de l'organisation rechignent à s'engager. Déstabilisant les structures et les modes de fonctionnement de l'entreprise, l'engagement du dirigeant génère un attentisme voire une résistance forte au sein de l'organisation.
- 2- La seconde phase qualifiée de « *phase d'apprentissage* » est centrée sur la caractérisation de l'externalité et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. D'une approche politique, le problème devient technique. Cette étape se distingue par la création d'un poste dédié qui, hors de la ligne hiérarchique, apporte à l'entreprise un bagage technique qui lui fait défaut – le *special issue specialist*. Tirailé entre les exigences des acteurs externes - qui reprochent à l'entreprise la lenteur des changements - et celles des acteurs internes - qui lui reprochent d'engager l'entreprise sans leur consentement-, cet expert se trouve dans une position inconfortable d'intermédiaire entre la direction, l'environnement externe de l'entreprise et les managers. Il doit être en capacité de développer des compétences politiques et de négociation pour asseoir son action dans l'entreprise.
- 3- Dans une troisième et dernière phase qualifiée *d'implication et d'engagement*, l'enjeu devient la généralisation de la démarche et son appropriation par les acteurs opérationnels. Il s'agit d'institutionnaliser en interne l'ensemble des pratiques à suivre afin de rendre effectif le traitement de l'externalité. La mise en œuvre de cette réponse organisationnelle passe souvent par un épisode de crise, où le dirigeant doit envoyer des signaux clairs et s'engager personnellement sur des décisions difficiles pour témoigner

de son volontarisme. Dans cette troisième phase, le problème devient managérial. La question est la transformation des processus, l'allocation de ressources au sein des différentes divisions de l'entreprise et la transformation des systèmes d'évaluation et de progression de carrière. On assiste à une reconfiguration du rôle du *special issue specialist*, qui doit accepter de perdre son rôle moteur pour passer à un rôle plus secondaire de soutien.

Au-delà de ce modèle en trois étapes dont le côté relativement mécanique est assurément discutable, un aspect très intéressant du modèle est qu'il s'appuie sur une théorie de l'action collective pour envisager le traitement par l'entreprise de ses externalités. Si cette théorie n'est pas présentée de manière systématique et se dessine en filigrane, on peut en retracer les principales caractéristiques par un exercice de définition *a posteriori* des postulats du modèle :

- 1- Le dirigeant à une capacité limitée à décréter et à structurer les comportements au sein de l'organisation. Les discours, la promulgation d'une politique en matière de traitement de l'externalité et la conviction du dirigeant ne peuvent suffire à produire le changement stratégique et organisationnel.
- 2- L'organisation, par sa structure et ses dispositifs de coordination, crée des équilibres locaux et des inerties qui sont difficiles à remettre en question. Les acteurs de l'organisation sont structurés par des systèmes de rôles, des routines et des procédures qu'ils tendent à appliquer tant qu'ils ne produisent pas de dysfonctionnements trop manifestes.
- 3- La structure, les processus et les systèmes de gestion existants jouent un rôle structurant sur les comportements des acteurs et leurs décisions. Ils sont rarement remis en cause et créent des biais cognitifs au sein de l'organisation. Tout écart aux procédures opératoires standards étant jugé illégitime ou anormal, l'organisation a tendance à appliquer des cadres anciens sur des problèmes nouveaux et risque de ne pas détecter des signaux faibles, ou s'enfermer dans des modes de fonctionnement inefficaces.
- 4- Les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans le processus de changement organisationnel. Leurs implications sont structurées par les dispositifs d'évaluation en place et leurs comportements tendent à perdurer tant que les structures d'intéressement ne sont pas modifiées et que le dirigeant ne prend pas des décisions symboliques et autoritaires pour soutenir le projet au sein de l'organisation.
- 5- La transformation des organisations implique d'intégrer de nouvelles expertises et de nouvelles figures d'acteurs. Si leur intégration met en jeu un processus d'apprentissage organisationnel, ce processus constitue aussi une remise en question des structures et dispositifs organisationnels en place.

3.1.3- Carrière académique et limites du modèle

En dépit des espoirs qu'il suscita dans un premier temps, le courant ouvert par les deux auteurs d'Harvard aura un impact limité sur le champ de la littérature en RSE et quasiment nul sur le champ de la stratégie. Si certains travaux prolongent l'étude de la capacité de l'entreprise à intégrer de nouveaux enjeux sociaux, l'influence du courant va s'étioler à mesure que ses apports seront partiellement

réintégrés dans les approches *stakeholders* et le concept de *Corporate Social Performance*. Trois lignes d'explications nous semblent rendre compte de cette rapide perte d'influence :

- 1- *Transformations idéologiques et recul des pratiques en matière de RSE* : La première interprétation a trait aux évolutions idéologiques repérables dans la société américaine à partir de la seconde moitié des années 70. Après avoir subi de sévères critiques dans les années 60, les tenants de l'orthodoxie libérale reprennent l'avantage. Ces bouleversements idéologiques vont générer une remise en cause des pratiques d'entreprise en matière de RSE et heurter un programme de recherche basé sur l'analyse de telles pratiques. Le consensus de Washington et la nécessaire relance de la croissance économique se fait au prix d'un relâchement des contraintes sur les coûts sociaux et environnementaux.
- 2- *Les effets de la concurrence académique* : Un deuxième élément nous semble résider dans la concurrence avec d'autres courants théoriques au sein de la littérature spécialisée en RSE. L'approche pragmatique des auteurs, que certains ont pu associer à une ambition conceptuelle limitée, a directement joué en leur défaveur dans un contexte idéologique devenu hostile aux pratiques de RSE. En mettant délibérément de côté la question du lien entre pratiques de RSE et performance de l'entreprise, Ackerman et Bauer s'exposent directement et sans argument au renouveau de la critique libérale (Friedman, 1970). Plus généralement, ces évolutions semblent s'inscrire dans le cadre de changements de paradigme au sein de la recherche en stratégie (Pasquero, 2005) qui, au tournant des années 80, passe d'un modèle de management général en prise avec les pratiques, à un projet de développement scientifique dérivé des modèles idéologiques et méthodologiques de la micro-économie.
- 3- *Un important déficit d'identité épistémologique* : En intégrant les enjeux sociaux et environnementaux à des questions relevant du champ de la stratégie, le modèle de la Corporate Social Responsiveness se retrouve dans une position épistémologique inconfortable, car il affirme simultanément la singularité de son questionnement et l'absence de spécificité de son raisonnement. Il se retrouve ainsi à la marge du management stratégique qui s'intéresse prioritairement aux grandes manœuvres stratégiques permettant de créer un avantage concurrentiel et une plus grande performance économique. Il tend également à remettre en cause les outils et raisonnements du champ *Business & Society* en affirmant que ceux du courant de la stratégie sont suffisants pour cerner et maîtriser les questions de RSE. Courant marginal pour les uns, menaçant pour les autres ; les fondements épistémologiques précaires du modèle de la Corporate Social Responsiveness conduisent les auteurs se revendiquant de ce courant à occuper une position particulièrement inconfortable et difficilement tenable dans la durée.

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness est très utile à la stabilisation de notre programme de recherche pour deux raisons essentiels. Nous avons tout d'abord capitalisé sur les acquis du modèle pour bâtir nos questions de recherche et investigations empiriques : cycle de vie d'une externalité, résistance au changement, nécessité d'enclencher des apprentissages, importance des structures et des processus organisationnels. Les développements du courant précisent nos intuitions sur la nécessité de donner une épaisseur organisationnelle au processus de traitement des externalités. Le modèle nous a également beaucoup aidé du fait des nombreuses limites qu'il comporte et d'un abandon du

programme de recherche. Trois limites se sont plus particulièrement révélées déterminante pour stabiliser de nouvelles questions de recherche :

- 1- **Que font exactement les cadres intermédiaires ?** L'implication des cadres intermédiaires est répétée à de multiples reprises dans les développements analytiques du modèle mais à aucun moment les auteurs ne donnent de détails sur le contenu exact de leurs actions. Cet angle mort du modèle nous est apparu comme fortement préjudiciable pour envisager une dynamique d'ensemble de traitement des externalités et nous avons décidé d'étudier plus spécifiquement la contribution de cette catégorie de manager (Valiorgue, 2004, 2008, 2016).
- 2- **Quelles sont les compétences du spécialiste ?** Un autre angle mort du modèle réside dans la description de l'activité et des compétences du spécialiste recruté par l'entreprise afin de traiter un enjeu donné. Ici aussi les développements du modèle sont très imprécis et il nous est apparu nécessaire de développer cet aspect. Le spécialiste de l'enjeu est un acteur clé de la dynamique de prise en charge de l'externalité car il nourrit en particulier de nombreux apprentissages collectifs. C'est à ce titre qu'il nous est apparu important d'éclairer le contenu de son action (Daudigeos & Valiorgue, 2009).
- 3- **Prendre en compte les évolutions de structures.** Le modèle de la Corporate Social Responsiveness est prisonnier de certaines contingences structurelles puisqu'il est construit à partir de l'entreprise multi-divisionnelle. Cette forme d'organisation qui était très en vogue dans les années 1970 s'est depuis beaucoup transformée (Davis et al., 1994). Les entreprises ont externalisé leurs processus de production, elles se sont recentrées sur leurs cœurs de métiers, elles ont positionné leurs chaînes de valeur à l'échelle globale. Nous sommes passés progressivement d'une entreprise fortement intégrée à une entreprise tournée vers des dynamiques de réseau et un éclatement des chaînes de valeur. Ces transformations organisationnelles d'une ampleur inédite et sans doute irréversible nous amène à placer les dynamiques de traitement des externalités dans de nouveaux contextes organisationnels marqués par un éclatement et une dispersion importante des frontières de l'entreprise (Acquier et al., 2011b; Acquier, Valiorgue, & Daudigeos, 2015).

3.2- La contribution des cadres intermédiaires

Le modèle de la corporate social responsiveness souligne la nécessité de trouver des relais à l'intérieur de l'organisation afin d'opérationnaliser et piloter les différents ajustements. Une catégorie d'acteurs est particulièrement sollicitée : les cadres intermédiaires. Mais si les cadres intermédiaires sont identifiés comme des acteurs clés de la mise en œuvre d'une démarche de traitement des externalités, la nature et la portée de leurs contributions sont paradoxalement peu étudiées par le modèle et plus généralement dans la littérature spécialisée en RSE. Cette absence d'éclairage et de connaissance sur la contribution des cadres intermédiaires est problématique car plusieurs transformations tendent à accentuer l'importance de l'implication de cette catégorie d'acteurs dans les entreprises contemporaines. Les intuitions d'Ackerman et Bauer dans les années 1970 sur l'importance de ce maillon de la hiérarchie dans le processus de traitement des externalités n'ont fait que se renforcer avec les évolutions vécues par les entreprises ces trente dernières années.

En effet, les périmètres organisationnels des entreprises se sont transformés à travers un éclatement sans précédent des chaînes de valeur et la multiplication du recours à des prestataires externes (Baudry, 2004; Dupuis, 2008b; Frery, 1997; Palpacuer, 2008). Cet éclatement du périmètre organisationnel a un impact direct sur les questions de RSE et le traitement des externalités car il faut non seulement coordonner les actions en interne mais impliquer également une part croissante d'acteurs et parties prenantes externes. Cette complexité rejaillit directement sur les cadres intermédiaires qui doivent intégrer plus d'éléments et d'acteurs aux contenus et attentes hétérogènes (Balogun, Gleadle, Hailey, & Willmott, 2005; Balogun & Johnson, 2004). Par ailleurs, les organisations internes et les chaînes de décisions à l'intérieur des entreprises ont également connu des changements importants qui vont vers une plus grande décentralisation par souci de réactivité et besoin d'autonomie (Clegg, Harris, & Höpfl, 2011; Courpasson, 2000; Detchessahar, 2011; Rego & Clegg, 2011). Les chaînes de commandement sont moins réactives complexifiant d'autant les modalités d'action des cadres intermédiaires. Cette double dynamique d'externalisation des processus de production et de décentralisation des processus de prise de décision place les cadres intermédiaires au cœur des enjeux en matière de RSE et c'est à ce titre qu'un éclairage sur leurs contributions nous est apparu important (Valiorgue, 2016).

Pour développer notre compréhension de la contribution des cadres intermédiaires dans le contexte organisationnel contemporain, nous avons mobilisé les développements récents du courant *strategy as practice* (désormais SAP) (Balogun, Huff, & Johnson, 2003; C. Carter, Clegg, & Kornberger, 2008; Detchessahar & Journé, 2007; Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Centré sur l'action concrète des membres de l'organisation, le courant SAP fournit une grille d'analyse originale pour éclairer l'agir stratégique des cadres intermédiaires et leurs contributions en matière de traitement des externalités.

3.2.1- L'activité stratégique des cadres intermédiaires selon le courant *strategy-as-practice*

A l'instar des conclusions du modèle de la Corporate Social Responsiveness, les cadres intermédiaires sont généralement considérés comme des acteurs centraux dans les dynamiques organisationnelles et stratégiques des entreprises (Bower & Gilbert, 2005; Burgelman, 1983; Mintzberg, 1973; Mintzberg & Waters, 1985; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Ils bénéficient en effet d'un accès direct aux dirigeants couplé à une connaissance précise des opérations. Ils entretiennent également des liens directs avec les parties prenantes externes concernées par l'activité de l'entreprise et sont ainsi en capacité de repérer et exploiter les signaux faibles de l'environnement (Floyd & Wooldridge, 2000; Martinet & Payaud, 2006). L'analyse de l'activité stratégique des cadres intermédiaires a fait l'objet d'importants travaux de recherche portant sur de nombreux points : leur participation à la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1994; Thakur, 1998), leur influence sur les dynamiques entrepreneuriales (Bower, 1970; Burgelman, 1983), l'innovation et l'apprentissage (Kanter, 2004; Nonaka, 1988) ou encore la prise de décision stratégique (Pappas & Wooldridge, 2007). Ces dernières années, l'étude de l'activité stratégique des cadres intermédiaires a pris un tour nouveau avec l'émergence du courant SAP (Balogun, 2003, 2006; Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011; Teulier & Rouleau, 2013; Vogler & Rouzies, 2006). Plutôt que de mettre l'accent sur le contenu de la stratégie et les processus de changement stratégique (Wooldridge et al., 2008), le courant SAP examine les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006). Comme le souligne Rouleau, « *il s'agit de comprendre comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le*

seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et de routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action » (Rouleau, Allard-Poesi, & Warnier, 2007, p. 17). Fidèle à cette perspective générale, les travaux portant plus spécifiquement sur les cadres intermédiaires consistent non plus à montrer l'importance stratégique de ces acteurs mais bien de comprendre et décrire ce qu'ils font (Vogler & Rouzies, 2006). L'activité stratégique des cadres intermédiaires est analysée à l'intersection de trois dimensions décrites ci-dessous : la praxis, les pratiques et les praticiens :

- 1- La **praxis** correspond au flux d'activités en situation, accompli socialement par les cadres intermédiaires ayant des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et son insertion dans son environnement.
- 2- Les **praticiens** regroupent les individus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation en liens avec les cadres intermédiaires qui participent à la formation d'une pratique à travers leurs identités, leurs manières d'agir et les ressources qu'ils mobilisent et apportent.
- 3- Les **pratiques** englobent l'ensemble de pratiques cognitives, comportementales, procédurales, administratives, discursives qui sont combinées, coordonnées et adaptées par les cadres intermédiaires pour construire la pratique.

Nous résumons les principaux acquis du courant SAP sur la contribution des cadres intermédiaires à la formation de la stratégie dans le tableau ci-dessous :

Auteurs	Activités principales	Contenu de l'action
Balogun, 2003	Implémentation du changement et sensemaking	Allouer des ressources - coordonner les activités - donner du sens à l'action
Balogun et Johnson, 2004	Sensemaking et sensegiving	Interpréter et donner du sens à sa propre action - interpréter et donner du sens à l'action collective
Rouleau, 2005	Interprètes et vendeurs du changement auprès des parties prenantes externes	Traduire le changement avec des mots et des supports appropriés - décoder la stratégie avec des arguments pertinents en fonction des cibles - discipliner les clients et vendre les orientations stratégiques - justifier et légitimer le changement avec des arguments
Rouleau et Balogun, 2011	Interpréter et donner du sens par le discours	Performer une conversation = capacité à faire passer un message pertinent (métaphores, symboles) auprès des différentes cibles. Se représenter la scène = capacité à inclure et relier les acteurs impliqués et concernés par la stratégie
Teulier, R., & Rouleau, L. (2013).	Donner du sens aux relations inter-organisationnelles dans des environnements turbulents	Construction d'espaces de traduction et de discours signifiants entre organisations

Tableau 2 : Apports du courant SAP à la contribution des cadres intermédiaires

Si les premiers travaux ont permis de montrer et situer l'activité stratégique des cadres intermédiaires, les récents développements du courant SAP offrent des éléments précis pour étudier concrètement l'agir stratégique des cadres intermédiaires. Nous capitalisons sur les développements du courant SAP afin de comprendre et éclairer la contribution des cadres à la dynamique de traitement des externalités. Ce travail nous aide à compléter un des principaux angles morts du courant de la Corporate Social Responsiveness.

3.2.2- Pratiques, dimensions et dynamique de la contribution des cadres intermédiaires

Il ressort de nos analyses et investigations empiriques menées dans le cadre d'une entreprise de travail temporaire que la contribution des cadres intermédiaires aux dynamiques de traitement d'une externalité s'organise autour de trois grandes pratiques : le travail institutionnel, le pilotage du changement opérationnel et la conversation de valeurs. C'est la mise en place et l'interaction entre ces trois pratiques qui concourent au déploiement d'une démarche visant à traiter une externalité et accroître la responsabilité sociale d'une entreprise.

Le cadre intermédiaire comme travailleur institutionnel

La contribution du cadre intermédiaire nécessite une compréhension des enjeux en matière de traitement d'une externalité (sensemaking) et une diffusion de ces derniers auprès des collaborateurs et des équipes (sensegiving) (Rouleau & Balogun, 2011). Nous résumons cette double activité par la notion de travail institutionnel. Ce travail institutionnel consiste à interpréter la démarche de traitement de l'externalité, lui donner un sens et la diffuser. Il se traduit par une évolution des normes, croyances et représentations en matière de responsabilité sociale et traitement des externalités. Ce travail institutionnel mené par le cadre intermédiaire s'observe à trois niveaux.

La perception des dommages collatéraux. La contribution des cadres intermédiaires réside dans leurs capacités de compréhension et de représentation des dommages collatéraux de l'activité de leurs entreprises sur les parties prenantes. Cet aspect correspond à une compétence cognitive des cadres intermédiaires qui se représentent de manière variée les conséquences négatives de l'activité de l'entreprise ainsi que les attentes/contestations des parties prenantes.

Les conversations stratégiques. Ces conversations regroupent l'ensemble des échanges que les cadres intermédiaires développent autour des externalités générées par l'entreprise et les attentes exprimées par les parties prenantes. L'enjeu de ces conversations consiste à échanger sur la nature des ajustements à opérer mais également à recevoir le soutien et les ressources des acteurs sollicités (Westley, 1990). Ces conversations stratégiques sont orientées dans trois directions principales. Les conversations ascendantes sont tournées vers les dirigeants, il s'agit de les convaincre de la nécessité de mettre en œuvre certains ajustements et d'obtenir des ressources matérielles et symboliques pour faciliter et légitimer les actions à mener (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1997, 2000; Laine & Vaara, 2007). Les conversations peuvent également être descendantes et sont destinées dans ce cas aux équipes sous la responsabilité du cadre intermédiaire. Il s'agit de s'assurer de la compréhension des enjeux et de la mobilisation des équipes. Les conversations stratégiques avec l'externe regroupent les échanges que le cadre intermédiaire va développer avec les parties prenantes concernées et impactées par

l'activité de l'entreprise. Le cadre intermédiaire échange sur les dommages et les victimes afin de comprendre les origines du phénomène, il échange également avec les acteurs institutionnels qui participent à la régulation de son activité. Ces conversations stratégiques servent à diffuser vers l'extérieur une vision favorable de l'activité de l'organisation afin de rassurer les parties prenantes (Balogun & Johnson, 2004).

Les conversations éthiques. Ces aspects regroupent les échanges autour de la morale et de l'éthique afin de légitimer la nécessité de mieux prendre en charge les externalités. Le cadre intermédiaire affiche des valeurs qu'il souhaite voir se diffuser à l'intérieur de l'organisation et développer ainsi l'éthique de son organisation. L'expression de ces valeurs est le résultat d'un engagement personnel en faveur d'une prise en charge des externalités. Ces valeurs et ce souci éthique sont régulièrement affichés et diffusés au cours de rituels managériaux comme les réunions d'équipes, les points de début/fin d'années. C'est l'occasion pour le cadre intermédiaire de rappeler à ses subordonnés la nécessité morale de mieux traiter les dommages collatéraux et intégrer les attentes des parties prenantes.

Le cadre intermédiaire comme pilote du changement organisationnel et technique

En complément du sens donné à l'action, des discours et de la manipulation de symboles, la contribution des cadres intermédiaires passe par une transformation de l'organisation. L'évolution des représentations a comme corollaire et support des évolutions en matière de structure organisationnelle, patrimoine technologique et processus organisationnels. Cette opérationnalisation se retrouve à deux niveaux :

Les ajustements opérationnels (structure et outils de gestion). Ce point regroupe les éléments concrets de changement mis en œuvre par le cadre intermédiaire pour traiter l'externalité. Les aspects de structure touchent à la division du travail et à la coordination des différentes tâches accomplies par les collaborateurs. Le cadre intermédiaire revoit son organisation afin de faire émerger un fonctionnement plus vertueux susceptible de limiter les dommages collatéraux. Les outils de gestion complètent ces changements de structure et visent à mesurer, évaluer et contrôler les résultats en matière de traitement des dommages collatéraux. Le cadre intermédiaire se dote d'une structure et d'outils de gestion pour piloter la démarche de prise en charge de l'externalité.

La reconfiguration des processus Après avoir évalué et éventuellement modifié la structure de l'organisation, le cadre intermédiaire s'attaque à une reconfiguration des processus. Les processus les plus défaillants sont évalués et améliorés afin d'éviter ou limiter l'émergence de l'externalité.

Le cadre intermédiaire comme alchimiste

Le temps qu'il consacre à produire et diffuser des discours sur la démarche de prise en charge de l'externalité et les changements opérationnels effectués ont nécessairement un coût qui impacte à un moment ou un autre la performance économique de l'entreprise. Le cadre intermédiaire doit ainsi traiter une injonction paradoxale qui consiste à mettre en œuvre une démarche de RSE tout en maintenant les niveaux de performance économique. Un élément essentiel de la contribution des cadres intermédiaires passe par des efforts de valorisation des transformations effectuées auprès des clients de l'entreprise (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Cette valorisation peut prendre plusieurs

formes. Il peut s'agir en premier lieu de facturer une prime aux clients du fait de la mise en place de comportements plus responsables. Cela peut également se traduire par une augmentation du courant d'affaires et de la part de marché. Ces tentatives de valorisation sont complexes et nécessitent un important travail de conviction auprès des clients.

3.2.3- Le cadre intermédiaire face aux externalités de son entreprise

Un des éléments déclencheur de la contribution des cadres intermédiaires réside dans la prise de conscience et la représentation des éléments défailants de son activité de manager et plus généralement de celle de son entreprise. Sans cette représentation des externalités, le cadre intermédiaire aura une implication limitée ou conservatrice. L'implication des cadres intermédiaires passe ainsi par l'inscription dans un processus de sensemaking (Balogun & Johnson, 2004, 2005; Hope, 2010; Rouleau & Balogun, 2011) qui va les conduire à ré-interpréter et donner un sens différent et plus responsable à l'activité et aux comportements des membres de leurs entreprises.

Proposition 1 : *La contribution des cadres intermédiaires au traitement d'une externalité passe par une représentation et une prise de conscience de ces dernières.*

Les cadres intermédiaires entretiennent des relations directes avec de multiples acteurs internes et les parties prenantes impactées par l'activité de l'entreprise (Floyd & Wooldridge, 2000) et leur engagement dans la mise en œuvre d'une démarche RSE nécessite le développement de conversations stratégiques (Rouleau & Balogun, 2011; Westley, 1990) avec ces acteurs et parties prenantes autour de l'externalité. Il s'agit à travers ces conversations de comprendre, rassurer, convaincre mais aussi d'obtenir les ressources et la légitimité nécessaire.

Proposition 2 : *La contribution des cadres intermédiaires au traitement d'une externalité passe par le développement de conversations stratégiques.*

La capacité d'action des cadres intermédiaires en matière de traitement de l'externalité implique que ces derniers s'entourent et effectuent des changements organisationnels et administratifs (Mantere, 2008). Le cadre intermédiaire ne peut à lui seul porter la démarche, il doit convaincre une équipe de le suivre dans la direction qu'il souhaite poursuivre (Balogun & Johnson, 2005; Yang, Zhang, & Tsui, 2010).

Proposition 3 : *La contribution des cadres intermédiaires au traitement d'une externalité implique une action collective et des dispositifs de gestion.*

La question du marché et de la valorisation des démarches accomplies pour transformer l'organisation est essentielle (Michael Porter & Kramer, 2011). Les cadres intermédiaires doivent trouver des solutions pour transférer auprès des clients le coût des ajustements et transformations organisationnels (Vogel, 2006). Sans ce transfert et cette valorisation, les transformations ne peuvent pas être pérennes.

Proposition 4 : *La contribution des cadres intermédiaires au traitement d'une externalité est plus importante si ces derniers parviennent à valoriser les ajustements accomplis auprès des clients.*

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness a ouvert la voie à une vision pratique et opératoire des dynamiques organisationnelles de traitement des externalités mais il délaisse et ne décrit pas l'action des cadres intermédiaires alors même que ces derniers constituent un maillon central. A

travers la mobilisation des développements analytiques du courant SAP, les résultats de nos travaux montrent que la dynamique de traitement des externalités n'est pas quelque chose qu'une entreprise et ses dirigeants décident mais quelque chose que ses membres construisent collectivement. Cette dynamique collective nécessite des expertises fonctionnelles mais également le développement de compétences (cognitives, discursives et politiques) de la part du management et des cadres intermédiaires. Sans ce développement de compétences et l'implication des cadres intermédiaires, les entreprises font face à d'importantes inerties qui limitent fortement l'opérationnalisation des démarches et le traitement des externalités. Au final, cette recherche complète un des principaux angles morts du modèle de la Corporate Social Responsiveness et a également le mérite de raccrocher le modèle à des considérations et développements théoriques contemporains.

3.3- Activités et compétences de l'expert en traitement des externalités

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness pointe la nécessité d'intégrer de nouvelles connaissances dans l'organisation via le recrutement d'un spécialiste afin de parvenir à un traitement effectif d'une externalité. Cet aspect central du modèle est parfaitement vérifié dans de nombreuses situations empiriques puisque un nombre important d'entreprises intègrent des spécialistes en matière de responsabilité sociale, des directeurs du développement durable, des chefs de projet sur la réduction de l'emprunte carbone, des chargés de mission diversité... (Aggeri, Pezet, Abrassart, & Acquier, 2005). Si on sait qu'ils existent, il est en revanche plus compliqué de saisir et cerner l'activité concrète de ces acteurs. C'est à cet égard que nous proposons une réflexion sur les principales activités et compétences que les experts en RSE et DD développent à la suite d'un long travail d'observation dans plusieurs entreprises du CAC 40. Plus la réalisation effective de ces missions est importante et plus la capacité des experts à transformer durablement le modèle économique de leur entreprise est grande. Nous distinguons quatre grandes activités et identifions trois compétences centrales que les experts doivent maîtriser afin de mener à bien leurs missions et contribuer à la dynamique de traitement des externalités.

3.3.1- Les activités de l'expert

Contrairement aux cadres intermédiaires, les experts en management restent des acteurs périphériques aux opérations de l'entreprise mais sont néanmoins connectés à l'ensemble des parties prenantes. Il possède en outre des connaissances et des expertises qui facilitent grandement les dynamiques d'apprentissage collectives. C'est en fonction des publics auprès desquels l'action de l'expert est tournée que nous sommes parvenus à distinguer quatre activités principales.

Vers les cadres dirigeants et les décideurs ou le cadrage ascendant

- *Organiser le reporting social et environnemental.* Un des premiers rôles des experts est de rendre visible les enjeux/externalités dont ils ont la charge en les rendant visibles et mesurables. En organisant la remontée d'informations vers les centres décisionnaires, ils peuvent souligner les principaux dysfonctionnements comme les prises de risques trop importantes mais aussi les bonnes pratiques émergentes. C'est à partir de ces données que les cadres dirigeants vont évaluer les performances actuelles et décider des objectifs futurs.

- *Cadrer la stratégie.* S'ils sont présents dans les organes de décision, comme le comité exécutif ou plus largement, s'ils ont l'oreille des décisionnaires, les experts peuvent jouer un rôle clef pour l'inscription de nouveaux enjeux sociaux ou environnementaux sur l'agenda stratégique.

Vers les centres opérationnels ou le cadrage descendant

- *Consultant interne sur les sujets émergents.* La traduction managériale des enjeux sociaux nécessite auparavant de comprendre leurs impacts au niveau opérationnel. Les experts interviennent dans les centres de profits lorsque ces derniers n'ont pas le temps ou la compétence pour traiter des sujets mal cadrés. Ils apportent un regard extérieur sur les situations locales et peuvent mener des projets expérimentaux transversaux qui capitalisent sur l'expérience des hommes de terrain.
- *Normaliser les pratiques et les compétences.* Les experts ont une hauteur de vue à l'égard des différentes initiatives mises en œuvre par les acteurs afin de traiter une externalité. Ils peuvent participer à une diffusion et une normalisation des meilleures pratiques et compétences. Ce travail se fait en particulier en lien et en collaboration avec les cadres intermédiaires.

Vers les parties prenantes externes ou les liaisons avec l'environnement

- *Traduire les pressions externes.* Si les experts sont souvent connectés à un vaste réseau de parties prenantes externes, ONG, associations, administrations publiques, agences de notation extra-financières... qui leur permet de capter les signaux faibles de l'environnement. C'est parce qu'ils sont confrontés à une grande diversité de visions du monde, parfois antagonistes, qu'ils sont capables de traduire les enjeux sociaux en problèmes de management. Quel défi pose le réchauffement climatique à une entreprise de construction? Que peut signifier l'égalité des chances dans le secteur du travail temporaire? C'est à ce genre de question qu'essaient de répondre les experts.
- *Mettre en scène la réponse de l'entreprise.* S'ils traduisent les pressions externes dans l'entreprise, les experts participent en retour à la mise en scène de la réponse de leur organisation. Si cette tâche aboutit parfois à un simple exercice de rhétorique qui consiste à montrer en quoi l'entreprise actuelle est conforme aux attentes ; il peut également conduire à des démarches bien plus innovantes. Les experts participent alors à l'alignement des nombreux acteurs de la chaîne de la valeur de l'entreprise. Ce maillage devient stratégique dans la mesure où il permet de valoriser les démarches de développement durable ou d'en reporter les surcoûts dans l'environnement de l'entreprise. Il peut par exemple s'agir d'« éduquer » les clients pour qu'ils soient prêts à payer pour les efforts effectués, ou bien conformer les sous-traitants et les fournisseurs aux exigences environnementales et sociales de l'entreprise.

Vers les autres fonctionnels ou le maillage interne

- *Collaboration en aval.* Pour internaliser les externalités sans nuire à la création de valeur, les experts nouent des liens avec d'autres fonctionnels qui ont des accès privilégiés à certains points de la chaîne de valeur. Ils peuvent ainsi collaborer avec le marketing pour valoriser la performance environnementale ou sociale d'une nouvelle

ligne de produits ou services. La mise en avant de labels est également un des moyens privilégiés pour envoyer des signaux positifs aux marchés.

- *Collaboration en amont.* Ils ont aussi des relations avec des fonctionnels qui ont accès à l'amont de la chaîne de valeur pour diminuer les coûts de transformation des activités. A ce titre, la collaboration avec le service de conception ou les achats est particulièrement stratégique. Il n'est pas rare que les experts participent à des équipes projet « inter-fonctionnelles » qui permettent à différentes fonctions et à des opérationnels sélectionnés de travailler ensemble à la réalisation de tâches précises : inscription de nouvelles exigences environnementales dans les contrats cadres fournisseurs, exclusion d'une pratique à risque dans le processus de production...
- *Collaboration avec leurs semblables.* Il ne faut pas oublier la coordination entre les différents experts des enjeux environnementaux et sociaux. Ces collaborations leur permettent d'être présents à tous les niveaux de l'entreprise, l'organisation fonctionnelle calquant bien souvent celle des opérationnels.

C'est parce qu'ils sont à la marge de l'organisation qu'ils sont les seuls à pouvoir dialoguer avec certaines parties prenantes. Ces liens sont utiles dans la mesure où les experts sont également capables de plonger au cœur des centres opérationnels ou de collaborer avec d'autres fonctionnels pour transformer le modèle économique de leur entreprise et traiter les externalités. Cette posture des experts offre une complémentarité importante à la contribution des cadres intermédiaires qui ont moins de contact avec les acteurs externes de l'organisation.

3.3.2- Les compétences clefs

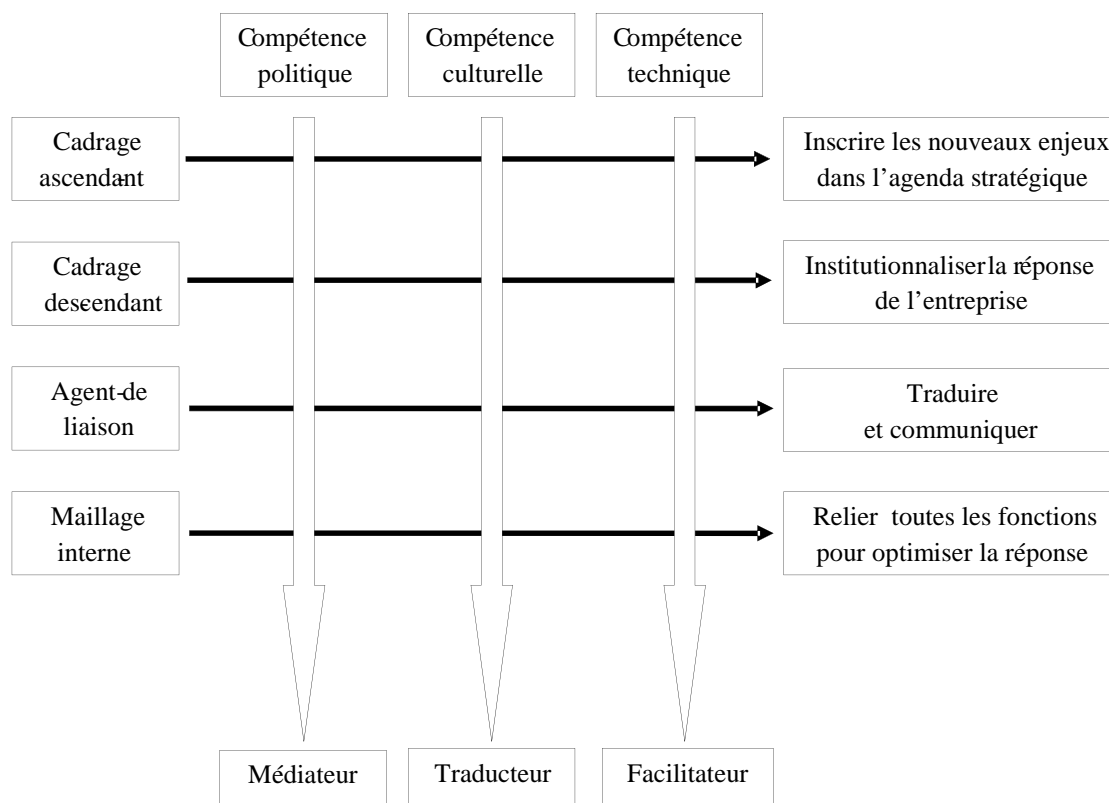
Cette recherche vise également à préciser les compétences que doivent maîtriser les experts afin de participer effectivement aux dynamiques de recadrage des externalités. Nos observations conduisent à la définition de trois compétences clef (politique, culturelle et technique) qui déterminent grandement leurs capacités à influencer le comportement des membres de leurs entreprises.

- *Politique.* Les experts sont avant tout des médiateurs. Ils doivent pouvoir négocier avec tous les maillons de la chaîne de valeur, depuis les employés exécutants jusqu'aux cadres dirigeants, en passant par les autres fonctionnels de l'entreprise et parfois certains clients, investisseurs et fournisseurs. Or, le plus surprenant est qu'ils ne disposent d'aucun pouvoir hiérarchique et que leur légitimité peut être considérée comme faible. Leur force est donc l'usage de moyens indirects de conviction.
- *Culturelle et cognitive.* Cette seconde compétence est également déterminante dans le succès de leurs négociations. Leur rhétorique est malléable et ils savent manier un grand nombre de registres de vocabulaire : économique, juridique, technique, voire moraliste au besoin. D'où leur grande facilité à relier au moins dans les discours les parties prenantes diverses et à traduire des problèmes sociaux en enjeux managériaux.
- *Technique.* Il ne faut pas oublier que l'expert reste un technicien mais son domaine d'expertise n'est pas celui qu'on croit. Il a surtout une grande connaissance des instruments et pratiques de son entreprise qui s'ajoute à celle des enjeux sociaux. Il

maîtrise une boîte à outils qui lui permet de rencontrer d'autres fonctionnels, d'imposer une contrainte douce aux centres opérationnels, de faire entendre sa voix au plus près des cadres dirigeants et de rendre plus ou moins visibles certains sujets par le système de reporting.

3.3.3- Un acteur aussi influent qu'insaisissable

Il apparaît au final que les experts sont capables de jouer avec des logiques floues et d'être à l'aise avec les injonctions contradictoires que cultivent les formes contemporaines d'organisation et qui sont parfois si destructives sur le plan personnel. La compétence cœur de l'expert est d'être insaisissable. Dans le contexte de crise actuelle où les menaces pour leur maintien dans l'entreprise s'amplifient, un piège pour eux serait de vouloir définir de manière trop précise leur fonction dans un réflexe de professionnalisation compréhensible. Le graphe ci-dessous résume notre propos en exposant selon une logique matricielle les principales activités et compétences de l'expert.



Graph 4 Activités/compétences des experts fonctionnels du développement durable

3.4- Prendre en compte l'éclatement des frontières de l'entreprise et l'émergence de chaînes de valeur globales

Toujours plus soucieuse de répondre aux attentes des marchés, les entreprises ont, depuis plus de vingt ans, considérablement renouvelé la structure de leurs chaînes de valeur. Comme le montrent très bien les travaux de Sumantra Ghoshal et Christopher Bartlett, les entreprises ont progressivement abandonné l'organisation multi-divisionnelle afin d'approcher au plus près les besoins de leurs clients (Bartlett & Ghoshal, 1999). Les processus de production sont désormais subdivisés, éclatés et de nombreux acteurs s'entremêlent pour produire un bien ou un service donné (Talbot, 2001). Ces transformations importantes des structures organisationnelles qui portent plusieurs noms dans la littérature conduisent toutes à l'éclatement des périmètres juridiques et économiques des entreprises (Dupuis, 2008a; Martinet & Payaud, 2007). Ces transformations posent la question de la parcellisation extrême des décisions économiques et donc des prises de responsabilités alors que les pressions sociétales et l'urgence des dégradations écologiques appellent à une réponse globale et coordonnée. Est-il au final possible de responsabiliser socialement l'entreprise éclatée et parvenir à un traitement collectif d'une externalité par les membres d'une chaîne de valeur désormais globale ? Pour répondre à cette question nous avons procédé en deux étapes.

Le modèle de la Corporate Social Responsiveness offre très peu de perspectives sur cette question car comme nous l'avons vu il est centré sur l'entreprise intégrée et ne correspond que très partiellement aux réalités structurelles des entreprises contemporaines. Il nous a donc fallu investir un nouveau cadre théorique afin de parvenir à décrire et cerner avec précision les difficultés et spécificités en matière de traitement des externalités créées par l'éclatement des frontières des entreprises. Pour réussir cette démarche, nous avons dans un premier temps engagé un travail de description des principales configurations de chaînes de valeurs globales qu'il est possible d'observer. Nous avons montré qu'en fonction de certains contextes et configurations de chaînes de valeur, il est plus ou moins facile de traiter les externalités. Nous avons ensuite étudié les principaux freins à la responsabilisation de ces chaînes de valeurs globales. Pour réaliser ce travail, nous avons mis de côté le modèle de la Corporate Social Responsiveness et nous avons investi l'appareillage analytique de la théorie des coûts de transaction qui nous est apparu comme mieux adapté à notre projet de recherche (Acquier et al., 2011b).

3.4.1- Pourquoi avoir recours à la théorie des coûts de transaction ?

La théorie des coûts de transaction (désormais TCT) a joué un rôle central et scientifiquement historique dans la compréhension des limites de l'organisation et du marché (Gomez, 1996). Le marché et l'organisation sont envisagés dans cette perspective comme deux modes alternatifs de coordination des activités économiques et un des aspects essentiels de la TCT est de comprendre et éclairer comment et sur quelles bases les dirigeants décident d'internaliser certaines opérations ou au contraire décident d'externaliser ces mêmes opérations auprès de sous-traitants ou partenaires externes (Coase, 1937; O. E. Williamson & Winter, 1993). En expliquant cela, la TCT décrit pourquoi des acteurs ont tantôt recours à des modes de coordination marchands ou au contraire à des modes administratifs et organisationnelles (généralement qualifiés de hiérarchiques dans la littérature). Construite sur les hypothèses d'information imparfaite, de rationalité limitée et de comportements opportunistes des acteurs, la TCT montre que toute activité économique génère des coûts de transaction et de coordination entre partenaires économiques (O. E. Williamson, 1996). Des dispositifs

de gouvernance sont alors nécessaires pour traiter les risques de comportements opportunistes et de défaillance entre partenaires économiques (O. Williamson, 1991).

Trois principales catégories de coûts sont généralement impliqués dans les rapports de collaboration entre acteurs économiques : le coût d'identification du bon partenaire économique, le coût de négociation du contrat de collaboration et le coût de respect et mise en œuvre des engagements contractuels (Shelanski & Klein, 1995). Dans certains cas, les coûts de transaction peuvent être très élevés et empêcher le recours au marché. Cette situation est observable dans les situations où il y a des transactions fréquentes entre les acteurs et les actifs engagés dans la collaboration économique sont spécifique à cette collaboration. Les actifs spécifiques correspondent à des investissements physiques ou humains qui ne sont pas redéployables et sont dédiés à une tâche donnée. Quatre catégories d'actifs spécifiques sont généralement identifiés dans la littérature : les sites ou locaux de production, les actifs physiques et les machines, les actifs humains et les compétences collectives et enfin les actifs dédiés. Ces actifs n'ont de valeur qu'à travers la relation contractuelle que les acteurs entretiennent et ne peuvent pas être redéployés pour d'autres usages ou auprès d'éventuels autres partenaires commerciaux. La particularité de ces actifs spécifiques est qu'ils contribuent à fortement augmenter la dépendance entre partenaires économiques et font émerger des risques de 'hold-up' entre partenaires (Holmström & Roberts, 1998; Masten & Saussier, 2000). Une situation de hold-up est réparable lorsque des partenaires économiques obtiennent et doivent partager des bénéfices issus de la coopération mais chacun des partenaires a un intérêt individuel à minimiser sa contribution et maximiser les gains de la coopération pour son propre avantage au détriment des autres partenaires. Ce phénomène provient du fait que les partenaires économiques qui engagent une coopération demeurent des entités autonomes et indépendantes qui peuvent prendre des décisions en fonction de leurs intérêts immédiats au détriment de la coopération ou d'un des partenaires. Dans ce genre de contexte, les coûts de transaction augmentent considérablement car les partenaires doivent engagés de nombreux efforts souvent coûteux afin de garantir la pérennité de la collaboration (O. E. Williamson, 1981).

Les problèmes liés à la spécificité des actifs, les comportements opportunistes des acteurs et l'inflation des coûts de transaction sont généralement solutionnés via la mise en place de structures de gouvernances comme des alliances ou des contrats relationnels à long-terme (Menard, 2000; Ménard, 1996). C'est dans cette perspective qu'une chaîne de valeur globale reliant à l'échelle planétaire peut être décrite et analysée à partir de l'appareillage analytique de la TCT. Gereffi et ses collègues (2005) distinguent à cet égard 5 grandes catégories de mécanismes de gouvernance pour traiter les problèmes d'opportunisme et spécificité des actifs dans un contexte de processus de production connectés à l'échelle planétaire. Ces structures de gouvernance permettent aux membres d'une chaîne de valeur de parvenir à une coopération mutuellement bénéfique et à la stabilisation de principe de coopération économiquement efficace à l'échelle globale.

Très récemment, des auteurs ont repositionné le périmètre d'analyse de la TCT au-delà de l'étude des activités strictement économiques afin d'appréhender les dynamiques de coopération entre une entreprise et ses parties prenantes afin de traiter des externalités et plus généralement des enjeux sociétaux et environnementaux. On doit en particulier à Andrew King le soin d'avoir analysé les difficultés de coopération entre une entreprise et une ONG pour traiter des questions environnementales. King considère qu'une entreprise et ses parties prenantes rencontrent des difficultés pour coopérer car une telle démarche génère de nombreux coûts de coopération qui doivent être traités. Ces coûts s'analysent suivant trois aspects : le coût d'identification d'un enjeu social ou environnemental pertinent, le coût de négociation d'un accord avec la ou les partie(s) prenante(s)

concernée(s) et le coût de respect des engagements contractuels sur la durée. King suit explicitement les analyses de Coase issues de son célèbre article sur le problème du coût social. Pour Coase, il est en effet évident qu'une entreprise et ses parties prenantes peuvent obtenir des bénéfices mutuels en cas de coopération autour d'une externalité mais que cette coopération génère inévitablement des coûts qu'il faut traiter et assumer.

Ces rapides développements autour de la TCT mettent bien en évidence tout l'intérêt que ce cadre analytique peut avoir dans le cadre de notre programme de recherche. La TCT permet tout d'abord de bien comprendre les processus d'externalisation des processus de production. C'est d'ailleurs sa raison d'être. Ces dynamiques d'externalisation sont désormais analysées à l'échelle planétaire et les travaux de Gary Gereffi et ses collègues apportent des éclairages puissants pour saisir la diversité de ces dynamiques. Par ailleurs, la TCT constitue dans le prolongement des travaux de King un outil d'analyse pertinent des dynamiques de collaborations entre une ou des entreprise(s) et leurs parties prenantes respectives afin de traiter une externalité. C'est à partir des apports de la théorie des coûts de transaction que nous dépassons les contingences structurelles du modèle de la Corporate Social Responsiveness et abordons frontalement la question de l'éclatement des frontières de l'entreprise.

3.4.2- De l'entreprise intégrée aux chaînes de valeurs globales

Les dynamiques de traitement des externalités et plus généralement le traitement d'enjeux sociaux et environnementaux implique désormais la coordination d'un large ensemble d'acteurs, fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients, alliés stratégiques... (Dupuis 2008a; Dupuis 2008b). Contrairement au modèle de la Corporate Social Responsiveness qui envisage des solutions internes au traitement des externalités, les contextes organisationnels font que les dynamiques de traitement des externalités doivent être envisagés auprès d'ensembles d'acteurs qui sont juridiquement indépendants, géographiquement éloignés et culturellement distants (Bair & Palpacuer, 2012; Palpacuer, 2008). Les contextes organisationnels sont très différents et deux éléments essentiels se dégagent pour envisager les enjeux de la responsabilisation dans le contexte actuel : la nécessité de développer des actifs spécifiques pour traiter l'externalité et la présence d'acteurs dominants au sein de la chaîne de valeur.

A- Le degré de spécificité des actifs nécessaires au traitement de l'externalité

Le traitement d'une externalité nécessite inévitablement des investissements, l'acquisition de compétences, des transformations des processus et des structures... C'est un des acquis du modèle de la Corporate Social Responsiveness et un des grands invariants de toutes les démarches en matière de RSE (Acquier et al., 2011a). Formulés dans le vocabulaire de la TCT, tous ces investissements et transformations vont se traduire par l'apparition d'actifs plus ou moins spécifiques (Williamson 1985). Ces actifs spécifiques peuvent être physiques comme dans le cas de dispositifs matériels d'évaluation des émissions polluantes, humains avec l'embauche de responsables développement durable, ou bien encore organisationnels et immatériels avec la création de labels et de normes de comportements. Ils peuvent être propres à une seule entreprise ou bien à plusieurs entreprises de la chaîne de valeur qui mettent en commun des savoir-faire et des ressources afin de produire et se coordonner de manière socialement responsable pour traiter l'externalité.

Le degré de spécificité de ces actifs va être variable en fonction des situations. Il sera très fort si la dynamique de traitement de l'externalité implique la mise au niveau d'une partie du tissu productif ou du réseau de distribution, le développement de marques spécifiques, et que ces actifs destinés à traiter l'externalité ne sont pas redéployables pour d'autres usages. Au contraire, une simple mise aux normes des processus productifs (par exemple, veiller à respecter le droit du travail en matière d'horaires des travailleurs) constitue un investissement moins spécifique qui peut servir à d'autres usages ou à d'autres partenaires. Lorsque les actifs impliqués dans la dynamique de traitement de l'externalité sont spécifiques, il va y avoir une augmentation considérable des coûts de transaction entre les membres de la chaîne de valeur car les acteurs doivent protéger les investissements qu'ils réalisent pour traiter l'externalité et s'assurer d'un retour sur investissement. Par ailleurs, le développement d'actifs spécifiques pour traiter les externalités renforce la dépendance bilatérale des acteurs ayant co-investi dans la démarche. Williamson évoque à ce sujet « *la transformation fondamentale* » : à mesure que le temps passe et que s'accroît la spécificité des actifs, les relations entre acteurs deviennent de plus en plus interdépendantes, la coordination marchande faisant place à une relation plus intégrée entre les acteurs (Williamson, 1991). Il devient alors de plus en plus difficile pour les entreprises de faire machine arrière et collaborer avec de nouvelles entreprises. Elles sont de plus en plus liées les unes aux autres par la démarche de traitement des externalités et perdent le bénéfice d'une externalisation des processus de production.

Ainsi, un fournisseur qui se verrait imposer des contraintes de production draconiennes par un distributeur souhaitant différencier ses produits (production locale, sans transport, bio, abandon des pesticides) va devenir de plus en plus dépendant du distributeur, car la rentabilité des investissements consentis dépendra de la capacité à établir une relation préférentielle et à long terme avec le distributeur. Sauf à être dans une relation de pouvoir très défavorable, il est probable que le producteur cherche à sécuriser ses investissements en négociant un engagement du distributeur sur la durée et dans des conditions plus favorables. Réciproquement, il est probable que le distributeur doive accompagner financièrement et techniquement l'ensemble de son tissu de fournisseurs sur la durée, s'il souhaite développer une offre différenciée et sur-mesure. Les entreprises juridiquement indépendantes deviennent alors de plus en plus dépendantes et les investissements qu'elles réalisent pour se responsabiliser n'ont de valeur que dans le cadre de cette relation, dont rien ne peut garantir qu'elle sera pérenne. En cas de défaillance de leurs partenaires, c'est l'ensemble de l'investissement qui est perdu. Investir dans une relation aussi exclusive comporte de nombreux risques pour les parties, qui augmentent avec le montant des investissements.

Il apparaît donc que la spécificité des actifs est un élément clé dans la mise en œuvre d'une dynamique de traitement des externalités à l'échelle d'une chaîne de valeur éclatée. Lorsque les actifs nécessaires sont spécifiques, il va y avoir une augmentation considérable des coûts de transaction entre les membres de la chaîne de valeur. Augmentation qui peut s'avérer rédhibitoire et condamner la dynamique collective de traitement de l'externalité.

B- La présence d'un acteur dominant

La structure de la chaîne de valeur constitue une seconde variable qui a un impact important sur la dynamique de traitement d'une externalité. Une chaîne de valeur peut ainsi être centralisée et compter en son sein une firme que l'on qualifie généralement de focale ou dominante (Bécue et al., 2014; Kaplinsky & Morris, 2001). Cette entreprise est puissante et elle est en mesure d'imposer certaines normes de comportements ou des conditions tarifaires aux autres membres la chaîne de valeur (Gilly,

Kechidi, & Talbot, 2014). Elle a la capacité de régler les relations, d'imposer des décisions et de faire prévaloir ses intérêts (Kaplinsky & Morris, 2001; Kechidi & Talbot, 2014). C'est par exemple le rôle joué par Benetton vis-à-vis de ses fournisseurs dans l'industrie textile au cours des années 90 (Fréry 2002), ou de Intel qui a progressivement conquis un rôle de « leadership de plateforme industrielle » dans l'industrie informatique (Gawer et Cusumano 2002). Une chaîne de valeur peut au contraire être décentralisée et ne pas compter d'acteurs dominants. Cette centralisation ou concentration de la chaîne de valeur joue à plusieurs niveaux sur les dynamiques de traitement des externalités.

En premier lieu, la présence d'une firme dominante dans une chaîne de valeur éclatée rend visible un interlocuteur unique et indispensable pour la réorganisation de la coordination de la chaîne. Cet acteur constitue une cible privilégiée pour les parties prenantes qui supportent l'externalité, elle joue en quelque sorte le rôle de porte d'entrée dans la chaîne de valeur. Elle occupe également une position privilégiée pour coordonner les acteurs favorisant d'autant le traitement collectif de l'externalité (Fréry, 1997). Toutefois, sa position dominante permet à la firme focale d'imposer des conditions tarifaires et des normes de comportements aux autres acteurs ce qui contribue à faire augmenter le risque de « hold-up ». La firme dominante a en effet le pouvoir et la capacité de tirer tous les bénéfices économiques et symboliques du traitement de l'externalité et laisser des miettes aux autres membres de la chaîne de valeur. Dans ces conditions, les autres membres de la chaîne vont résister et freiner la dynamique collective et le traitement de l'externalité ne sera jamais effectif.

C- Les quatre principaux contextes

En croisant les dimensions de centralisation de la chaîne de valeur et de spécificité des actifs, il est possible d'aboutir à quatre contextes différenciés de traitement des externalités que nous représentons ci-dessous. Chaque contexte est détaillé par la suite.

	Chaîne de valeur centralisée	Chaîne de valeur décentralisée
Spécificité des actifs forte	<p><u>Situation 1</u> : Responsabilisation d'une chaîne de valeur éclatée dominée par un acteur et nécessitant des actifs spécifiques</p> <p>Ex : développement de motorisations sans CO2 dans la filière automobile</p>	<p><u>Situation 3</u> : Responsabilisation d'une chaîne de valeur sans acteur dominant nécessitant des actifs spécifiques</p> <p>Ex : Max Havelaar et le commerce équitable à ses débuts</p>
Spécificité des actifs faible	<p><u>Situation 2</u> : Responsabilisation d'une chaîne de valeur dominée par un acteur nécessitant des actifs peu spécifiques</p> <p>Ex : Nike et le travail des enfants auprès de ses sous-traitants</p>	<p><u>Situation 4</u> : Responsabilisation d'une chaîne de valeur sans acteur dominant nécessitant des actifs peu spécifiques</p> <p>Santé/Sécurité et respect du droit du travail dans les TPE du bâtiment.</p>

Tableau 3 : Les quatre situations types de responsabilisation des chaînes de valeur éclatées

- 1- **La requalification majeure d'une chaîne de valeur concentrée** : Dans cette configuration, la chaîne de valeur est centralisée autour d'un acteur dominant et la dynamique de traitement de l'externalité implique d'investir dans des actifs spécifiques (technologiques ou marketing notamment). Le développement de technologies coûteuses de motorisation « propres » (ex : véhicule hybride, électrique, dispositif de réduction des émissions) dans le secteur automobile entre dans cette catégorie. Du fait de l'existence d'une firme focale, la responsabilisation de la chaîne de valeur est fortement impactée par la volonté de la firme dominante à s'engager dans cette voie. Elle dispose en effet d'une position privilégiée vis à vis des autres intervenants de la chaîne de valeur pour imposer l'initiative de traitement des externalités aux autres acteurs. L'émergence d'une dynamique va ainsi être fortement conditionnée par la perception d'un intérêt stratégique et financier de la part de la firme focale. Néanmoins, dans cette configuration de chaîne de valeur, l'accroissement de la dépendance entre les entreprises de la chaîne de valeur va être très important avec un risque d'appropriation de la rente par l'entreprise dominante relativement élevé. Sans garantie sur le partage de la plus-value, les acteurs vont alors freiner l'émergence d'une initiative de responsabilisation. Inversement, si les investissements réalisés par certains acteurs de la chaîne de valeur tendent à affaiblir le pouvoir de la firme dominante, c'est elle qui va freiner l'émergence du projet.

- 2- **La mise à niveau d'une chaîne de valeur concentrée** : Dans cette seconde situation type, la chaîne de valeur est centralisée autour d'un acteur dominant et l'initiative de responsabilisation n'implique pas de développer des actifs très spécifiques. Traiter l'externalité n'implique pas de transformer en profondeur les processus productifs, les approvisionnements, le réseau de distribution... Le traitement de l'externalité implique une « mise à niveau » qui peut être coûteuse mais apparaît relativement simple et moins risquée. Cette situation constitue une source de risques pour la firme pivot. En effet, en cas de problème et face à une attente sociale importante, la firme pivot constitue la cible la plus évidente de la chaîne de valeur. Elle peut se retrouver confrontée à une crise médiatique sévère et se voir reprocher son inaction face à une externalité qu'elle aurait pu/du facilement traiter. La manière dont la firme pivot perçoit les risques de l'inaction et les coûts de l'initiative de responsabilisation s'avèrent ici cruciaux.

- 3- **La structuration d'une nouvelle chaîne de valeur décentralisée**. Dans cette troisième situation type, la chaîne de valeur n'est pas centralisée autour d'un acteur dominant, et l'initiative de responsabilisation implique de développer des actifs spécifiques. Elle correspond à la situation du « commerce équitable » dans sa phase de structuration, où les réseaux de fournisseurs sont à construire, le concept à diffuser auprès des producteurs, des distributeurs et des consommateurs, où les réseaux de distribution restent partiellement à construire, etc. Cette situation apparaît *a priori* particulièrement problématique, dans la mesure où elle revient à faire émerger *ex-nihilo* une nouvelle filière. Les besoins de coordination sont immenses puisque les investissements sont spécifiques et il n'y a pas d'architecte pour les porter. Les enjeux économiques liés aux coûts de transaction peuvent alors constituer une barrière au développement du projet. Dans un tel contexte, la sécurisation d'une demande latente constitue un facteur favorable ; l'existence préalable d'un marché de niche permettant aux acteurs d'expérimenter, de subsister et d'investir dans la coordination. Plus généralement, tous les facteurs permettant de réduire ou d'investir dans la coordination apparaissent

favorables (mutualisation avec les réseaux de distribution spécialisés dans le « bio », développement de standards et de référentiels permettant d'explicitier les comportements).

- 4- **La mise à niveau d'une chaîne de valeur décentralisée**: Dans cette dernière configuration, la chaîne de valeur n'est pas centralisée autour d'un acteur dominant et l'initiative de responsabilisation implique de développer des actifs peu spécifiques pour l'ensemble des intervenants. La difficulté à faire respecter les enjeux de sécurité dans le réseau des très petites entreprises (TPE) du bâtiment constitue une bonne illustration de cette problématique. Une partie des règles de sécurité (ex : port du casque, posture physique, etc.) apparaissent simples, peu coûteuses, avec un impact important sur la santé / sécurité des travailleurs. Toutefois, leur adoption est lente et difficile. La principale difficulté soulevée par ces situations provient de l'absence d'un interlocuteur clair et unique pour recevoir la demande sociale et organiser la chaîne de valeur. Une autre difficulté provient de l'hétérogénéité des pratiques et des situations de travail entre les acteurs de la chaîne de valeur, qui rendent l'édiction de règles plus complexes et d'une valorisation économique difficile. Les coûts de transaction sont donc relativement élevés dans ces situations.

Il apparaît à ce stade de nos analyses que la plus ou moins grande spécificité des actifs et la présence ou non d'une firme focale structurent des situations disparates où la coordination des efforts pour mettre en place une dynamique collective de traitement des externalités est un enjeu complexe. Les difficultés de coordination entre les membres de la chaîne de valeur et les risques politiques associés contribuent à faire augmenter considérablement les coûts de transaction. Il est alors peu probable que la dynamique de traitement des externalités émerge. Cette recherche éclaire sous un nouveau jour la question du traitement des externalités car en abandonnant la perspective de l'entreprise (comme le fait le modèle de la Corporate Social Responsiveness) pour envisager la question du réseau et des chaînes de valeur éclatées, le traitement des externalités apparaît encore plus complexe. L'enjeu n'est alors plus de trouver des relais à l'intérieur mais bien de stabiliser des dispositifs de gouvernance qui vont stabiliser la coopération entre les différents acteurs.

Synthèse

Cette première série de travaux est centrée sur l'entreprise et aborde la question du traitement organisationnel des externalités. Nous sommes parties du modèle de la Corporate Social Responsiveness pour éclairer la dynamique de traitement des externalités. Nous avons également capitalisé sur les limites du modèle afin d'ouvrir plusieurs questionnements de recherche. Nous résumons dans les paragraphes suivant les principaux apports de cette section.

- 1- Une entreprise qui souhaite traiter une externalité doit engager une action collective impliquant de la réflexivité, des apprentissages, des changements organisationnels et la redéfinition des critères de performance. Il est frappant de retrouver tous ces éléments qui sont détaillés et développés par le modèle de la Corporate Social Responsiveness et qui depuis ont été délaissés par les chercheurs du champ Business & Society. Le modèle donne un panorama général et détaillé du processus de traitement des externalités qui conserve toute son utilité pour amorcer des travaux sur la formation d'une démarche de traitement des externalités.

- 2- La contribution des cadres intermédiaires est incontournable. Sans implication de leur part, la démarche de prise en charge de l'externalité est inachevée. Cette contribution s'articule autour de deux dimensions : institutionnelles et organisationnelles. Les cadres intermédiaires sont ainsi engagés dans une transformation des pratiques et des représentations de leurs entreprises. Un des aspects essentiels de leur contribution réside dans leur capacité à dégager des marges de manœuvre économique afin de reporter sur le marché les surcoûts liés au traitement des externalités.
- 3- La figure de l'expert est souvent évoquée mais ses activités et ses compétences sont rarement développées. Nous montrons que l'expert doit posséder trois compétences : politique (rôle de médiateur), culturelle (rôle de traducteur) et technique (rôle de facilitateur). Il effectue plusieurs activités auprès de plusieurs publics. Le rôle de l'expert est au cœur des dynamiques d'apprentissage et de réflexivité.
- 4- L'éclatement des frontières de l'entreprise et l'émergence de chaînes de valeur globales font émerger de nouveaux contextes de responsabilisation. Les choix et options stratégiques en matière de démarche de traitement des externalités vont être en grande partie déterminés par les caractéristiques structurelles de la chaîne et la nature des investissements à effectuer par les acteurs.

Ces travaux participent à un renouvellement de notre compréhension des processus entrepreneuriaux et dynamiques d'actions collectives qui conduisent à un management stratégique des externalités à l'intérieur d'une entreprise mais également d'un réseau d'acteurs. Ils donnent une épaisseur organisationnelle et une importance managériale aux problématiques de responsabilité sociale des entreprises et traitement des externalités.

Section 4 : Solutions marchandes et nouvelles figures du politique

Cette deuxième série de travaux s'attaque à une question importante de la littérature du champ Business & Society qui consiste à comprendre et mettre en évidence les éventuels liens entre engagements sociétaux et performance économique de l'entreprise. Ces travaux sont également l'occasion d'un basculement de perspective afin de comprendre comment se construit socialement une externalité. Nous abandonnons le point de vue de l'entreprise pour porter un regard sur les dynamiques d'action collective que les parties prenantes doivent développer afin de donner vie à une externalité et engager un rapport de force avec l'entreprise. Ces deux questions sont intrinsèquement liées car de la capacité des parties prenantes à donner une existence publique à une externalité découle une prise de conscience sur les marchés qui permettra de rendre économiquement soutenable les efforts engagés par les entreprises afin de mieux gérer leurs externalités. La figure du scandale apparaît comme un élément déclencheur de nouvelles opportunités marchandes qui vont ouvrir des capacités d'actions nouvelles aux entreprises pour traiter leurs externalités.

La première recherche développe une perspective originale qui consiste à montrer à la suite de Kenneth Arrow que la notion d'externalité recouvre des réalités économiques et sociales très variées (Arrow, 1973; Daudigeos & Valiorgue, 2010, 2011). Pour saisir cette complexité, nous développons une typologie des externalités qui n'a pas d'équivalent à notre connaissance dans la littérature. Nous envisageons ensuite pour chaque catégorie d'externalité identifiée la possibilité et les options que peut prendre une entreprise pour simultanément traiter ses externalités et dégager une valeur économique. Ce travail permet de tempérer l'optimisme de certains gestionnaires et économistes qui voient dans le marché une solution systématiquement efficace pour traiter les externalités (4.1).

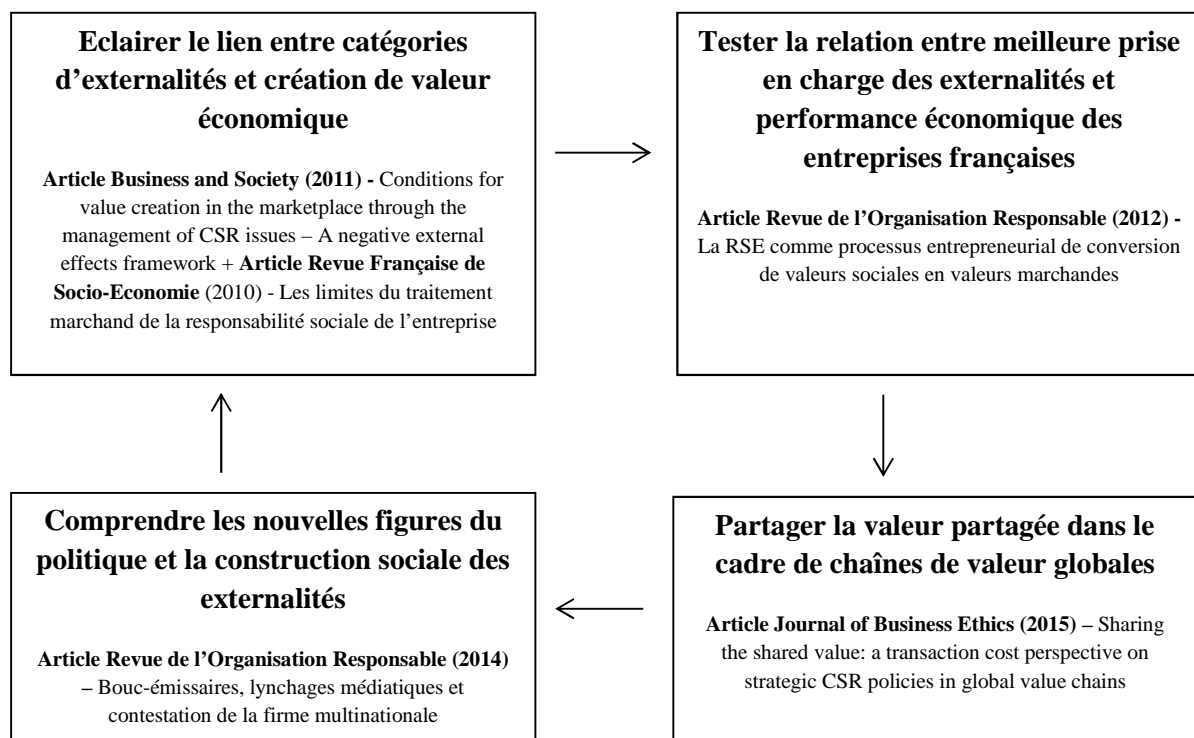
La deuxième recherche aborde un sujet connexe qui touche au lien entre performance économique et performance sociale de l'entreprise (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011). Cette question est traitée abondamment dans la littérature et nous avons fait le choix de l'aborder de manière décalée avec un échantillon d'entreprises exclusivement françaises (Hollandts & Valiorgue, 2012). Il nous semble ainsi que le lien entre performance économique et performance sociale ne peut se résumer à une simple relation entre variable dépendante et variable indépendante, aussi complexe soit-elle (Ullmann, 1985). La prise en charge des externalités et la performance économique de l'entreprise sont dialectiquement reliés l'un à l'autre et les résultats sont incertains et directement liés aux spécificités de chaque entreprise. L'utilisation d'une méthode instrumentale (doubles moindres carrés-2SLS) met en évidence la nature de cette relation sur un échantillon d'entreprises françaises. Nous montrons également qu'un effort de re-théorisation de la nature du lien management des externalités – performance économique de l'entreprise est nécessaire et nous proposons d'envisager celui-ci comme un processus entrepreneurial incertain et contingent de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande (4.2).

Dans un troisième temps, nous conservons la question du lien entre performance économique et traitement des externalités mais nous introduisons à la suite des travaux de Gerreffi et Palpacuer la question de l'éclatement des frontières de l'entreprise (Gerreffi et al., 2005; Gerreffi & Lee, 2014; Palpacuer, 2008). Nous essayons de voir dans quelle mesure un ensemble d'entreprises impliquées dans une chaîne de valeur globalisée peuvent collectivement traiter une externalité et donner une valeur économique à cette démarche (Acquier et al., 2015). Nous montrons que l'éclatement des frontières des entreprises et l'émergence de chaînes de valeur globales complexifient grandement

l'opérationnalisation des démarches (Frigant, 2015). Nous concluons cette réflexion en soulignant que la multiplication des démarches et des initiatives en matière de RSE afin de mieux traiter les externalités constituent plus un symptôme qu'un remède (4.3).

Dans le quatrième et dernier mouvement de cette section, nous abandonnons la perspective de l'entreprise et envisageons la capacité des parties prenantes à construire socialement une externalité (Daudigeos, Pasquier, & Valiorgue, 2014). Nous appuyons notre raisonnement sur le cadre théorique de la stakeholder politics (Rowley & Moldoveanu, 2003; Vasi & King, 2012) et montrons que les scandales et processus de bouc-émissarisation constituent des éléments centraux du mouvement collectif de contestation des parties prenantes (McDonnell & King, 2013). La construction sociale d'une externalité est le fruit d'une action collective dont le point le plus visible est l'émergence d'un scandale médiatique dans lequel se trouve pris une entreprise jugée responsable (Clemente & Roulet, 2015; Roulet, 2015). Nous montrons que l'émergence de ce scandale contribue à sensibiliser et éduquer les marchés à mieux prendre en charge les externalités (4.4).

Nous résumons dans le graphique ci-dessous les principales contributions mobilisées dans cette deuxième section.



Graph 5 : Contributions mobilisés pour éclairer la construction sociale des externalités et les capacités d'absorption des marchés

4.1- Eclairer le lien entre catégories d'externalités et création de valeur économique

Dans quelles conditions une entreprise peut-elle créer de la valeur économique via la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale visant à traiter ses externalités ? Le lien entre performances économiques et sociales recouvre des débats anciens dans la communauté scientifique gestionnaire qui semble encore loin d'être résolu. De nombreux travaux ont ainsi tenté de tester cette relation

(Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003 ; Smith, 2003 ; Surroca et al., 2010). D'autres cherchent à identifier les pratiques responsables susceptibles d'améliorer la position concurrentielle d'une entreprise dans son industrie de référence (Elkington, 1994 ; Porter et Kramer, 2006). Poser la question des conditions d'un alignement entre performances sociales et économiques permet d'aborder cette problématique sous un autre angle en essayant de mettre à jour les options stratégiques envisageables par une entreprise afin qu'elle mette en œuvre une démarche de traitement de ses externalités qui se révèle économiquement profitable. Afin de répondre à cette interrogation, nous appuyons notre raisonnement sur les travaux du prix Nobel d'économie Kenneth Arrow qui a théorisé une posture aussi originale que percutante sur la RSE. Dans l'article « *Social responsibility and economic efficiency* », Arrow propose deux contributions majeures qui ont été peu reprises dans la littérature gestionnaire (Arrow, 1973). Premièrement, il appelle à un traitement différencié des différents enjeux que recoupe le concept chapeau de RSE. Cette approche par les enjeux n'a eu qu'un faible écho au détriment d'une perspective centrée sur les parties prenantes qui privilégie *de facto* les acteurs (Wartick et Mahon, 1994). L'approche proposée par Arrow a également l'avantage de définir la RSE comme la capacité de l'entreprise à corriger les « *défaillances du marché* » (Arrow, 1973) et en particulier les externalités laissées à la charge des parties prenantes. En capitalisant sur les développements analytiques d'Arrow nous proposons dans cette recherche une catégorisation originale des externalités. Cette catégorisation nous aide à différencier différents contextes de responsabilisation susceptibles d'être plus ou moins créateur de valeur économique.

4.1.1- Les grandes catégories d'externalités

Comme nous l'avons vu dans la section 1 du présent document, le concept d'externalité a connu de nombreux développements théoriques et certains auteurs ont progressivement décliné, répertorié et catégorisé les réalités économiques et sociales saisies par cette notion (Cowen, 1988; Cornes et Sandler, 1999; Cowen et Crampton, 2002). Dans le cadre de nos recherches, nous empruntons à la théorie des biens publics, qui constitue une des variantes de la théorie des défaillances de marché (Stiglitz et Walsh, 2007), des concepts pour catégoriser les différents types d'externalités. La perspective que nous proposons consiste à renverser la logique d'utilisation des outils analytiques de la théorie des biens publics⁸ pour l'appliquer à un bien particulier que sont les externalités. Les travaux sur les biens publics s'appuient sur deux notions clés qui sont la rivalité et l'excluabilité (Cornes and Sandler, 1999) que nous mobilisons à notre tour pour caractériser les externalités négatives.

La rivalité : Une externalité est dite rivale lorsqu'une partie prenante affectée par cette externalité atténue la dégradation du bien-être d'autres parties prenantes. La première victime « absorbe » tout ou partie de l'externalité et cette partie absorbée est en quelque sorte neutralisée. Elle ne peut plus causer de dommages à d'autres parties prenantes. Symétriquement, une externalité est dite non-rivale lorsqu'une partie prenante supportant l'externalité ne diminue pas la dégradation du bien-être des autres parties prenantes.

L'excluabilité : Une externalité est dite excluable lorsqu'il est possible de protéger ou d'exclure certaines parties prenantes d'une dégradation de leur bien-être. En revanche, elle est non-excluable lorsqu'il est impossible pour les parties prenantes d'échapper à une dégradation de leur bien-être. Toutes les parties prenantes sont exposées à l'externalité et

⁸ Rappelons qu'initialement, la théorie des biens publics a été développée par Samuelson afin de catégoriser les biens susceptibles d'être ou non produits par le marché (Cornes et Sandler, 1999 et Stiglitz et Walsh, 2007 pour une introduction).

si cette externalité est non rivale, elles subissent toutes la même dégradation de leur bien-être.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les différents types d'externalité qu'il est possible de distinguer en fonction de leur caractère rival/non rival et excluable/non excluable. Nous proposons au final quatre grandes catégories : les externalités privées, les externalités de club, les externalités communes et enfin les externalités publiques. La typologie que nous proposons a un caractère heuristique et sa fonction consiste à capturer, synthétiser et décrire des situations réelles qui sont, comme toujours, beaucoup plus complexes.

	Excluabilité	Non excluabilité
Rivalité	<p align="center"><u>EXTERNALITE PRIVEE</u></p> <p>Les parties prenantes peuvent être exclues ou protégés par la mise en œuvre de mesures adéquates. Les parties prenantes qui supportent l'externalité protègent les autres.</p>	<p align="center"><u>EXTERNALITE COMMUNE</u></p> <p>Les parties prenantes ne peuvent pas être exclues. Les parties prenantes qui supportent l'externalité protègent les autres.</p>
Non-rivalité	<p align="center"><u>EXTERNALITE DE CLUB</u></p> <p>Les parties prenantes peuvent être exclues ou protégés par la mise en œuvre de mesures adéquates. Toutes les parties prenantes non exclues (les membres du club) subissent l'externalité de manière homogène.</p>	<p align="center"><u>EXTERNALITE PUBLIQUE</u></p> <p>Aucune partie prenante ne peut être exclue et toutes les parties prenantes subissent l'externalité de manière homogène.</p>

Tableau°4 : *Typologie des externalités*

- 1- **Les externalités privées :** dans ce cas, il existe des solutions techniques ou organisationnelles qui permettent de prévenir la dégradation du bien-être des parties prenantes qui supportent l'externalité. Cette exclusion des parties prenantes peut être réalisée via des investissements de la part de l'entreprise qui va faire évoluer son processus de production et/ou les caractéristiques de son bien ou service afin de ne plus rejeter d'externalité. La deuxième caractéristique réside dans le fait que certaines parties prenantes protègent en quelque sorte d'autres parties prenantes qui pourraient potentiellement être affectées. Il s'agit typiquement du type d'externalité que Coase analyse dans son article de 1960 où il traite des nuisances qu'un éleveur occasionne à un cultivateur (Coase, 1960). Dans cette situation, il est possible d'exclure le cultivateur d'une dégradation de son bien être en élevant une barrière pour que le bétail ne détruise plus les cultures. De plus, la dégradation est localisée et le cultivateur, situé dans le voisinage immédiat de l'éleveur, protège en quelque sorte les autres cultivateurs.

- 2- **Les externalités de club :** il est possible de protéger certaines parties prenantes, les autres (les membres du club) supportent l'externalité dans des proportions identiques. L'externalité est généralement supportée par les consommateurs et/ou les utilisateurs du bien ou service à l'origine de l'externalité ou par les parties prenantes situées dans

l'environnement immédiat de l'entreprise. Prenons l'exemple de l'obésité favorisée par le développement des *fast food*. Il est possible d'éviter l'externalité liée à cette activité économique en choisissant de changer son alimentation. En revanche, le fait que certaines personnes se rendent dans ses restaurants ne diminue en rien le dommage causé aux consommateurs suivants. Bien au contraire, la bonne santé économique du secteur favorise son expansion. L'externalité de club correspond à la consommation ou la production d'un bien ou d'un service qui structurellement génère des dommages collatéraux laissés à la charge des parties prenantes qui sont bien souvent des clients.

- 3- **Les externalités communes :** pour ce type d'externalité, les parties prenantes ne peuvent pas être exclues. Elles ne peuvent pas l'être du fait de l'absence de solutions techniques ou organisationnelles susceptibles de traiter l'externalité ou du fait des sommes à investir pour protéger les parties prenantes. A noter que dans le cas d'externalité commune, il y a une différence dans le degré de dommages causés par l'externalité. Certaines parties prenantes sont plus affectées que d'autres. Ce type d'externalité externe correspond à l'exemple donné par Pigou sur les étincelles des locomotives qui mettent le feu aux forêts à proximité d'une voie ferrée (Pigou, 1920). Il n'existe pas de solution d'exclusion (à moins de dévier le trajet du train) et il y a bien rivalité, car les forêts en bordure de voie protègent les forêts plus éloignées. Les propriétés forestières situées le long de la voie ferrée sont en quelque sorte sacrifiées afin de laisser passer le train.
- 4- **Les externalités publiques :** toutes les parties prenantes subissent l'externalité dans les mêmes proportions. Il n'existe aucune solution technique ou organisationnelle pour préserver les parties prenantes de l'externalité. Le CO₂ est une illustration très actuelle de ce type d'externalité. Il est impossible d'échapper au réchauffement climatique et nous subissons tous les conséquences de ce réchauffement.

On perçoit à travers cette typologie des externalités que toutes les entreprises ne font pas face aux mêmes enjeux en matière de RSE en fonction du type d'externalité qu'elles laissent à la charge de leurs parties prenantes. Une entreprise agricole rejetant des pesticides sur une plantation de vigne (externalité privée) ne va pas faire face à la même pression sociale qu'une cimenterie rejetant massivement du CO₂ (externalité publique). Dans le premier cas, une solution peut être trouvée entre le pollueur et le pollué : ne pas utiliser de pesticide en cas de vent. Dans le deuxième cas, aucune solution technique n'est disponible à moins que la société dans son ensemble décide de se passer de ciment pour faire disparaître l'externalité. Considérant ces différences, que l'on perçoit aisément dans la pratique, la question des conditions d'un traitement d'une externalité prend tout son sens. Il s'agit en définitive de comprendre si toutes les catégories d'externalités sont potentiellement solubles dans le cadre de démarches et pratiques socialement responsables. Est-il envisageable, comme l'affirment Porter et Kramer, qu'un traitement des externalités puisse se révéler simultanément et systématiquement bénéfique pour la société et rentable pour l'entreprise ? Pour lever en partie cette incertitude, nous proposons de nous intéresser désormais aux conditions d'émergence d'une demande de prise en charge des externalités par le marché.

4.1.2- Les éléments nécessaires à l'émergence d'une demande marchande

Trois conditions nous semblent devoir être réunies pour qu'une demande marchande de prise en charge des externalités émerge : l'existence d'une volonté de payer de certaines parties prenantes, la faiblesse des coûts de transaction et l'acceptabilité sociale des transactions passées autour des externalités (Daudigeos & Valiorgue, 2010). Sans ces conditions, aucune demande marchande ne peut émerger et l'entreprise ne pourra pas « rentabiliser » les efforts qu'elle accomplit pour traiter ses externalités. Dans ces conditions, il est difficile d'envisager un alignement entre performance économique et prise en charge des externalités.

A- L'existence d'une volonté de payer de certaines parties prenantes

Comme l'ont montré McWilliams et Siegel, pour qu'une entreprise s'engage dans une démarche de prise en charge de ses externalités, il est nécessaire que cette dernière ait la possibilité de reporter sur ses parties prenantes marchandes tout ou partie des surcoûts de transaction et/ou d'organisation générés par une telle démarche (McWilliams et Siegel, 2001). Cela implique qu'il existe dans l'environnement marchand de l'entreprise des parties prenantes qui sont prêtes à payer afin de financer la prise en charge des externalités (Vogel, 2006). Deux cas peuvent schématiquement être identifiés dans l'émergence d'une demande marchande permettant de rentabiliser les efforts accomplis par l'entreprise pour prendre en charge ses externalités :

Les transactions simples : dans cette première configuration, le bénéficiaire de la prise en charge des externalités est prêt à payer pour l'amélioration de sa situation. On retrouve là une situation exposée par Coase dans son célèbre article de 1960 (Coase, 1960). Dans un modèle simple pollueur-pollué, il envisage que le pollué puisse compenser économiquement l'entreprise pour la prise en charge de l'externalité. La victime d'une externalité peut être amenée à payer la prise en charge dans la mesure où cette option est économiquement inférieure à la dégradation du bien-être qu'elle subit.

Les transactions doubles : dans cette seconde configuration, un tiers est prêt à payer pour la prise en charge d'une externalité supportée par autrui (Lankoski, 2000 ; Rheinhardt, 2005 ; Elkington et Hartigan, 2008). Elle nécessite une différenciation entre les victimes de l'externalité et ceux qui valorisent économiquement leur prise en charge, c'est-à-dire l'élaboration d'un modèle explicatif à trois acteurs : un pollueur, un pollué et un tiers, non concerné par l'externalité, mais prêt à payer pour sa prise en charge. Dans cette situation, deux types de transactions émergent (Rochet et Tirole, 2003 ; Eisenman et al., 2006). La première intervient entre l'entreprise et la partie prenante supportant l'externalité. Il s'agit soit de limiter la dégradation du bien-être de la partie prenante *via* une transformation du processus de production, soit de compenser financièrement la dégradation subie. La deuxième transaction se situe entre l'entreprise et une partie prenante tierce qui accepte de financer et compenser les surcoûts générés par la transformation du processus de création de valeur ou les compensations financières versées aux parties prenantes. Empiriquement, ce cas pourrait sembler, à première vue, extraordinaire. Néanmoins, à y regarder de plus près, les exemples sont légion, du commerce équitable au textile en coton biologique en passant par l'investissement socialement responsable. Les « surcoûts » supportés par les

consommateurs et/ou les actionnaires bénéficient à d'autres parties prenantes qui supportent une externalité.

B- La faiblesse des coûts de transaction

La volonté de payer de la part des parties prenantes n'est pas suffisante pour garantir l'émergence et la stabilisation d'une solution marchande pour la prise en charge des externalités. Il est nécessaire que les coûts des transactions ne soient pas trop élevés afin que ces dernières soient réalisables car la mise en œuvre de transactions pour traiter une externalité n'est pas gratuite ; elle ne se fait pas sans '*coûts de transaction*'⁹ (Coase, 1937) et ces derniers peuvent se révéler rédhibitoires pour la formation des échanges (Coase, 1988). Les sommes investies dans la recherche d'information, la réalisation des contrats et le suivi de leurs exécutions peuvent, comme pour beaucoup d'autres transactions, empêcher la stabilisation d'un compromis marchand sur les externalités. Compte tenu du montant des coûts de transactions, la demande peut ainsi être tout simplement non solvable ou le marché non organisable, quand bien même certaines parties prenantes seraient prêtes à consacrer des ressources financières pour réduire la dégradation de leur bien-être ou celui d'autres parties prenantes. Négliger la question des coûts de transaction dans la recherche de compromis marchands autonomes sur les externalités entre l'entreprise et ses parties prenantes revient *de facto* à nous placer dans un univers qui, pour Coase, ne correspond à aucune réalité économique (Coase, 1988 ; Gomez, 1996). Ainsi, si nous voulons encadrer les transactions marchandes de prise en charge des externalités, il convient de tenir compte de la présence de tels coûts. Soulignons que les montants des coûts de transaction sont particulièrement élevés en cas de transactions doubles, c'est-à-dire lorsqu'une partie prenante tierce accepte de payer pour l'amélioration du bien-être d'une autre partie prenante. Il faut, d'une part, passer des transactions avec les parties prenantes affectées et, d'autre part, avec les parties prenantes qui vont financer la prise en charge de l'externalité.

C- L'acceptabilité sociale des transactions sur les externalités

L'émergence de transactions marchandes pour traiter des externalités génère des questionnements éthiques. Ce point fait écho aux nombreux débats entourant l'évaluation économique des dommages sociaux et environnementaux. La recherche de compromis et son corollaire la marchandisation du vivant afin d'évaluer les montants sur lesquels les parties prenantes vont passer des transactions, ne laissent pas sans interrogation. Cette '*comptabilité macabre*' renvoie directement à des questions éthiques et morales particulièrement complexes qui mettent directement en question l'acceptabilité sociale d'une solution marchande du traitement des externalités. Le « *marché de la vertu* » (Vogel, 2006) peut, dans de nombreuses situations, être jugé immoral par de nombreuses parties prenantes qui considèrent que certains droits sont non négociables. L'exemple de Nike et du travail des enfants en Indonésie est particulièrement éclairant sur ce type de situation. Il a été envisagé que Nike finance des programmes de formation aux mineurs employés dans les *sweatshops*. Ces enfants auraient alors eu accès à un savoir qu'ils ne pouvaient pas acquérir du fait de la pauvreté de leurs familles. Mais le recours au travail des mineurs a été condamné avec une telle virulence que cette option est apparue comme non recevable. Les transactions marchandes portant sur les externalités s'encastrent

⁹ Trois types de coûts de transactions sont généralement évoqués : les coûts liés à la recherche du prix le plus juste, les coûts de négociation du contrat et enfin les coûts de vérification du respect des termes du contrat (Coase, 1937, 1988, pp. 38-39 ; Gomez, 1996).

inévitablement dans une infrastructure institutionnelle beaucoup plus large, qui peut, dans certaines situations, empêcher l'apparition d'une telle solution, jugée politiquement et moralement inacceptable.

4.1.3- Les options stratégiques en matière de traitements des externalités

Il nous reste désormais à relier le type d'externalité aux conditions de création d'une demande marchande pour traiter l'externalité. Ce croisement va nous aider à délimiter les principales options stratégiques que peut prendre une entreprise afin de tenter de dégager une valeur économique tout en traitant ses externalités.

- 1- **Les externalités publiques :** Avec ce type d'externalité, l'incertitude technique, organisationnelle et stratégique est, par définition, très forte car l'entreprise ne dispose pas de technologies d'exclusion. Il n'existe pas de technologie et processus de production alternatifs susceptibles de supprimer l'externalité et mettre un terme à la dégradation du bien-être des parties prenantes. L'entreprise doit alors se lancer dans d'importants programmes d'innovation afin de renouveler son processus de production et/ou les caractéristiques de ses biens ou services. C'est toute l'identité, le portefeuille de technologies, la chaîne de valeur de l'entreprise qui doivent être recomposés en cas d'externalité publique. A court terme, la seule offre de responsabilité sociale possible consiste à dédommager financièrement les victimes afin de compenser les dégradations subies. En présence d'une externalité publique, l'entreprise est dans une situation particulièrement complexe. Il faut investir massivement ou compenser financièrement les victimes avec une probabilité de financement par les marchés des efforts engagés relativement faible. La formation d'une stratégie de responsabilité sociale « *rentable pour l'entreprise et bénéfique pour la société* » est donc peu probable en cas d'externalité publique. Il n'en demeure pas moins que les pressions sociales et politiques que ce type d'externalité ne peuvent manquer de générer font que l'entreprise ne pourra pas, sur le long terme, éluder la question de sa responsabilité sociale même si les marchés ne valorisent que partiellement les efforts nécessaires en terme d'innovations.

- 2- **Les externalités communes :** Dans cette situation, il n'est pas possible d'exclure les victimes mais ces dernières sont affectées dans leur bien être à des degrés variés. Comme pour l'externalité publique, les victimes ne peuvent pas être exclues du fait de l'état de la technologie qui n'offre pas d'alternative pour protéger les parties prenantes. Exclure les parties prenantes consiste à interdire l'activité de l'entreprise et se résoudre à ne plus disposer des biens et/ou services qu'elle produit. La différence entre l'externalité publique provient du fait que certaines parties prenantes sont plus victimes que d'autres. Dans cette situation, l'incertitude technique est également très forte car l'entreprise ne dispose pas de technologies et de processus alternatifs. L'entreprise doit alors se lancer dans d'importants programmes d'innovation afin de renouveler son processus de production et/ou les caractéristiques de ses biens ou services, et, simultanément compenser les victimes et investir dans de nouvelles technologies. Mais contrairement au cas précédent, certaines victimes sont plus concernées que d'autres par l'externalité. La demande sociale de prise en charge va donc être moins importante et plus ciblée. Pour solutionner cette situation et traiter l'externalité, l'entreprise va devoir entrer en relation avec les principales victimes afin de passer des compromis marchands

sur ces derniers. Mais comme pour l'externalité publique, on ne voit pas pourquoi les victimes financeraient l'entreprise pour qu'elle reverse, au mieux, la même somme. Par contre, les consommateurs ou les actionnaires peuvent, dans ce cas, être mis à contribution pour compenser les victimes et financer les investissements nécessaires via l'instauration de transactions doubles. Si le nombre de victimes n'est pas trop important, il est possible que la volonté de payer de certaines parties prenantes puisse permettre de financer à la fois la compensation des victimes et l'innovation pour exclure, à l'avenir, ces victimes. Mais, dans cette situation, se pose clairement la question de l'acceptabilité sociale des transactions que l'entreprise va passer avec les principales victimes pour les compenser. Même si elles reçoivent des compensations financières, ces dernières sont en quelque sorte sacrifiées pour le bien être des consommateurs ou des actionnaires, ce qui ne va pas sans poser des problèmes éthiques et politiques.

- 3- **Les externalités de club :** Dans cette situation toutes les victimes subissent la même dégradation de leur bien-être et il est possible de les exclure. Des solutions techniques et organisationnelles existent pour soustraire les victimes. Cette situation, si elle paraît facilement soluble dans le cadre d'une offre de responsabilité sociale, demeure particulièrement ambiguë lorsque victime et consommateur se confondent. Pour traiter l'externalité, l'entreprise peut développer des solutions d'exclusion des victimes ou compenser ces dernières financièrement. Elle va effectuer un arbitrage entre les deux solutions et mettre en œuvre la moins coûteuse. La question est alors de savoir qui sont les membres du club. Deux cas sont envisageables : les victimes sont entrées dans le club malgré elles et sont exposées contre leur volonté à l'externalité ou bien les victimes ont choisi de rentrer dans le club et s'exposent délibérément à l'externalité. C'est dans cette situation que la victime et le consommateur se confondent, ce qui est générateur d'ambiguïtés. Si les membres sont entrés « de force » dans le club, l'entreprise peut alors mettre en place un programme de prise en charge des externalités pour les protéger et reporter les coûts sur le marché. Si les coûts de transaction ne sont pas trop élevés, l'entreprise peut directement entrer en négociation avec les victimes. Si la solution est plus avantageuse pour les victimes, elles peuvent accepter de financer les investissements effectués par l'entreprise pour prendre en charge l'externalité. Les consommateurs peuvent également être mis à contribution pour financer les compensations et/ou les investissements. Il est donc possible dans cette situation que des transactions émergent pour financer les investissements consentis par l'entreprise afin de renouveler ses technologies et/ou ses processus de production. Il y a aura bien, dans cette situation, création de valeur sociale et création de valeur économique à travers les transactions passées sur les externalités. Si les victimes entrent délibérément dans le club, c'est-à-dire si elles se confondent avec les consommateurs du bien, la solution est en revanche plus complexe, car exclure la victime revient à exclure un consommateur. La victime doit donc payer un surprix pour compenser un dommage qu'elle s'est, elle-même, imposée. Dans cette situation, l'exclusion de la victime est un non-sens puisque l'entreprise se prive de revenus. Il ne reste plus alors que la solution de la compensation. Solution qui revient à admettre pour l'entreprise que la consommation de ses produits engendre une dégradation du bien-être de ses clients. Elle doit alors provisionner des fonds pour compenser ses propres consommateurs. Cette solution, si elle est théoriquement possible, est donc peu probable. La seule attitude de l'entreprise consiste à garder simultanément ses consommateurs et préserver ses victimes qui, dans cette situation, sont les mêmes personnes. Elle va donc devoir

éduquer ses consommateurs/victimes et tenter de les préserver. Situation relativement absurde mais qui correspond à d'importantes réalités sociales : consommation d'alcool, de tabac, de médicaments...

- 4- **Les externalités privées :** Dans cette situation les victimes peuvent être exclues et certaines sont plus affectées que d'autres. Comme pour les externalités de club, deux stratégies en matière de prise en charge des effets externes sont possibles pour l'entreprise : compenser les victimes ou les exclure. L'entreprise arbitrera en fonction de la moins coûteuse. Au niveau de la demande marchande de prise en charge des externalités, deux sources de financement sont possibles. Si les coûts de transactions ne sont pas trop élevés et si les victimes y trouvent leur avantage, ces dernières vont financer les investissements de l'entreprise afin d'être protégées et ne plus supporter l'externalité ? Les consommateurs peuvent également être mis à contribution via la mise en œuvre de transactions doubles. C'est donc dans cette situation que la formation d'une stratégie socialement responsable est la plus plausible. Sous réserve toutefois que les coûts de transactions ne soient pas trop élevés et que les transactions que l'entreprise passe avec les victimes soient socialement acceptées. La stratégie de l'entreprise va consister à éduquer les consommateurs pour qu'ils prennent conscience des externalités liées à l'utilisation des biens et services et investir pour exclure un maximum de victimes. Cette situation correspond à la situation décrite par Coase dans son article de 1960 (Coase, 1960) et reprise plus récemment par Porter dans une perspective stratégique (Porter et Kramer, 2006). Dans cette situation, les solutions techniques autorisant une reconfiguration du processus de production, c'est-à-dire une offre de RSE, existent et il est possible, en effectuant les allocations de ressources nécessaires, de répondre à une demande marchande de prise en charge des externalités. Il y a dans cette situation bien particulière émergence d'une valeur partagée entre l'entreprise et la société et alignement de la performance économique avec la performance sociale.

Nous résumons dans le tableau les options stratégiques que les entreprises peuvent prendre en matière de responsabilité sociale en fonction du type d'externalité qu'elles émettent.

	Excluabilité	Non-excluabilité
Rivalité	<p align="center"><u>EXTERNALITE PRIVEE</u></p> <p>Responsabiliser les consommateurs afin de dégager une demande marchande susceptible de compenser et rentabiliser les allocations de ressources effectuées afin de supprimer l'effet externe.</p>	<p align="center"><u>EXTERNALITE COMMUNE</u></p> <p>Sacrifier des victimes qui se verront recevoir des compensations financières. Responsabiliser le consommateur afin de faire émerger une demande marchande susceptible de couvrir les dépenses en recherche et développement afin de proposer à l'avenir de nouvelles technologies et processus de production.</p>
Non-rivalité	<p align="center"><u>EXTERNALITE DE CLUB</u></p> <p>Prévenir et éduquer les consommateurs/victimes pour qu'ils soient pleinement conscients des impacts négatifs de leur mode de consommation. L'entreprise peut également développer un système privé d'assurance qui couvrira les dégradations du bien être de ses consommateurs/victimes.</p>	<p align="center"><u>EXTERNALITE PUBLIQUE</u></p> <p>L'entreprise est condamnée à disparaître ou à revoir en profondeur son identité, son portefeuille de technologie et sa chaîne de valeur.</p>

Tableau°5 : *Stratégie de RSE en fonction du type d'effet externe*

Cette recherche s'attaque à un sujet central et complexe dans la littérature RSE car il s'agit de mieux cerner les conditions qui permettent à une entreprise de traiter ses externalités tout en parvenant à maintenir un niveau de compétitivité identique voire supérieur. Suivant les analyses de Arrow, nous avons montré que derrière les externalités se cachent des réalités économiques et sociales très différentes. Dans certains cas, les victimes peuvent être exclues alors que dans d'autres, ni l'état de la technologie ni les ressources nécessaires pour préserver les victimes sont accessibles. L'externalité concerne parfois indistinctement tous les membres d'une communauté alors que, dans d'autres cas, il est supporté par une partie seulement des membres, protégeant ainsi les autres membres. Ces différences dans les catégories d'externalités que les entreprises produisent montrent que les stratégies et options en matière de management des externalités ne peuvent pas être les mêmes d'une entreprise à une autre. Il ressort également de ce travail que trois conditions sont nécessaires pour qu'un financement par les marchés des efforts accomplis par l'entreprise pour traiter ces externalités soit possible : la volonté de payer des parties prenantes, la faiblesse des coûts de transaction et l'acceptabilité sociale des transactions marchandes et solutions mises en œuvre pour gérer l'externalité. En croisant les types d'externalités avec les conditions de création de valeur marchande, nous avons détaillé les options stratégiques qui s'offrent à une entreprise. Il apparaît à l'issue de ce travail que la relation entre la prise en charge des externalités et la création de valeur économique est loin d'être univoque. Les incertitudes marchandes, techniques et éthiques, qui entourent l'émergence d'une valeur partagée entre l'entreprise et la société, sont, à ce stade du fonctionnement de nos économies contemporaines, trop importantes pour que le traitement des externalités fasse systématiquement l'objet de négociations spontanées et autonomes entre l'entreprise et ses parties prenantes. La solution coasienne apparaît au final comme un cas limite qui masque la diversité et complexité des situations observables dans la réalité.

4.2- Tester la relation entre meilleure prise en charge des externalités et performance économique des entreprises françaises

Les travaux précédents abordent la question d'un alignement possible entre création de valeur économique et stratégies de prise en charge des différentes catégories d'externalité. Cette interrogation fait écho à de nombreux débats qui portent sur la nécessité d'évaluer la performance des entreprises sur des critères plus larges et plus complexes que la simple performance économique ou financière. C'est dans ce contexte que l'on a vu émerger une réflexion qui a abouti à définir des mesures (une métrique) de la performance sociale et environnementale des entreprises (Arjaliès & Ponssard, 2010; Igalens & Gond, 2005). Cette évolution répond à la fois aux attentes d'une partie de la société civile mais également de la communauté financière qui souhaitent voir les entreprises intégrer leurs externalités dans la formation et la mise en œuvre de leurs stratégies créatrices de valeur (Baron, 2001 ; Porter & Kramer, 2006 ; Arjalies & Ponssard, 2010). L'évaluation des performances sociales et environnementales apparaît alors comme le moyen de rendre plus visible et contrôler les actions menées par les entreprises en faveur d'un meilleur traitement des externalités. Nous avons choisi de contribuer à ce questionnement *via* un travail statistique qui envisage la question du lien entre performance économique et performance sociale de l'entreprise comme une relation non-positif, dynamique et idiosyncrasique (Barnett, 2007). Il nous semble en effet que ce lien ne peut se résumer à une simple relation entre variable dépendante et variable indépendante, aussi complexe soit-elle. Le management des externalités et la performance économique de l'entreprise sont dialectiquement reliés l'un à l'autre et les résultats sont incertains et directement liés aux spécificités de chaque entreprise. L'utilisation d'une méthode instrumentale (doubles moindres carrés-2SLS) permet de mettre en évidence la nature de cette relation sur un échantillon d'entreprises françaises. Nous montrons également qu'un effort de re-théorisation de la nature du lien prise en charge des externalités – performance économique de l'entreprise est nécessaire. Nous proposons d'envisager celui-ci comme un processus entrepreneurial incertain et contingent de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande.

4.2.1- Retour sur le lien ambivalent entre performance sociale et performance économique de l'entreprise

Depuis 1972 pas moins de 127 études empiriques ont examinés le lien entre performance sociale et performance économique des entreprises (Margolis & Walsh, 2003). La plupart des auteurs notent qu'il est très difficile de trancher sur le lien et la nature de la relation entre ces deux types de performance (Barnett, 2007 ; Barnett & Salomon, 2006 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Waddock & Graves, 1997). Au vu de la simple compilation des résultats des études, la majorité (54/127) des études empiriques concluent à un impact positif de la performance sociale et environnementale sur la performance de l'entreprise tandis que 28 concluent à l'existence d'une relation négative et 20 à l'absence de relation significative (Margolis & Walsh, 2003). La méta-analyse d'Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) conclue sur la présence d'une association positive entre la performance sociale et environnementale et la performance de l'entreprise mais souligne la fragilité des résultats. La tendance dans la littérature est d'affirmer l'existence d'une relation positive entre la performance économique et les engagements sociétaux tout en soulignant la fragilité et la contextualisation des résultats empiriques obtenus précédemment.

Au-delà des enquêtes statistiques, il nous semble important de repositionner cette recherche de preuves empiriques attestant de l'existence d'une corrélation positive entre performance économique et engagements sociétaux dans un contexte théorique et politique bien particulier qui à l'exception notable de Margolis et Walsh est rarement explicité par les auteurs (Margolis & Walsh, 2003). Les travaux tendent à masquer, à travers une surenchère de données et références bibliographiques, l'enjeu et la portée du questionnement (Rowley & Bowman, 2000 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Barnett 2007). En effet, la recherche d'un lien entre performance économique et performance sociale s'inscrit dans le cadre d'un paradigme largement dominant qui conçoit l'entreprise comme un nœud de contrats dont la vocation est de maximiser le profit de ses propriétaires (Friedman, 1970 ; Jensen & Meckling, 1976). Cette conception dominante de l'entreprise trouve son expression la plus emblématique dans la jurisprudence américaine, qui reconnaît depuis un arrêt de 1919 (*Dodge vs Ford*), qu'une entreprise doit prioritairement être gérée dans l'intérêt de ses actionnaires (cité par Margolis & Walsh, 2003 : 271). Cette conception politique de l'entreprise se prolonge dans la science économique avec la théorie contractuelle de l'entreprise (Gomez, 1996) qui stipule sans aucune forme d'ambiguïté que la vocation de cette dernière est de maximiser le profit des actionnaires. Tout engagement en faveur de pratiques socialement responsables est inappropriée et sous-efficace dans le cadre de cette tradition qui à l'heure actuelle est dominante (Margolis et al., 2003).

Les travaux qui tentent de mettre à jour un lien positif entre la performance économique et la performance sociale de l'entreprise adoptent un positionnement ambigu par rapport à ce paradigme dominant. Ils considèrent en effet que l'entreprise ne peut se contenter de maximiser le profit des actionnaires et doit assumer des responsabilités sociales et mieux gérer les externalités qu'elle fait supporter à ses parties prenantes. Mais en cherchant l'existence d'un lien entre les deux types de performance, ils se révèlent finalement comme les meilleurs défenseurs du modèle dominant car ils montrent ou tendent à montrer que la mise en œuvre de pratiques et stratégies socialement responsables peut se traduire par une amélioration de la performance économique (Levillain et al., 2012). Etrange posture qui consiste à simultanément affirmer que le modèle dominant de l'entreprise est défaillant mais que la réparation volontaire de ces défaillances va se révéler en dernière analyse profitable... Au-delà du jeu intellectuel qui ne prête à aucune conséquence et qui permet à une communauté de chercheurs d'entretenir et légitimer ses travaux¹⁰, il nous semble que cette posture analytique conduit à entretenir une conception erronée de l'entreprise. Pour Rowley et Berman, la recherche d'une telle combinaison entre performance économique et performance sociale est vouée à l'échec indépendamment des théories, données et méthodes mobilisées (Rowley & Berman, 2000). Tous ces travaux représentent pour les deux auteurs, « *une tentative de légitimation des chercheurs et du champ académique Business and Society au lieu de fournir des explications* » (Rowley & Berman, 2000, p. 401). Les chercheurs se retrouvent engagés dans une quête du Graal dont le résultat ne peut que se traduire par un échec car ils traitent la question de manière univoque et universelle en appliquant une vision décontextualisée de l'entreprise. Bien au-delà de la légitimation d'un champ académique, il nous semble que ces travaux entretiennent de manière illusoire la possibilité de conciliation harmonieuse des intérêts des parties prenantes de l'entreprise et renforcent de manière paradoxale et sans doute involontaire la pertinence du modèle contractualiste de l'entreprise. La recherche d'une corrélation positive et universelle entre performance sociale et performance économique contribue à masquer les tensions et conflits d'intérêts entre les parties prenantes qui sont impliquées où concernées par le fonctionnement de l'entreprise.

¹⁰ Margolis and Waslh décrivent ce courant de recherche comme « *self-perpetuating: each successive study promises a definitive conclusion, while also revealing the inevitable inadequacies of empirically tackling the question* » (Margolis & Walsh, 2003: 278).

Dans le cadre de cette recherche, nous abordons le lien entre engagements sociétaux et performance économique comme étant incertain, construit, dynamique et idiosyncrasique. Une entreprise réunit autour d'un projet économique des parties prenantes qui ont des intérêts contradictoires et ces intérêts ne s'alignent pas de manière spontanée. La mise en œuvre de pratiques socialement responsables vise à traiter les externalités et stabiliser des compromis organisationnels et politiques entre les différentes revendications portées par les multiples parties prenantes de l'entreprise. Cette capacité à bâtir et valoriser les efforts engagés pour traiter les externalités passe par le traitement de trois incertitudes :

- 1- ***Incertitude organisationnelle*** : Faut-il transformer l'organisation en profondeur ? Quelles ressources et compétences doit-on acquérir ? Ces nouvelles ressources vont-elle cohabiter avec les pratiques actuelles de l'organisation ? Quel va être l'impact de ces nouvelles ressources sur la performance économique ? Quelles vont être les réactions des membres de l'organisation ?
- 2- ***Incertitude marchande*** : Il est également très difficile pour l'entreprise d'évaluer *a priori* la capacité de ses marchés à valoriser économiquement les efforts qu'elle réalise pour intégrer ses externalités. Cette incertitude marchande est plus ou moins forte en fonction des secteurs d'activité. Dans certains secteurs, il sera plus facile de reporter les coûts de traitement des externalités alors que dans d'autres aucun report n'est envisageable.
- 3- ***Incertitude institutionnelle*** : L'existence de revendications de la part des parties prenantes et l'émergence de valeurs sociétales sont également soumises à des aléas et certaines attentes peuvent s'essouffler ou ne pas trouver de supports institutionnels alors que l'entreprise a effectué des investissements afin de traiter les externalités. Les externalités sont soumises à un cycle de vie qui peut s'essouffler prématurément.

Le processus de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande n'a donc rien de mécanique comme le suppose de nombreux auteurs. Il est au contraire associé à un processus entrepreneurial par le biais duquel l'entreprise découvre pas à pas des solutions organisationnelles et une demande marchande valorisant ses efforts en termes de traitement de ses externalités. Au regard des arguments développés précédemment, nous proposons d'envisager la relation entre management des externalités et performance économique de l'entreprise comme un processus entrepreneurial dont la finalité est de découvrir des opportunités de marché (Kirzner, 1997 ; Dulbecco & Garrouste, 1999). Les anciens compromis politiques passés avec les parties prenantes évoluent en fonction des opportunités de marché que l'entreprise découvre. Une fois l'opportunité marchande détectée, l'entreprise amorce un processus de conversion des valeurs sociales en valeur marchande. Ce processus vise à convaincre les membres de l'organisation qu'il est important de faire évoluer ses pratiques et ses productions. Il vise également à infléchir le processus de production, transformer les systèmes de pilotage et d'incitation, casser les anciennes routines, faire l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Ce processus entrepreneurial, dans sa version la plus aboutie, peut s'appuyer sur une capacité ou une compétence de conversion propre à chaque entreprise que nous définissons comme la capacité d'une entreprise à identifier et convertir les valeurs sociales valorisables sur les marchés.

Cette vision des engagements socialement responsable prise par les entreprises a plusieurs conséquences immédiates sur la nature du lien avec la performance économique et les engagements sociétaux. Chaque entreprise développe une capacité de conversion idiosyncrasique de valeurs sociétales en valeur marchande. La relation n'est pas universelle et la capacité de conversion est contingente aux ressources de l'organisation, ses parties prenantes, son identité et son métier.

L'existence d'une capacité de conversion propre à chaque entreprise explique la diversité des résultats au sein d'un même secteur d'activité mais également au sein d'une même entreprise qui peut voir sa capacité à convertir des valeurs sociétales en valeurs marchandes augmenter ou diminuer dans le temps. Nous proposons de synthétiser la nature du lien entre performance économique et management des externalités à travers le jeu de propositions suivant.

Compte tenu des nombreuses incertitudes qui entourent le processus de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande, les entreprises les plus performantes économiquement ont, toutes choses égales par ailleurs, une probabilité plus élevée de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale car elles disposent de plus de temps et de ressources pour construire leur capacité de conversion. Elles disposent de ressources financières pour investir dans de nouvelles ressources techniques, tester une nouvelle organisation, faire l'acquisition de compétences, s'assurer que les nouvelles ressources vont cohabiter avec le reste du processus de production. Elle dispose également de moyens supplémentaires pour tester les réactions du marché mais également persuader les marchés du bien-fondé des actions que l'entreprise mène en matière de management des externalités. Ces moyens permettent également d'engager des actions en matière de soutiens institutionnels et de lobbying pour s'assurer que les efforts accomplis vont perdurer dans le temps. Les entreprises les plus performantes économiquement disposent ainsi de ressources et d'un « *slack organisationnel* » qui leur permet de mieux faire face aux incertitudes liées à la mise en œuvre d'un processus de conversion de valeurs sociales en valeur marchande. Par conséquent, nous considérons que les entreprises qui ont de bonnes performances économiques sont les plus susceptibles de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale pour traiter ses externalités.

Proposition 1 : *il existe une relation positive entre la performance économique antérieure de l'entreprise et ses engagements sociétaux.*

Il est également envisageable qu'une entreprise s'engage socialement indépendamment de sa performance économique antérieure car elle perçoit des opportunités de profits qu'elle compte exploiter. Dans cette situation, engagements sociétaux et performance économique sont simultanément déterminés. L'entreprise perçoit des opportunités de profit en dépit des incertitudes liées au processus de conversion. Elle se lance directement dans la conversion sans chercher à lever les incertitudes et à tester différentes configurations techniques, organisationnelles et institutionnelles. Cela a pour conséquence de lier et coupler très fortement la performance économique et la performance sociale. Par conséquent, nous suggérons la proposition suivante :

Proposition 2 : *les performances économiques et les engagements sociétaux sont simultanément déterminés.*

Conformément à notre vision des engagements sociétaux comme processus de conversion, ces derniers vont par la suite accroître la performance économique de l'entreprise car ils génèrent de nouvelles opportunités de profits. Une fois les incertitudes techniques, marchandes et institutionnelles levées, la finalité du processus de conversion de valeur est bien de participer à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. Les engagements en matière de RSE alimentent ainsi la performance économique. Par conséquent, nous suggérons la proposition suivante :

Proposition 3 : *il existe une relation positive entre les engagements sociétaux et la performance économique ultérieure de l'entreprise.*

4.2.2- La capacité de conversion des entreprises françaises

Nous avons testé les hypothèses proposées dans cette recherche en utilisant un échantillon incluant 90 entreprises françaises cotées appartenant à l'indice SBF 120 sur la période 1999-2009. Cet indice comprend les 120 principales entreprises cotées sur le marché français en termes de capitalisation boursière. Par conséquent, nous avons testé les trois propositions sur un échantillon de données de panel totalisant 900 observations (90 entreprises x 10 années). Notre première source de données concerne l'évaluation de la performance sociale et environnementale fournie par la société RiskMetrics. Cette agence de notation sociétale constitue l'un des principaux groupes mondiaux qui délivrent un ensemble de produits et services en management du risque avec une spécialisation sur le gouvernement d'entreprise (via notamment sa filiale ISS – Institutional Shareholders Services) et à la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette société fournit notamment une évaluation métrique des performances sociales et environnementales des entreprises. Contrairement à la plupart des travaux qui utilisent la base KLD pour tester le lien entre performance sociale et performance économique, nous avons fait le choix de la base de données Riskmetrics car cette dernière permet de mieux traiter notre problématique de recherche. En effet, les évaluations proposées par Riskmetrics sont effectuées sur plusieurs critères relevant traditionnellement d'activités en matière de RSE comme la gestion des risques environnementaux, la santé et la sécurité des salariés, la gouvernance... En prenant la base de données Riskmetrics nous couvrons un spectre large et détaillé de « valeurs sociales » et d'externalités auxquelles sont confrontées les entreprises françaises. Nous avons ainsi pu réaliser nos tests au niveau de six familles de valeurs sociales qui s'opérationnalisent en cinquante critères. La base Riskmetrics est également relativement ancienne et offre une période de plus de dix années pour tester nos hypothèses. Ce qui est assez rare pour un panel d'entreprises exclusivement français. Les données relatives à la taille et la performance économique des entreprises sont issues de la base de données *Thomson One Banker*. Conformément à notre perspective théorique de la conversion de valeurs, nous avons testé la relation entre performance économique et performance sociale dans trois directions :

Proposition 1 : *La performance économique antérieure a un impact sur la performance RSE ultérieure.*

Proposition 2 : *La performance économique et performance RSE sont simultanément déterminées.*

Proposition 3 : *La performance RSE a un impact sur la performance économique ultérieure.*

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les résultats du test de nos modèles associés à chacune de nos propositions de recherche.

Proposition	Sens de la relation	Modèles	Régression	Résultat
1	Performance éco <i>ex ante</i> ⇒ performance sociale/environnementale	1&2	OLS	validée
2	performance sociale/environnementale ⇔ Performance <i>ex post</i>	3&4	IV	validée
3	performance sociale/environnementale ⇒ Performance éco <i>ex post</i>	5&6	IV	validée

Tableau 6 : Proposition et modèles testés

Barnett (2007) et Ullmann (1985) décrivent les recherches sur le lien entre performance économiques et engagements sociétaux comme un ensemble de “*data in search of a theory*”. McWilliams et Siegel ont apporté un éclairage considérable à cette question en montrant que l’engagement des entreprises est le résultat d’un nouvel équilibre entre une offre et une demande de comportements socialement responsables (McWilliam & Siegel, 2001). Cette approche demeure toutefois beaucoup trop rationnelle et ne tient pas compte des nombreuses incertitudes (marchandes, techniques, institutionnelles) qui jalonnent inmanquablement l’engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociale. La vision de la responsabilité sociale de l’entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociétales en valeur marchande peut permettre de mieux intégrer les problématiques générées par l’incertitude et de mieux comprendre l’hétérogénéité des résultats entre les entreprises. C’est parce qu’elles développent des capacités de conversion idiosyncrasiques que les entreprises vont plus ou moins convertir des valeurs sociétales en valeur marchande.

4.3- Partager la valeur partagée dans le cadre de chaînes de valeur globales

Dans cette recherche nous prenons en compte l’éclatement des frontières de l’entreprise et envisageons la question d’une performance économique associée à un traitement des externalités dans le cadre d’une chaîne de valeur globale (désormais CVG). Cette question est importante car comme nous l’avons dit à plusieurs reprises, les entreprises ont connu ces dernières années une évolution considérable de leurs périmètres organisationnels et un repositionnement de leurs chaînes de valeur à l’échelle globale (Acquier et al., 2011b; Dupuis, 2008a; Palpacuer, 2008). Cela a deux conséquences immédiates par rapport à notre programme de recherche : les externalités sont co-produites par différents membres de la chaîne de valeur et leur management ne peut être que collectif. Cette recherche vise alors à comprendre si l’existence potentielle d’une demande marchande pour solutionner la question des externalités générées par un ensemble d’acteurs impliqués dans une chaîne de valeur est susceptible d’aboutir. Nous spécifions dans un premier temps les différents enjeux liés au management des externalités à l’échelle d’une chaîne de valeur éclatée. Nous explicitons dans quelles situations ces enjeux sont susceptibles de se complexifier avant de conclure sur les importantes difficultés que comporte un processus de traitement des externalités à l’échelle d’un réseau d’acteurs positionnés dans différents contextes institutionnels.

4.3.1- Les enjeux économiques et comportementaux d'un traitement des externalités

Les enjeux liés à un management des externalités à l'échelle d'une chaîne de valeur peuvent être classés en deux grandes catégories : économiques et comportementales.

A- Les enjeux économiques

Le management d'une externalité à l'échelle d'une CVG implique de nombreuses transformations qui sont inexorablement sources de coûts. Trois transformations sont nécessaires et sont à l'origine de trois catégories de coûts : les coûts d'organisation, les coûts de transaction et les coûts de coopération.

Les coûts d'organisation : Ces coûts sont directement liés aux transformations des processus de production et inflexions organisationnelles que les membres d'une CVG doivent effectuer (investissements technologiques, recrutement de nouvelles compétences, mise en œuvre de nouvelles procédures et standards...). Ces transformations sont bien documentées par les travaux de Gereffi et Lee qui distinguent plusieurs niveaux de transformations (Gereffi & Lee, 2014). Toutes ces transformations ont un coût que les membres de la chaîne de valeur devront intégrer. C'est la première source de coût qu'un traitement des externalités implique. Ces coûts sont distribués tout au long de la chaîne de valeur.

Les coûts de transaction : Ces coûts sont liés à la reconfiguration des relations économiques que les membres d'une même chaîne de valeur établissent afin de traiter une externalité. Le traitement d'une externalité passe par une évolution et une transformation des relations contractuelles existantes mais également par l'arrivée de nouveaux partenaires afin d'infléchir les processus de production (Reinecke, Manning, & Von Hagen, 2012). Ces changements et l'incorporation de nouveaux acteurs au sein de la CVG génèrent des coûts de transaction car les membres de la chaîne doivent identifier des partenaires, signer des contrats et s'assurer que les clauses contractuelles soient bien respectées dans la durée. Le management d'une externalité à l'échelle d'une chaîne de valeur génère des coûts de transaction que les acteurs devront prendre en considération.

Les coûts de coopération : Ces coûts sont liés à l'identification des parties prenantes clés et à la stabilisation d'accords de coopération avec ces dernières. Le management des externalités implique une collaboration et une coordination avec les parties prenantes qui supportent ces externalités. Cela passe par une identification des parties prenantes les plus légitimes, la stabilisation de contrats de coopération et l'observation du respect des clauses contractuelles dans la durée. Ces difficultés de coopération avec les parties prenantes sont d'autant plus grandes que la CVG est positionnée sur plusieurs pays. Il apparaît ainsi inévitable que les membres d'une CDV souhaitant gérer une externalité supportent d'importants coûts de coopération.

B- Les menaces comportementales

Pour certains auteurs, ces coûts sont susceptibles d'être compensés par l'existence d'une prime de marché que les actionnaires ou les consommateurs seraient prêts à verser (Daudigeos & Valiorgue, 2010; McWilliams & Siegel, 2001; Vogel, 2006). Nous avons montré plus haut combien cette hypothèse, si elle est théoriquement plausible, rencontre dans la pratique de nombreux écueils. Nous souhaitons montrer que dans le cadre d'une CVG l'existence d'une prime pour traiter les externalités crée de nouveaux problèmes auxquels les acteurs devront faire face. Cette prime de marché va être à l'origine de comportements opportunistes de la part des membres de la CVG. Ces menaces comportementales prennent leurs sources dans des conflits sur le partage des investissements et de la valeur créée par la mise en œuvre de la démarche de management des externalités. La littérature sur les CVG offre des évidences empiriques de ce genre de problèmes ou certains acteurs de la chaîne supportent plus que d'autres les coûts additionnels liés à la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale sans recevoir de compensations économiques pour les efforts accomplis (Bécue et al., 2014). Barrientos a ainsi décrit des situations où les firmes multinationales basées en Occident imposent à leurs fournisseurs des pays du sud des codes et standards en matière de travail sans compenser économiquement le coût de la mise en place de ces pratiques (Barrientos, 2013). De la même manière, Ruwampara and Wrigley ont montré que les entreprises du textile du Sri Lanka qui développent des engagements sociaux et environnementaux élevés ne reçoivent pas de récompenses économiques de leurs clients occidentaux (Ruwanpura & Wrigley, 2011). La question est alors de comprendre comment le partage de la valeur liée à un meilleur management des externalités va être effectué entre les membres de la CVG. Dans cette situation, les membres de la CVG font face au problème classique de 'hold-up' bien documenté par la TCT (Holmström & Roberts, 1998; Masten & Saussier, 2000). Certains membres de la CVG bénéficient plus que d'autres de la valeur économique générée par la démarche de prise en charge de l'externalité. La prise en charge d'une externalité peut effectivement être à l'origine d'une création de valeur économique mais cette valeur doit être partagée équitablement afin que les acteurs de la CVG coopèrent effectivement et sur la durée à la démarche. Si un des acteurs capture une part disproportionnée de la valeur, c'est tout le processus de management des externalités qui s'arrête.

4.3.2- Impacts de la spécificité des actifs et de la structure de la chaîne de valeur

Nous venons de voir les difficultés en termes de coûts et de menaces comportementales que la mise en place d'un processus collectif de management des externalités génère à l'échelle d'une CVG. Ces difficultés sont augmentées comme nous allons le voir par le degré de spécificité des actifs et la structure de la CVG.

A- Impact de la spécificité des actifs sur les enjeux économiques

La mise en œuvre d'un processus de traitement des externalités implique des investissements de la part des membres d'une CVG, une redéfinition de leurs modalités de coordinations et la signature d'accords de coopération avec les parties prenantes qui tout au long de la chaîne supportent l'externalité. Formulés dans le vocabulaire de la TCT, tous ces investissements liés à une démarche de management des externalités passent par l'émergence d'actifs plus ou moins spécifiques (O. Williamson, 1991). Ces investissements peuvent être physiques (matériel et technologie de

dépollution), humain (acquisition de nouvelles compétences) ou encore organisationnelle (création de certificats). Ces investissements peuvent être spécifiques à un membre de la CVG ou bien être distribués et partagés par plusieurs membres. Lorsque ces investissements sont spécifiques, les coûts de transaction et de coopération vont considérablement augmenter. En effet, les investissements que les acteurs effectuent doivent être protégés sous la forme d'engagements contractuels qui vont garantir des retours et compensations économiques. Les membres de la CVG doivent bâtir une relation de confiance qui stabilise le fait que leurs partenaires économiques vont maintenir des paiements et des financements pour les investissements consentis dans le cadre du processus de management des externalités. Cette continuité des flux de financement n'est pas si évidente car une fois les investissements accomplis, les autres membres de la CVG ont très peu d'incitation à maintenir les paiements. Le risque de comportements opportunistes est donc particulièrement important. Dans cette situation, les membres d'une CVG doivent protéger leurs investissements via des arrangements contractuels qui garantissent des compensations économiques sur la durée. Cela va se faire avec une augmentation considérable des coûts de transaction et en particulier les coûts de transaction ex-post du fait d'une localisation des membres d'une CVG dans des contextes légaux et institutionnels différents (Palpacuer, 2008; Young, 2006). Le même phénomène est observable au niveau des coûts de coopération avec les parties prenantes qui supportent l'externalité. Les membres d'une CVG doivent en effet négocier et passer des accords avec les parties prenantes sur les nouveaux comportements qu'ils vont adopter et définir les investissements nécessaires pour parvenir à traiter dans la pratique l'externalité. Mais rien ne garantit qu'une fois les accords signés, les parties prenantes et leurs représentants ne vont pas changer de comportements et demander aux acteurs de revoir et développer leurs engagements en matière de traitement d'une ou plusieurs externalités. Les membres d'une CVG doivent ainsi sécuriser leurs démarches et leurs investissements auprès des parties prenantes afin de s'assurer d'une régularité des comportements dans la durée. Il ressort de ces analyses que plus les actifs impliqués dans une démarche de management d'une externalité sont spécifiques plus les coûts de transaction et de coopération vont augmenter.

B- Impact de la structure de gouvernance de la CVG sur les comportements

La structure de gouvernance de la CVG constitue une seconde dimension qui va avoir un impact important sur le processus de management d'une externalité. La structure de gouvernance d'une CVG renvoie à la division et la coordination des tâches entre les acteurs. Une des particularités réside dans l'existence d'un acteur pivot ou dominant qui dispose d'un fort pouvoir de négociation et qui est susceptible d'imposer aux autres membres des standards de comportements ou des conditions tarifaires particulières (Crook & Combs, 2007; Gereffi et al., 2005; Kaplinsky & Morris, 2001). Ce type de CVG peut être observé dans l'industrie du textile ou l'agro-alimentaire avec de puissants acteurs internationaux qui imposent à leurs réseaux de sous-traitants des comportements et des prix. (Elms & Low, 2013). Cette catégorie de CVG que Gereffi et ses collègues qualifient de captive a un impact paradoxal sur le processus de management d'une externalité (Gereffi, 2005).

D'un côté, la présence et la visibilité d'un acteur dominant facilitent la coordination des parties prenantes et de leurs représentants en offrant une cible de choix plutôt que d'attaquer sans réel impact à un acteur inconnu de la chaîne (Bair & Palpacuer, 2012). Du fait de son pouvoir, l'acteur dominant peut également facilement organiser et contrôler l'activité des autres membres de la chaîne et mettre une pression importante sur les acteurs afin que ces derniers appliquent les normes et standards en matière de traitement des externalités (Gereffi et al., 2005; Vurro, Russo, & Perrini, 2009). Si cette

configuration semble faciliter d'une certaine manière la mise en œuvre d'un processus de management des externalités, elle ne va pas manquer de multiplier les menaces comportementales.

En effet, du fait de sa capacité à imposer des comportements et des conditions tarifaires, la firme dominante peut également tirer plus de bénéfices économiques que les autres membres de la chaîne du processus de management des externalités (Crook & Combs, 2007; Kaplinsky, 2013; Stigzelius & Mark-Herbert, 2009). Dans cette configuration, on comprend que les autres membres de la chaîne de valeur vont inmanquablement freiner le processus de management de l'externalité car cela implique pour eux plus d'efforts pour une compensation économique faible voire nulle (Baden, Harwood, & Woodward, 2009; Locke, Amengual, & Mangla, 2009; Lund-Thomsen & Lindgreen, 2013). Du fait de leur pouvoir et influence, les firmes dominantes d'une CVG peuvent ainsi transférer tout le poids et le coût d'un processus de management des externalités et retirer tous les bénéfices du processus en terme de valeur symbolique et économique (Kaplinsky, 2013; Lund-Thomsen & Lindgreen, 2013). De tels comportements constituent une menace importante pour les processus de management des externalités dans le cas de CVG car cela implique pour certains acteurs d'accomplir plus d'efforts sans avoir de garanties sur d'éventuelles compensations économiques (Crook & Combs, 2007). Il semble ainsi que la présence d'un acteur dominant au sein d'une CVG va considérablement accroître les risques de comportements opportunistes de la part des autres membres de la chaîne.

4.3.3- Un processus de traitement des externalités nécessairement distribué

Nous avons montré dans ce travail, que l'existence d'une prime de marché pour les démarches de traitement des externalités peut pousser certains acteurs à enclencher des démarches et des investissements. Mais l'existence de cette prime de marché génère des problèmes car la valeur économique générée par la démarche doit être partagée équitablement avec tous les membres de la chaîne de valeur (Kaplinsky, 2013; Ponte & Gibbon, 2005; Soundararajan & Brown, 2014). Si un des membres de la CVG capture trop de valeur ou un montant jugé disproportionné, c'est toute la coopération et la démarche collective de prise en charge de l'externalité qui va être stoppée. Les primes offertes par les marchés pour mieux gérer les externalités ouvrent des alternatives et des espaces de changement mais elles peuvent conduire également à des menaces comportementales et de l'opportunisme de la part de certains acteurs. Ces primes de marché ont donc une nature ambiguë et ne constituent pas une solution magique à la responsabilisation des CVG. Il ressort également que deux aspects sont prédominants dans la mise en œuvre d'un processus de management des externalités à l'échelle d'une CVG : la spécificité des actifs qui sont nécessaires et la structure de la chaîne. Ces deux aspects vont fortement influencer les comportements des membres de la chaîne et l'issue de la démarche. Ce travail analytique et descriptif permet également de mettre en évidence des points d'attention dans le processus de management d'une externalité à l'échelle d'une CVG comme l'impact des standards sur la limitation de la spécificité des actifs ou encore les dispositifs de gouvernance qui permettent de stabiliser la coopération entre les différents acteurs.

Cette recherche a enfin le mérite de mettre en évidence la nature contre-intuitive des démarches de management des externalités qui vont à l'encontre des pratiques d'externalisation et d'éclatement des chaînes de valeur. Il semble ainsi que les CVG sont à la fois une cause des démarches qui visent à traiter les externalités et en même temps un obstacle à leurs résolutions. En effet, la fragmentation d'une structure intégrée de production et la division du travail entre des acteurs indépendants permet d'optimiser les compétences et actifs de chacun à travers des mécanismes de coordination marchande. Il s'agit de systématiquement mettre en compétition les acteurs pour améliorer sans cesse l'efficacité

économique des acteurs. *A contrario*, mettre en œuvre une démarche de management des externalités implique une plus grande coordination entre les acteurs et un engagement dans des dépenses ou des investissements qui n'ont de sens que dans le cadre d'une relation de long terme. Dans cette situation, il n'apparaît pas possible de maintenir des relations strictement commerciales et les acteurs doivent engager une collaboration de long terme qui annihile les bénéfices économiques de l'éclatement des processus de production. Il semble alors inévitable que les acteurs stabilisent des mécanismes de gouvernance qui vont à la fois garantir des gains économiques et permettre aux acteurs un engagement de long terme afin de mieux traiter les externalités collectivement générées. Il nous semble au final que la multiplication des démarches qui visent à traiter les externalités constitue moins un remède qu'un symptôme de l'extrême dispersion et dilution des responsabilités des membres d'une CVG.

4.4- Nouvelles figures du politique et construction sociale des externalités

Cette dernière recherche a pour vocation de développer nos connaissances sur les processus sociaux et organisationnels qui concourent à l'émergence et au traitement d'une externalité par une entreprise ou les acteurs d'une chaîne de valeur (Daudigeos et al., 2014). Nous adoptons le point de vue non pas de l'entreprise mais celui des parties prenantes afin de comprendre les dynamiques collectives qui concourent à la construction sociale d'une externalité. Ce décalage nous pousse à investir de nouveaux cadres théoriques et à développer des objets de recherche originaux. Le courant de la *stakeholder politics* qui s'est développé ces dernières années offre selon nous des perspectives intéressantes pour comprendre les dynamiques relationnelles qui concourent à l'émergence et au traitement d'une externalité (de Bakker, den Hond, King, & Weber, 2013). En effet, ce courant s'intéresse à la manière dont les parties prenantes s'organisent politiquement pour contester des comportements d'entreprises jugés irresponsables (de Bakker & den Hond, 2008; King, 2008; Soule, 2012). Il met en évidence le rôle central joué par les activistes transnationaux dans les relations entre les grandes entreprises occidentales et les parties prenantes localisées dans des pays émergents qui supportent les externalités. C'est grâce à ces « *entrepreneurs politiques internationaux* » que les parties prenantes gagnent en légitimité et en influence (Tarrow, 2005) et poussent les firmes multi-nationales à mieux gérer leurs externalités. Ces entrepreneurs politiques structurent le mouvement de contestation à l'échelle transnationale et font converger au niveau local les identités et les intérêts des parties prenantes (Keck & Sikkink, 1998; Kraemer, Whiteman, & Banerjee, 2013; McCarthy & Zald, 1977; Tilly & Tarrow, 2006). Nous revenons dans cette recherche sur les acquis du courant de la *stakeholder politics* et nuancions la vision quelque peu idéalisée de ces militants qui structurent le processus politique de contestation des externalités. Nous proposons de faire jouer aux scandales médiatiques un rôle déterminant dans le processus de construction et contestation des externalités.

4.4.1- Apports et limites du courant de la *stakeholder politics*

Les entreprises sont généralement confrontées à deux grandes catégories de parties prenantes : primaires et marginales (Frooman, 1999; Hart & Sharma, 2004). L'une des caractéristiques des parties prenantes marginales est qu'elles ne menacent pas directement le fonctionnement ou la survie d'une entreprise. Comme le décrivent Mitchell, Agle & Wood, il s'agit de parties prenantes « *qui portent une revendication pressante mais qui n'ont ni pouvoir ni légitimité. Elles sont comme des moustiques qui bourdonnent aux oreilles des managers : agaçantes mais pas dangereuses, irritantes mais ne captant que de manière ponctuelle l'attention des managers, quand toutefois elles y parviennent* » (Mitchell,

Agle, & Wood, 1997, p. 875). Contrairement aux parties prenantes primaires, les entreprises sont souvent très peu dépendantes des parties prenantes secondaires, ce qui limite d'autant l'intérêt de prendre en compte leurs attentes même si c'est elles qui supportent généralement les externalités (Berman, Phillips, & Wicks, 2005; Eesley & Lenox, 2006). De plus, elles n'ont pas de liens contractuels avec les entreprises, ce qui complique davantage le recours à des procédures légales en cas de contentieux (Clarkson, 1995; Vasi & King, 2012). De plus, ces parties prenantes sont généralement localisées dans des pays où les systèmes juridiques n'ont aucun pouvoir sur les firmes multi-nationales basées en occident. Elles souffrent alors d'un éloignement à la fois géographique, culturel et politique, ce qui les empêche de figurer parmi les priorités politiques et stratégiques des entreprises (Jensen & Sandström, 2011; Keck & Sikkink, 1998; Smith, Chatfield, & Pagnucco, 1997; Tarrow, 2005). En plus de leur faible pouvoir d'influence et de leur manque de visibilité, ces parties prenantes sont souvent relativement isolées les unes des autres. Elles ne se connaissent peu voire pas et portent chacune séparément des demandes hétérogènes (Rowley & Moldoveanu, 2003). Ce cumul de handicaps explique pourquoi ces parties prenantes peinent généralement à accroître leur influence et à voir leur revendications à l'encontre des externalités qu'elles supportent reconnues comme légitimes.

Pour autant, comme le soulignent den Hond et de Bakker, cette situation peut s'inverser en fonction de la capacité de ces parties prenantes à mettre en mouvement des processus sociaux et organisationnels (de Bakker et al., 2013; Den Hond & De Bakker, 2007). Des travaux récents, aux frontières des champs des mouvements sociaux et de l'action politique des parties prenantes ont mis en lumière comment des parties prenantes marginales peuvent accroître leur influence et leur légitimité (King, 2008; Rowley & Moldoveanu, 2003; Soule, 2012). Selon den Hond et de Bakker, l'influence des parties prenantes sur les entreprises peut s'envisager comme le résultat temporaire de processus impliquant une diversité d'acteurs (de Bakker & den Hond, 2008). Pour qu'un mouvement de contestation émerge, ces processus sociaux doivent dépasser deux principaux obstacles :

- 1- **Les obstacles stratégiques** : l'engagement dans un mouvement de contestation contre une entreprise peut être perçu comme potentiellement risqué et coûteux dans la mesure où il n'offre pas de garantie de succès, à plus forte raison si les parties prenantes sont faibles et dispersées. Ce type d'engagement est risqué car il se fait à l'encontre d'acteurs puissants qui peuvent en retour exercer des sanctions physiques, économiques, sociales ou symboliques. Pareil engagement peut également s'avérer coûteux car il requiert des ressources pour collecter et échanger des informations, se coordonner avec d'autres parties prenantes ou encore pour organiser les phases de transactions avec les entreprises. Même si les parties prenantes peuvent sortir gagnantes d'une action de contestation, elles tendent, prises isolément, à ne se focaliser que sur les difficultés à dépasser ces obstacles.
- 2- **Les obstacles cognitifs** : sans une prise de conscience collective des atteintes qui leurs sont faites, les parties prenantes peuvent penser que leurs problèmes sont d'ordre individuel et ne pas chercher à les résoudre ensemble (King, 2008). Pour enclencher une mobilisation collective, les parties prenantes doivent donc se structurer autour d'une identité et des liens collectifs (Rowley & Moldoveanu, 2003). Il est également important qu'elles partagent des valeurs et des idéologies communes (Den Hond & De Bakker, 2007). Ces dernières façonneront leurs stratégies et leurs modes d'actions pour accroître puis maintenir leur influence auprès des entreprises (Zietsma & Winn, 2008). La formation d'un mouvement de contestation nécessite des repères idéologiques et

identitaires partagés. Or, plus les parties prenantes sont dispersées, plus il est difficile de faire converger leurs identités et d'organiser un mouvement de contestation (Bruijn & Whiteman, 2010).

La capacité des parties prenantes à s'affranchir des barrières cognitives et stratégiques repose sur la présence cumulée de quatre facteurs : l'existence de structures de mobilisation, l'apparition d'une opportunité politique, la stabilisation d'un répertoire d'actions et des processus de cadrage cognitif (Della Porta & Tarrow, 2005; King, 2008; McAdam, McCarthy, & Zald, 1996; Yaziji & Doh, 2013).

- 1- Premier élément nécessaire au dépassement des barrières cognitives et stratégiques, les structures de mobilisation sont des véhicules formels et informels au travers desquels les acteurs se réunissent, se mobilisent et s'engagent dans une action de contestation collective (McAdam et al., 1996). Ces structures rassemblent les individus et facilitent leur implication. Elles fournissent un support organisationnel qui agrège les opinions et les efforts des parties prenantes. Ces structures de mobilisation permettent également de répartir plus largement le coût de l'engagement, ce qui évite à un seul acteur de supporter seul les coûts et les conséquences de la mobilisation (Soule, 2012).
- 2- Le second facteur permettant de s'affranchir des barrières stratégiques et cognitives des PPP est la présence d'opportunités politiques. Les opportunités politiques correspondent à des moments de faiblesse, souvent fortuits, dans la vie d'une organisation ou d'un champ organisationnel. Ces fenêtres d'opportunités politiques fournissent aux parties prenantes une possibilité d'action (Den Hond & De Bakker, 2007; Zietsma & Winn, 2008).
- 3- Les deux premiers éléments exposés, structures de mobilisation et opportunités politiques, sont souvent insuffisants pour engager les individus dans une action collective. Il faut donc en troisième lieu que des processus de cadrage cognitif et identitaire soient mis en œuvre (Benford & Snow, 2000). Ces processus sont définis comme des « *efforts effectués par un ou des groupes d'individus afin de développer une représentation commune d'eux-mêmes et du monde qui les entoure en vue de motiver et légitimer une action commune* » (McAdam et al., 1996, p. 6). Ils impliquent l'usage par les parties prenantes de définitions partagées qui leur permettent d'unifier leurs revendications et leurs identités. Ces processus de cadrage développent une vision commune et une même perception du futur.
- 4- Enfin, le quatrième composant nécessaire à la levée des barrières stratégiques et cognitives est la stabilisation d'un répertoire d'actions. Un répertoire d'action correspond aux routines organisationnelles et tactiques que les parties prenantes vont déployer afin d'atteindre leurs objectifs (Den Hond & De Bakker, 2007; B. King & Pearce, 2010; Yaziji & Doh, 2013).

Dans le cas particulier de parties prenantes localisées dans des pays émergents, un cinquième élément est également nécessaire au succès de leur mobilisation face à une firme multinationale : le passage d'une contestation locale à une mobilisation internationale. En effet, dans cette configuration, le changement d'échelle du local au transnational est indispensable pour que les parties prenantes accroissent leur capacité d'influence et leur légitimité (Gerhards & Rucht, 1992; Keck & Sikkink, 1998; Tarrow, 2005). Pour réaliser ce changement d'échelle, les parties prenantes doivent attirer

l'attention d'ONG internationales et les convaincre de la légitimité de leurs revendications. Elles doivent également bâtir des réseaux de soutien transnationaux qui appuieront leurs causes et feront pression sur les firmes multinationales (G. Davis, Morrill, Rao, & Soule, 2008). Ces réseaux de soutien transnationaux connectent les mouvements locaux à des organisations internationales susceptibles de porter politiquement et publiquement leurs revendications (Tarrow, 2001). Activistes locaux et représentants des parties prenantes fournissent alors des informations sur les conflits locaux pendant que les organisations internationales jouent d'influence pour faire pression sur les gouvernements et/ou directement sur les entreprises (Keck & Sikkink, 1998; Kraemer et al., 2013; Tarrow, 2001). Ce changement d'échelle est réalisé via l'action indispensable de militants qui, d'une part, organisent la contestation des parties prenantes au niveau local et qui, d'autre part, agissent à l'échelle internationale pour convaincre les puissantes ONG occidentales de la nécessité de soutenir le mouvement de contestation.

Les explications fournies par les travaux sur la *stakeholder politics* pour comprendre comment des parties prenantes isolées s'affranchissent des barrières stratégiques et cognitives à la mobilisation peuvent à bien des égards paraître simplistes et incomplètes. En suivant Kraemer, Whiteman et Banerjee, nous pensons que les travaux actuels souffrent de trois limites principales (Kraemer et al., 2013) :

- 1- En premier lieu, l'analyse est centrée en priorité sur le comportement des puissantes ONG basées en Occident. Nous savons très peu de choses sur les actions organisées sur le terrain par les parties prenantes et leurs représentants locaux (Böhm, Spicer, & Fleming, 2008). Cette perspective théorique fait l'hypothèse d'une contestation portée par un mouvement local déjà bien installé. L'issue du conflit est déterminée que par le support d'une ONG internationale qui participera à la dénonciation des agissements de l'entreprise.
- 2- En second lieu, il est généralement présumé par ce courant que la formation de la coalition entre l'ONG internationale et les parties prenantes locales est mécanique et que leur relation est stable dans le temps. Des travaux ont pourtant montré qu'il existe des conflits et des décalages entre les revendications des parties prenantes et les ONG car elles ne poursuivent pas sur les mêmes objectifs politiques (Rodrigues, 2011). De plus, dans de nombreuses situations, il existe une concurrence entre les différentes parties prenantes locales pour être entendues et soutenues par les ONG internationales. Ces dernières ne prennent en charge qu'une fraction limitée des revendications des parties prenantes. Au final, comme le soulignent Jordan et van Tuijl, les coopérations équitables couronnées de succès entre des parties prenantes locales et des ONG internationales sont plus l'exception que la règle (Jordan & Van Tuijl, 2000; Khan, Munir, & Willmott, 2007).
- 3- La troisième limite tient à la nécessaire présence d'entrepreneurs politiques. Tarrow parle « *d'entrepreneurs politiques cosmopolites et sans racine* » pour désigner ces individus qui effectuent d'une part le travail local d'organisation et de cadrage et d'autre part le travail de coordination des parties prenantes avec de puissantes ONG internationales (Tarrow, 2005). Or, l'existence de ces activistes transnationaux suppose une très importante capacité d'agence pour accomplir avec succès cette double tâche, capacité qui ne correspond à aucune réalité empirique.

4.4.2- Les catalyseurs du mouvement de contestation des externalités

Le courant de la stakeholder politics apporte des connaissances nouvelles sur la dynamique (nécessairement collective) de contestation des externalités par les parties prenantes. Il comporte cependant des aspects simplificateurs que nous proposons de dépasser en faisant jouer un rôle central aux scandales et processus de bouc-émissarisation dans la dynamique de contestation. Nous capitalisons ici sur les travaux de René Girard et Ari Adut avant de montrer comment le scandale et le bouc-émissaire agissent sur le mouvement de contestation des parties prenantes.

A- René Girard et la fonction bouc-émissaire dans les sociétés primitives

René Girard n'est pas le premier anthropologue à s'intéresser au phénomène de bouc-émissaire (Bonazzi, 1983). Il s'inscrit dans une longue tradition anthropologique, qui, des travaux de Frazer aux développements plus récents de Bloch, attribue un rôle central au phénomène du bouc-émissaire dans le maintien de leur ordre social (J. Carter, 2003). Néanmoins, dans ses travaux sur les origines du sacré, Girard propose une approche originale où le rituel du bouc-émissaire est présenté comme une institution centrale pour traiter symboliquement et politiquement les conflits (Girard, 1977, 1987; Girard & Freccero, 1986; Girard, Gifford, & Dupuy, 2006; Girard & Williams, 1996). Dans cette approche, le phénomène de bouc-émissaire et les scandales constituent des voies de résolution de conflits dans les sociétés qui ne possèdent pas d'institutions politiques ou légales permettant de les réguler. Selon René Girard, c'est en l'absence de stratégie d'interposition et de solutions politiques solides que la fonction du bouc-émissaire prend toute son ampleur.

Dans la thèse de Girard, quand la violence et les conflits atteignent des niveaux d'intensité trop élevés, la communauté fait converger la violence de ses membres vers un unique acteur qui sera sacrifié. Les membres de cette société sont convaincus qu'un seul individu est la cause de tous leurs maux et qu'il sera facile de les expurger en mettant en scène un scandale. A l'apogée de la crise, quand la violence entre les membres de la communauté atteint son paroxysme, elle se transforme en un mouvement unanime de violence et se focalise sur le bouc-émissaire accusé d'être à l'origine du désordre social. « *C'est la communauté dans son intégralité qui se retourne contre la victime sacrificielle. Le sacrifice dissipe les germes des dissensions au sein de la communauté en se polarisant sur la victime* » (Girard, 1977, p. 18). Le bouc-émissaire absorbe toute la violence et les conflits qui traversent la communauté et fait temporairement disparaître les discordes entre ses membres.

L'expulsion ou le meurtre du bouc-émissaire engendre une paix qui durera tant que le caractère sacré de la victime sera préservé. C'est au travers du culte qui s'organise autour de la victime émissaire et des interdits qui l'accompagnent que la société se rassemble : « *Quand une foule en délire se libère d'une haine unanimement partagée sur une seule et même personne, elle devient une machine à fabriquer du sacré et du transcendant* » (Dupuy, 2009, p. 54). Plus précisément, le phénomène de bouc-émissaire donne naissance à un ensemble de règles définissant les pratiques interdites et celles obligatoires. C'est en ce sens que le bouc-émissaire crée du sacré car il redéfinit les termes d'un comportement acceptable. Le phénomène de bouc-émissaire est alors d'une nature éminemment symbolique, cognitive et finalement politique car il fonde l'unité de la communauté et rapproche les identités.

L'analyse de Girard s'applique au cas particulier des sociétés dites primitives qui ne possèdent pas d'institutions suffisamment fortes pour traiter et mettre un terme aux conflits entretenus par les membres de la communauté. D'une certaine manière, les spécificités de cette perspective analytique font écho au contexte contemporain où les institutions nationales et internationales éprouvent des difficultés à traiter les relations conflictuelles entre les grandes firmes multi-nationales et les parties prenantes qui supportent des externalités. Bien évidemment, le processus de bouc-émissairisation n'impliquera pas dans ce contexte l'exécution physique d'un individu unanimement reconnu coupable, comme c'est le cas dans les communautés primitives décrites par Girard. Par le truchement d'organisations médiatiques, le processus consistera ici en une accusation violente et unilatérale d'une entreprise incriminée d'être à elle seule responsable de tous les dysfonctionnements observés. Le processus de bouc-émissairisation acquiert une dimension bien particulière via la dénonciation publique et la stigmatisation des comportements d'une entreprise. Comme dans le cadre d'analyse girardien, où les rituels publics autour du bouc-émissaire font de ce dernier une entité sacrée, les boucs-émissaires contribuent à maintenir l'ordre social et réaffirmer les valeurs sociales fondamentales de nos sociétés contemporaines hyper-médiatisées (Adut, 2005, 2008; Alexander, 1989). Ainsi, notre utilisation du concept girardien du bouc-émissaire relève avant tout de la métaphore (Cornelissen, 2005). C'est plus précisément à une métaphore heuristique que nous recourons car elle est adaptée à l'étude de ce phénomène (Tsoukas, 1991).

Nous défendons l'idée que le phénomène de bouc-émissaire et la médiatisation qui l'accompagne jouent un rôle de catalyseur dans l'émergence d'un mouvement de contestation des parties prenantes à l'égard d'une firme multinationale. L'apparition d'un tel phénomène va agir sur les facteurs identifiés par la *stakeholders politics* et donner de l'influence et de la pertinence au mouvement de contestation. Le processus de bouc-émissairisation et le scandale médiatique qui l'accompagne agissent à plusieurs niveaux :

- 1- **La convergence de la contestation sur une cible unique** : un des premiers effets du bouc-émissaire est de simplifier jusqu'à la caricature les causes du désordre social. Face à l'imbrication complexe des différentes chaînes de valeur et la multiplicité des parties en présence (Palpacuer, 2008; Scherer & Palazzo, 2011; Sobczak, 2006; Young, 2006), le fait de concentrer les responsabilités sur un seul et même acteur simplifie les chaînes de causalité. Cela donne ainsi accès à une vision compréhensible et partageable de la situation. La condamnation unanime d'un acteur unique sert ainsi de support à un processus de cadrage des parties prenantes en termes de diagnostic, de pronostic et de motivation à agir collectivement (Benford & Snow, 2000). Le bouc-émissaire évite l'éparpillement de la contestation vers plusieurs acteurs et concentre le mouvement de contestation sur une cible unique. Il économise en quelque sorte les ressources des parties prenantes en se focalisant sur une cible dont la culpabilité est reconnue par l'opinion publique.
- 2- **La publicisation des pratiques irresponsables** : un second effet du bouc-émissaire médiatisé est de rendre publiques les pratiques irresponsables d'une organisation. Si les agissements de l'organisation en question peuvent être connus par certains acteurs à proximité immédiate de cette dernière, les rendre public a pour effet de faire connaître à tous ces pratiques irresponsables (Girard & Freccero, 1986). Il y a, comme le décrit Adut dans sa théorie du scandale, un affichage des pratiques déviantes qui prennent

d'un seul coup un statut public : tout le monde a connaissance des pratiques irresponsables et tout le monde sait que tout le monde sait (Adut, 2005). Les conflits entre les parties prenantes et la firme multinationale acquièrent soudainement un statut public qui implique la société dans son ensemble. Le bouc-émissaire prend alors la forme d'un rituel orchestré par les organisations médiatiques au cours duquel la société réaffirme ses valeurs fondamentales et rend public les agissements de certains acteurs jugés déviants. Le processus se transforme alors en un rite collectif d'absolution : un moment où une société se confronte à ses propres limites et aux transgressions de ses membres. Ce rituel a pour effet de rappeler et de réaffirmer les normes, conventions et institutions qui constituent l'ordre social (Adut, 2008; Alexander, 1989; Girard et al., 2006).

- 3- **La contagion à d'autres organisations** : nous avons noté plus haut combien il est difficile de coordonner les diverses organisations impliquées dans la formation d'un mouvement de contestation (Jordan & Van Tuijl, 2000; Kraemer et al., 2013). En rendant les revendications des parties prenantes urgentes et prioritaires, le processus de bouc-émissairisation accélère le processus d'alignement des objectifs politiques des ONG internationales et des parties prenantes. La médiatisation peut également inciter d'autres ONG à se pencher sur le sort des parties prenantes et à leur apporter soutien et expertise. Si le phénomène de bouc-émissairisation apporte de nouvelles ressources aux parties prenantes, il agit également sur les soutiens de l'organisation mise en accusation. Comme le note Adut, le scandale touche l'accusé mais également les organisations et institutions qui lui sont proches. Ces dernières sont alors contaminées et embarquées dans le processus (Adut, 2005). Dans notre cas, les fournisseurs ou clients de la firme multinationale sont affectés par le processus de bouc-émissairisation. Ces derniers doivent alors répondre de leur soutien à l'organisation incriminée et se justifier des pratiques irresponsables mises en évidence par le scandale médiatique. La dénonciation publique des pratiques irresponsables de la FMN a également des conséquences négatives sur les organisations proches ou en lien direct avec l'organisation accusée d'avoir transgressé les normes sociales. En suivant Girard, on peut percevoir le processus de bouc-émissairisation comme un événement historique qui transforme brutalement les structures sociales. Il génère des connections et renforce les soutiens des parties prenantes. Il casse également une partie des solidarités et des liens dont bénéficie l'organisation accusée du désordre public. Le processus de bouc-émissairisation génère des changements structurels d'une magnitude imprévisible et a des conséquences qui modifient, au moins pour un temps, le rapport de force entre les parties prenantes et la firme multinationale.

La convergence des revendications sur une cible unique, la dénonciation publique des pratiques jugées irresponsables et la contagion à d'autres organisations donnent une forte impulsion au mouvement de contestation des parties prenantes. Le processus de bouc-émissairisation conduit à des changements majeurs dans les structures sociales et une re-conceptualisation des institutions et des valeurs fondamentales de la société. Les parties prenantes parviennent à dépasser les barrières stratégiques et cognitives. Elles réussissent à gagner en influence et légitimité. Elles bénéficient du soutien de l'opinion publique et d'organisations puissantes qui vont orchestrer le mouvement de contestation à l'égard de la firme multinationale.

4.4.3- Les contextes et cibles favorables à une mobilisation des parties prenantes

Notre analyse a mis en lumière la façon dont des parties prenantes isolées, possédant peu d'influence et perçues comme non légitimes peuvent voir la situation basculer et forcer une entreprise à engager une démarche de traitement des externalités. Le phénomène de bouc-émissaire fonctionne comme un catalyseur de l'action collective. Il fédère des parties prenantes hétérogènes contre une cible clairement identifiée. Il affaiblit la victime, au moins temporairement. Dans cette dernière partie, nous détaillons le processus de bouc-émissairisation afin de mieux comprendre les conditions de son émergence et l'identité du bouc-émissaire. Le travail de Girard met en avant trois conditions nécessaires pour qu'un processus de bouc-émissairisation émerge :

- 1- **Des conflits non résolus** : Pour Girard, le processus de bouc-émissairisation se déroule dans un contexte social bien défini. Il émerge au sein de sociétés embourbées dans des conflits mal régulés. La médiation et la stratégie d'interposition entre les membres de la société deviennent moins efficaces. Selon Girard, c'est l'affaiblissement des institutions de la société et de sa hiérarchie qui prépare le terrain au phénomène de bouc-émissairisation. Quand les institutions d'une société dite primitive ne sont plus opérantes, la bouc-émissairisation devient l'ultime recours pour rétablir l'ordre social et éviter l'effondrement de la société. La communauté s'auto-convainc que l'ensemble de ses maux provient d'un seul et même acteur qu'il convient d'expulser.
- 2- **L'existence d'une potentielle victime de substitution** : Girard explique que la partie désignée coupable se distingue socialement des autres membres de la communauté soit par son statut supérieur (elle est membre de l'élite dominante, elle possède les attributs visibles du pouvoir ou ses caractéristiques physiques) soit par son statut inférieur (elle est mal intégrée socialement, elle présente des signes de faiblesse physique, psychologique ou matérielle). La bouc-émissairisation fonctionne efficacement dans le cas d'entreprises hautement symboliques, rendues vulnérables par leur forte exposition aux marchés et par leur hyper-sensibilité au risque d'image.
- 3- **Une victime dont la culpabilité est suffisamment crédible**. Faut-il que le bouc-émissaire soit innocent conformément à l'image biblique ou faut-il qu'il soit responsable des troubles sociaux ? En s'appuyant sur le travail de Girard, Bonazzi démontre qu'une culpabilité perçue comme raisonnablement crédible par les parties suffit au déclenchement d'un processus de bouc-émissairisation (Bonazzi, 1983). Dans notre analyse, cela signifie que l'entreprise visée par le processus de bouc-émissairisation ne sera pas unanimement tenue pour responsable de tous les problèmes sociaux mais qu'elle sera perçue comme un élément central d'un système complexe qui dysfonctionne (Young, 2006).

Loin d'être des phénomènes contingents et marginaux, les scandales médiatiques autour de l'agissement de certaines entreprises jouent un rôle politique de premier plan dans les processus de contestation des externalités générées par les firmes multinationales. Ces scandales médiatiques cristallisent le mouvement de contestation des parties prenantes et lèvent les obstacles stratégiques et cognitifs qui bloquent leur mobilisation. Le combat entre David et Goliath se joue désormais autour d'échanges de paroles et de symboles au sein d'une sphère médiatique mondialisée. La capacité des

parties prenantes à inverser les rapports de force dépend alors de l'émergence de tels scandales qui prennent pour cible unique une entreprise.

Synthèse

Cette deuxième série de travaux peut paraître moins homogène que la précédente car elle aborde la question du couplage de la performance économique et de la performance sociale et s'interroge en dernier lieu sur les mouvements collectifs de contestation des parties prenantes susceptibles de donner une existence publique à une externalité. Avant de spécifier plus en détails comment ces deux aspects sont reliés entre eux, nous résumons dans les paragraphes suivant les principaux apports de cette section.

- 1- Derrière le concept d'externalité se cachent des réalités économiques hétérogènes qu'il convient de spécifier. Nous avons mis à jour quatre grandes catégories d'externalités. En fonction des externalités qu'elle produit une entreprise va adopter des stratégies de traitement qui sont différentes. Certaines externalités sont plus facilement traitables que d'autres. Ce travail abandonne plus généralement la perspective des acteurs pour se centrer sur celle des enjeux et met ainsi en évidence la variété des options stratégiques qu'une entreprise peut adopter en matière de management des externalités.
- 2- La question du lien entre performance économique et management des externalités souffre d'une carence importante dans sa conceptualisation. Les auteurs envisagent généralement ce lien comme une relation de causalité. Nous proposons une autre perspective centrée sur les capacités de conversion des valeurs sociales en valeur marchande. Cette capacité est propre à une entreprise et fait l'objet de développement ou de régression. Nous avons montré à travers un travail statistique la nature dialectique de cette relation et offrons également des données originales et rarement mobilisées dans la littérature.
- 3- L'éclatement des frontières des entreprises et la dispersion des processus de production à l'échelle planétaire complexifient grandement les processus de management des externalités. Si des opportunités marchandes sont réelles et permettent d'inciter les acteurs à agir, il n'en demeure pas moins que les risques de comportements opportunistes de la part de certains acteurs peuvent bloquer les processus de traitement des externalités. La prise en charge d'une externalité à l'échelle d'une chaîne de valeur globalisée passent par des dispositifs de gouvernance susceptibles de garantir des paiements équitables pour tous les acteurs engagés dans le processus.
- 4- La construction sociale d'une externalité nécessite une dynamique d'action collective d'une grande complexité qui n'est jamais sûre d'aboutir. L'éloignement et la faiblesse politique des parties prenantes peuvent être compensés par l'apparition de scandale et la désignation de bouc-émissaires. Ces processus donnent alors une existence publique à l'externalité que l'entreprise ne peut plus nier et doit traiter.

Le processus de publicisation de l'externalité joue au final un rôle clé dans les dynamiques d'action collective à l'échelle de l'entreprise ou d'un réseau d'entreprises. Car c'est à travers ce processus de publicisation que les marchés sont éduqués et que les entreprises sont susceptibles d'exploiter la

demande sociale de traitement des externalités par le truchement des marchés. L'expansion des limites du marché nécessite des scandales afin d'enclencher des réformes institutionnelles et des dynamiques d'action collective.

Conclusion et recherches futures

Cet exercice de recension et de mise en perspective de nos travaux s'est avéré très utile à plusieurs titres. Il a permis de prendre du champ par rapport à nos productions passées en nous forçant à nous interroger sur les questions principales que nous abordons et la trajectoire que nous souhaitons prendre dans les prochaines années. Cette mise à distance nous semble être un préalable nécessaire à un accompagnement qualitatif de futurs doctorants car elle permet de voir les opportunités de recherche ainsi que les impasses dans lesquelles il convient de ne pas s'engager.

Avant de présenter les principales pistes de recherche sur lesquelles nous souhaitons développer de nouveaux travaux, nous voudrions revenir sur certaines limites de notre programme de recherche. Limites qui sont apparues lors de la rédaction du présent document. Les travaux que nous avons présentés ont été réalisés à partir de multiples cadres et perspectives théoriques (Corporate Social Responsiveness, théorie des coûts de transaction, courant *strategy as practice*, chaînes de valeurs globales...). Cet éclectisme théorique constitue indéniablement une richesse car il permet de varier les perspectives et les angles d'analyse. Mais il nous apparaît aussi comme un point de fragilité car il contribue à diluer le programme de recherche dans des réseaux et cibles académiques hétérogènes. La profession de chercheur en sciences de gestion a connu ces dernières années de très importantes évolutions qui tendent à fragiliser les postures ouvertes et les points de vue englobants. Il est à ce titre particulièrement difficile d'atteindre des revues dites de qualité sans avoir une assise et une tradition théorique solide. L'institutionnalisation de la règle « *publish or perish* » ayant gagné l'Europe continentale, il nous apparaît important dans les travaux futurs que nous mènerons individuellement et collectivement de mieux assurer nos ancrages théoriques. Nous prenons acte ici des effets de la post-modernité sur les sciences de gestion qui font que les recherches doivent être conduites avec un souci de cohérence théorique sur la durée afin d'affronter la concurrence permanente d'autres perspectives. Sans aligner nos recherches dans un paradigme établi et nous ranger sous la bannière de la « science normale » (Kuhn), il nous semble important de développer une plus grande cohérence théorique dans nos futurs travaux afin de donner plus de solidité interne à l'étude des dynamiques collectives sociétales et entrepreneuriales qui concourent au traitement des externalités. Entre le syncrétisme et le scientisme, il nous semble possible de dégager une voie cohérente capable d'accueillir une dynamique, elle aussi collective, de recherche éclairée et percutante sur les externalités négatives.

La rédaction du document nous a également permis de faire ressortir des questions de recherche nouvelles sur lesquelles nous souhaitons travailler durant les prochaines années.

Poursuivre l'effort de théorisation des dimensions, formes et paramètres de l'action collective.

Nous avons montré dans la première section du document que les externalités négatives pouvaient être envisagées comme des déficits d'action collective et des organisations manquantes. Cette vision originale et à notre connaissance inédite des externalités négatives légitime un programme de recherche en sciences de gestion dont la vocation consiste précisément à étudier les dispositifs d'action collectives (Hatchuel, 2000, 2005; Martinet, 1990; Martinet & Pesqueux, 2013). Les travaux d'Armand Hatchuel offrent des ressources théoriques importantes pour baliser et poursuivre nos recherches. Ce travail fondamental mériterait d'être mis en perspective à l'aune d'autres travaux qui abordent les questions de formes, dimensions et paramètres de l'action collective. Deux auteurs nous semblent en priorité devoir être abordés afin de mener à bien cet effort cumulatif de théorisation de l'action collective. Il s'agit de John Commons et Jon Elster (Commons, 1931, 2012; Commons &

Parsons, 1950; Elster, 1987, 1989a, 1989b, 2007). John Commons a développé une perspective originale ancrée dans la mouvance institutionnaliste afin de comprendre les processus au travers desquels l'action collective contraint, libère et développe l'action individuelle (Van de Ven, 1993). Le travail de Commons est très utile pour notre propos car il articule l'action collective à la dynamique des institutions (Bazzoli & Dutraive, 2002). Commons a la particularité de situer son analyse de l'action collective à l'interface de l'organisation et de l'institution. Cette posture permet de cerner les entraves institutionnelles à l'action collective et la capacité des acteurs à faire émerger des solutions collectives. Armand Hatchuel délimite les contours de l'action collective, Commons nous aide à comprendre dans quels contextes et conditions institutionnelles cette action est susceptible d'émerger et se développer. L'apport des travaux de Jon Elster se situe à un niveau complémentaire. Elster a beaucoup travaillé la question de la rationalité et du choix individuel. Il apporte un renouveau critique à la théorie du choix rationnel et il permet de comprendre l'engagement des acteurs et les rationalités à l'œuvre dans les processus de décision. Les travaux d'Elster ont une valeur ajoutée pour comprendre les raisons qui poussent les acteurs à s'engager dans une action collective visant à traiter les externalités négatives. Ils offrent des éclairages pour aborder la nécessaire réflexivité critique (émotions, sentiments, calculs) que les acteurs doivent développer sur leurs actions et les cadres dans lesquels ces actions se déroulent. Les externalités bousculent les cadres de l'action et il nous semble important de comprendre et éclairer les raisons de l'engagement de la part des acteurs.

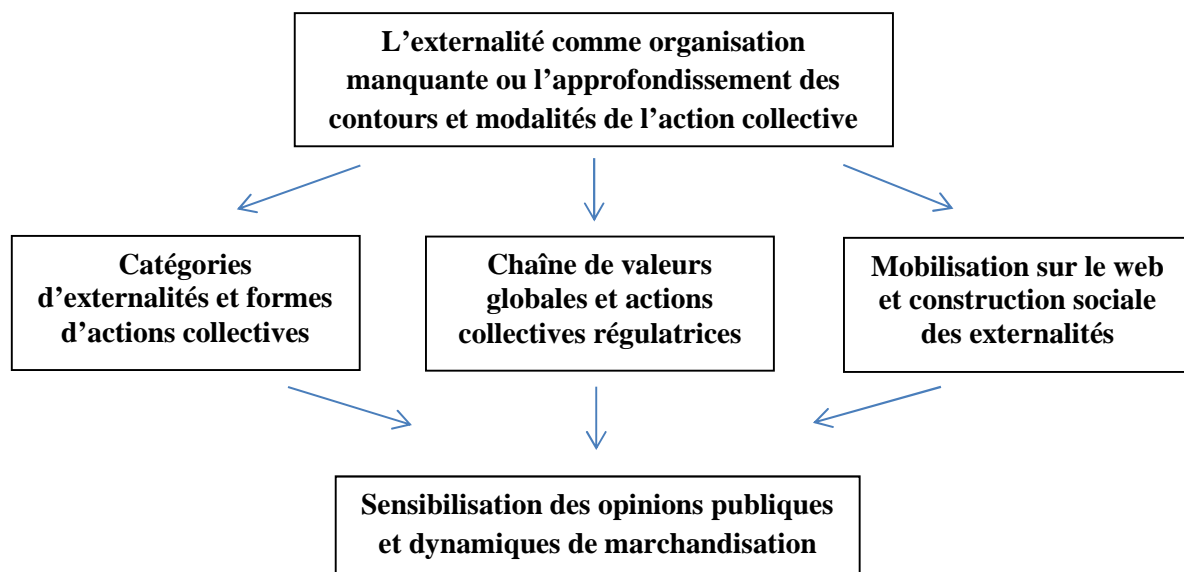
Catégories d'externalités et formes d'actions collectives. Une de nos publications a mis en évidence les différentes catégories d'externalités que certaines entreprises imposent à leurs parties prenantes. Nous avons distingué les externalités publiques (ex. CO2), les externalités privées (ex. dégradation d'une culture par du bétail), les externalités de club (ex. obésité suite à une mauvaise alimentation) et les externalités commune (ex. nuisance sonore aux abords d'un aéroport). Ces externalités négatives sont de natures différentes et on pressent bien qu'elles nécessitent pour être traitées des formes d'actions collectives qui elles aussi vont être de natures différentes. Le traitement du CO2 implique une action collective globale qui pose d'importants problèmes dans la mobilisation des individus (problématique de passager clandestin) et le respect des engagements pris (cf. Protocole de Kyoto) (Sandler, 2004). Le traitement d'une externalité privée et d'un problème de bon voisinage est plus facile et se règle assez facilement si les acteurs souhaitent faire preuve de bonne volonté (cf. Limagrain et la LPO). Ces éléments sont bien mis en évidence par les travaux de Mancur Olson qui montrent qu'en fonction de la taille des groupes, de leurs compositions et du design institutionnel, la propension des individus à s'engager dans une action collective varie fortement (Olson, 1965; Sandler, 2004). Il nous semble important de mieux éclairer cette diversité des formes d'actions collectives en fonction des catégories d'externalités. Ces éclairages devraient porter en priorité sur l'origine et les raisons de l'engagement des acteurs, les ressources et technologies mobilisées, les modes de gouvernance à l'œuvre ainsi que les apprentissages développés. Les travaux d'Elinor Ostrom sur la gestion des biens communs peuvent être d'une grande utilité pour amorcer cette réflexion (Ostrom, 1990, 2010; Ostrom & Basurto, 2011). En effet tout le travail d'Ostrom s'est attaché à mieux comprendre les différentes formes et modalités de l'action collective nécessaires au traitement de différentes catégories de biens communs (Ostrom & Baechler, 2010). Il y a une symétrie évidente entre les formes de l'action collective nécessaires pour gérer des biens communs et le développement de dispositifs organisationnels collectifs pour traiter des externalités négatives.

Traitement des externalités et gouvernance des chaînes de valeur globales. Si des enjeux de connaissance demeurent pour comprendre les dynamiques collectives à l'intérieur d'une entreprise, nous souhaitons centrer nos prochains travaux sur les dynamiques inter-firmes et les chaînes de valeur globales. Il nous semble en effet que beaucoup reste à faire pour comprendre les enjeux de RSE et

traitement des externalités à l'échelle des chaînes de valeur et réseaux d'acteurs globalisés (Frigant, 2015; Lund-Thomsen & Lindgreen, 2013). L'éclatement des frontières de l'entreprise et la dispersion des chaînes de valeur complexifient grandement les dynamiques collectives de traitement des externalités. Les enjeux sont simples à saisir : maintenir de la flexibilité et de l'efficacité économique dans la chaîne de valeur tout en développant des mécanismes de coordination pour traiter les externalités. Mécanismes de coordination qui ont tendance à rigidifier la chaîne de valeur et lui faire perdre de son efficacité économique. Dans la pratique, cela suppose la mise en œuvre de dispositifs de gouvernance d'une grande complexité car ils embarquent des préoccupations antagonistes et nécessitent pour fonctionner l'implication pleine et entière d'acteurs aux intérêts potentiellement contradictoires. Un des axes forts de nos prochains travaux visera à comprendre comment une dynamique d'action collective peut émerger à l'échelle d'une chaîne de valeur globalisée afin de permettre un traitement collectif et distribué des externalités. Ce travail passe inévitablement par un effort de re-théorisation des relations inter-firmes en situation d'externalités (Frigant, 2015) et une évaluation des dispositifs inter-organisationnels mis en œuvre par les acteurs (certifications, modularité des chaînes, standards globaux, éco-conception...). Ce travail devra également intégrer les acteurs et dispositifs collectifs (multi-stakeholder initiatives) qui relient les membres d'une chaîne de valeur globalisée aux parties prenantes et qui mènent un travail politique pour pousser les entreprises à mieux se coordonner afin de traiter leurs externalités (Levy, Reinecke, & Manning, 2015; Reinecke, 2010; Reinecke et al., 2012). La question du traitement des externalités à l'échelle d'une chaîne de valeur globale ouvre également d'importantes questions juridiques sur lesquelles le gestionnaire doit se pencher (Palazzo & Scherer, 2008; Scherer, Palazzo, & Matten, 2014). Hatchuel et Segrestin ont ouvert un débat important sur l'impact et les possibilités de réforme du droit en matière de gouvernance des entreprises (Levillain et al., 2012; Segrestin & Hatchuel, 2011). Ce débat mériterait d'être transposé à l'échelle des chaînes de valeur globales car les externalités constituent des « *avaries communes* » dont les membres d'une chaîne de valeur sont solidaires. Le traitement de l'externalité passe par une association des membres de la chaîne qui nécessite la stabilisation de règles et de principes de solidarité collective qui doivent prendre leur distance avec le droit commun (Young, 2004, 2006).

Mobilisation des parties prenantes sur le web et construction sociale des externalités. Un dernier axe de recherche que nous aimerions ouvrir consiste à mieux comprendre la mobilisation des parties prenantes et la construction sociale des externalités négatives. Nous avons vu que la construction sociale et la publicisation d'une externalité constitue un pivot dans la régulation des externalités négatives (Daudigeos et al., 2014). Il s'agit même à notre sens de la clé de voûte du système de régulation des externalités dans le paradigme néo-libéral dans lequel nos sociétés sont plongées (Dardot & Laval, 2009). En effet, c'est la publicisation des externalités qui enclenchent une prise de conscience sur les marchés. Prise de conscience qui libère des potentialités économiques et un engagement des firmes vers plus de comportements socialement responsables. Ce n'est plus « l'Etat pigouvien » qui sanctionne et qui taxe mais « l'Etat coasien » qui accompagne et facilite la construction de l'opinion publique et la valorisation par le marché des pratiques socialement attendues et désirées. Cette construction sociale et publicisation des externalités passent par de multiples actions collectives et le gestionnaire a une valeur ajoutée évidente pour éclairer ces dynamiques. Les travaux construits à partir de la théorie des mouvements sociaux ont ainsi montré que pour réussir à se mobiliser contre les externalités négatives d'une entreprise, les parties prenantes devaient vaincre collectivement des barrières cognitives et stratégiques (de Bakker et al., 2013; King, 2008; King & Soule, 2007; Rowley & Moldoveanu, 2003). Des travaux plus récents complètent ces analyses et montrent que les médias en général et les médias sociaux en particulier jouent un rôle important à la fois dans la mobilisation des parties prenantes mais également dans l'évolution des comportements des

entreprises concernées (Clemente & Roulet, 2015; McDonnell & King, 2013; Roulet, 2015). Mais les dynamiques collectives à l'œuvre sont d'une grande complexité comme l'illustre le cas des industries contestées (tabac, jeux, armement, pornographie...) qui génèrent de très importantes externalités mais qui arrivent à se maintenir en dépit d'une vigilance accrue et d'une forte critique sociale et médiatique à leur égard (Durand & Vergne, 2015; Galvin, Ventresca, & Hudson, 2004; Roulet, 2014). Roulet montrent que des entreprises qui sont fortement contestées par leurs parties prenantes et la représentation médiatique peuvent survivre et prospérer en dépit d'une forte critique sociale « *ce qui suggère que l'illégitimité dont elles font l'objet à l'extérieur de leur champ institutionnel ne leur nuit que de manière marginale* » (Roulet, 2015, p. 44). Face à ces développements, il nous semble important de comprendre comment les parties prenantes qui supportent des externalités arrivent à peser dans les prises de parole et faire basculer l'opinion publique en leur faveur. Existence-t-il une masse critique d'acteurs et de prises de paroles ? Quelles sont les images, métaphores et comparaisons utilisées dans les médias qui sont le plus susceptibles de faire adhérer l'opinion publique à la cause des parties prenantes ? Il est également important pour nous de comprendre comment à l'intérieur d'un secteur d'activité donné (un champ organisationnel) les comportements peuvent évoluer. Une entreprise peut être vilipendée par la société et fortement contestée pour ces externalités mais tant que les parties prenantes vitales et en particulier les clients ne valorisent ou ne demandent pas de changements, l'externalité perdurera (Roulet, 2015). C'est donc bien la publicisation et la marchandisation de l'externalité qui constitue l'Alpha et l'Omega des dynamiques collectives de traitement des externalités. La sensibilisation de l'opinion publique et la marchandisation des externalités constituent les deux faces d'un même principe de régulation des externalités où différentes actions collectives s'entrechoquent.



Graphe 6 : Perspectives de recherche

Nous avons souligné dans l'introduction de ce document la place centrale qu'occupent les externalités négatives dans les débats politiques et sociétaux. Nous avons également montré la valeur ajoutée que les sciences de gestion peuvent apporter à ces débats. Il nous semble que cet apport des sciences de gestion se positionne plus généralement à trois niveaux :

- 1- **Redéfinir les externalités :** Les externalités constituent l'un des concepts les plus controversés en économie. Elles sont généralement définies comme des défaillances de marchés qui contribuent à des déséquilibres. Le travail que nous avons mené contribue à

donner une définition des externalités beaucoup plus générale. Avant d'être une redéfinition des équilibres marchands et une internalisation des coûts sociaux, l'externalité est une organisation manquante et un appel à l'action collective. Ce travail de redéfinition a des conséquences directes sur les modalités et finalités de traitement de l'externalité car il décentre les réflexions et ouvre de nouvelles perspectives.

- 2- **Eclairer les modalités de traitement :** En définissant l'externalité comme une défaillance de marché, les économistes orientent inévitablement les modalités de traitement. Dans la tradition pigouvienne de l'économie du bien-être, c'est à l'Etat d'intervenir pour rétablir l'équilibre. Dans le cadre de la tradition coasienne, c'est aux marchés de s'autoréguler via des transactions portant sur les externalités (cf. marché des droits à polluer). Les déséquilibres qui s'opèrent sur les marchés en présence d'externalités sont incontestables mais l'externalité est plus généralement un appel à la coordination entre acteurs au-delà d'une rationalité purement marchande. Dans cette logique, le marché et l'Etat ne sont que deux modalités de coordination possibles. Des alliances, des partenariats, des fusions, du réseau constituent autant de modalités possibles pour traiter une externalité négative. On perçoit dès lors qu'il existe toute une palette de solutions organisationnelles, solutions qui sont insuffisamment documentées dans la littérature en économie et dont le gestionnaire peut/doit s'emparer.

- 3- **La finalité du traitement :** le gestionnaire peut aussi avoir une contribution sur la finalité du traitement des externalités. Les économistes s'intéressent en priorité à l'efficacité des équilibres marchands. Le traitement d'une externalité engage des considérations économiques et des considérations sociétales que l'on peut traduire par une logique d'équilibrage. Les externalités constituent une variable stratégique de premier plan et ils convient d'intégrer dans les dynamiques de traitement des considérations économiques et sociétales.

Liste des travaux et publications

Revues à comité de lecture

- 1- « La fabrique de la responsabilité sociale d'entreprise par les cadres intermédiaires; le cas Adecco », (A paraître), *Revue Française de Gestion*, (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES)
- 2- « Sharing the shared value: a transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains », (2015), *Journal of Business Ethics*, in press, (cat. 2 CNRS – cat. A HCERES) en coll. avec A. Acquier et T. Daudigeos
- 3- « Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation de la firme multinationale », (2014), *Revue de l'Organisation Responsable*, N°2, pp. 46-59 (cat. 4 CNRS) en coll. avec T. Daudigeos et V. Pasquier
- 4- « La RSE comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeurs marchandes » (2012), *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol.6(2), pp. 20-37 (cat. 4 CNRS) en coll. avec X. Hollandts
- 5- “Corporate Social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement”, (2011), *M@n@gement*, Vol. 14, ISS 4, pp. 221-250 (cat. 2 CNRS – cat. A HCERES) en coll. avec T. Daudigeos T et A. Acquier
- 6- « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : enjeux et limites », (2011), *Revue Française de Gestion*, Vol. 37, N°215, pp. 167-183 (cat. 4 CNRS – cat. B HCERES) en coll. avec T. Daudigeos et A. Acquier
- 7- “Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues – A negative external effects framework”, *Business and Society*, Iss. 50, pp. 28-49 (cat. 4 CNRS – cat. C HCERES) en coll. avec T. Daudigeos
- 8- « Les limites du traitement marchand de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », (2010), *Revue Française de Socio-économie*, N°6, pp. 65-86 (cat. 4 CNRS - cat. C HCERES) en coll. avec T. Daudigeos
- 9- « Les liens incertains entre responsabilité sociale de l'entreprise et création de valeur marchande : un cadre d'interprétation par la théorie des effets externes négatifs », (2010), *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N°203, pp. 25-39 (cat. 4 CNRS - cat. B HCERES) en coll. avec T. Daudigeos
- 10- « Les insaisissables experts du développement durable », (2009), *Expansion Management Review*, N°135, pp. 28-37 en coll. avec T. Daudigeos
- 11- « La responsabilité sociale des entreprises comme pratique émergente », (2004) *Economie et humanisme*, N°370, Octobre 2004

Contribution à des ouvrages

- 12- « Penser la violence et le conflit dans l'entreprise néolibérale », (2011), *Les nouvelles organisations du travail entre Souffrance et Performance*, Muller R., Chaudat P. (Eds), Paris, L'Harmattan en coll. avec T. Daudigeos
- 13- « L'institutionnalisation du travail temporaire aux Etats-Unis : de l'agence privée de l'emploi à l'intermédiaire sur le marché de l'emploi », (2011), in *Visages de l'intérim en France et dans le monde*, Michon F., Belkacem R., (Eds), Paris, L'Harmattan en coll. avec F. Carré
- 14- « Le middle manager et la responsabilité sociale de l'entreprise », (2009), in *Cahiers du GDR cadres (Re)penser la rébellion des cadres*, Cahier N°12, pp. 107- 118

Etude de cas pédagogique

- 15- « *Passer d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance démocratique, le cas de la librairie des Volcans* », (sous presse), étude de cas CCMP (ref. 1410G03) en coll. avec Hollandts X., Luisoni Y., Bargues E., Ceccato L. et Toe D.
- 16- « *Transmettre l'entreprise en scop et stabiliser la gouvernance: le rôle du dirigeant fondateur* », (sous presse), étude de cas CCMP (ref. 1410G02) en coll. avec Hollandts X., Luisoni Y., Bargues E. et Ceccato L.
- 17- « *Refonder l'entreprise et sa gouvernance en cas de reprise en scop, le cas Harendel* », (sous presse), étude de cas CCMP (ref. 1410G01) en coll. avec Hollandts X., Luisoni Y., Bargues E. et Ceccato L.
- 18- « *Hold-up à SOFTWARE, chronique d'une reprise en SCOP par les anciens cadres* », en coll. avec Hollandts X., Luisoni Y., Bargues E. et Ceccato L.
- 19- « *Les premières années d'une gouvernance démocratique, le cas de la SCOP Juratri* », en coll. avec Hollandts X., Luisoni Y., Bargues E. et Ceccato L.
- 20- « *Adapter la gouvernance du Crédit Agricole Centre France aux évolutions de son sociétariat* », (2014), étude de cas CCMP (ref. G1838) en coll. avec X. Hollandts et Y. Luisoni
- 21- « *L'impossible exportation du modèle de gouvernance Mondragon – le cas Fagor-Brandt* », (2014), étude de cas CCMP (ref. G1819) en coll. avec X. Hollandts et Y. Luisoni
- 22- « *Limagrain ou les défis d'une gouvernance stratégique et politique* », (2014), étude de cas CCMP (ref. G1814) en coll. avec X. Hollandts et Y. Luisoni
- 23- « *Reconversion d'une filiale industrielle au sein du groupe Legrand, une gestion stratégique des ressources humaines* », (2006), étude de cas CCMP (ref. H0506) en coll. F. Autier

Cahier de recherche

- 24- « L'organisation face à l'hétérogénéité institutionnelle: les réponses apportées par la théorie néo-institutionnelle des organisations », (2011), *Working paper ESC Clermont*, N°02/2011
- 25- « La responsabilité sociale de l'entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande », (2011), *Working paper ESC Clermont*, N°01/2011
- 26- “ Between structure and process, the organizational role of middle manager in strategy formation”, (2010), *Working paper ESC Clermont*, N°07/2010
- 27- « Violence, *mimesis* et processus victimaire chez René Girard », (2009), *Working paper ESC Clermont*, N°10/2009
- 28- “ Why do firms want to be socially responsible?”, (2008), *Working paper ESC Clermont* N°5/2008

Conférences académiques internationales

- 29- “Tell me how you socialize and I will tell you who you are. A study of French small firms' socialization practices” *Academy of Management Annual Meetings*, Philadelphia, Août 2014 en coll. E. Bargues
- 30- “Do cooperative members are really cooperators? An experimental enquiry”, XXIII^{ème} *Conférence Internationale de Gouvernance* (CIG), Dijon, juin 2014 avec en coll. avec X. Hollandts et A. Sutan
- 31- « Initiating political corporate social responsibility: publicized scapegoats as catalysts of collective action between multinational corporations and fringe stakeholders », XXIII^{ème} de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Rennes 2014 en coll. avec V. Pasqueir et T. Daudigeos.

- 32- « A la recherche de structures hybrides de gouvernance, la contribution des cadres intermédiaires à la responsabilisation de l'entreprise réseau », XXII^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, Juin 2013
- 33- "Corporate social responsibility as an entrepreneurial process converting social values into market value", *Academy of Management Annual Meetings*, San Antonio, Août 2011 en coll. avec X. Hollandts
- 34- "Unlocking the iron cage: how do organizational members face up institutional pluralism? A conventionalist enquiry", *European Group for Organizational Studies*, Goteborg, Juillet 2011 en coll. avec T. Daudigeos
- 35- « Transverse responsible initiatives in disassembled value chains: limits and conditions », *European Group for Organizational Studies*, Goteborg, Juillet 2011 en coll. avec A. Acquier et T. Daudigeos
- 36- « The global capitalist corporation as a modern scapegoat: Corporate Social Responsibility and the containment of societal violence », XX^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nantes, Juin 2011 en coll. avec T. Daudigeos
- 37- « La responsabilité sociale de l'entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande », XX^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nantes, Juin 2011 en coll. avec X. Hollandts
- 38- « L'apport de la théorie des conventions à la théorie néo-institutionnelle des organisations », XIX^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg, Juin 2010 en coll. avec T. Daudigeos
- 39- « Propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail dans l'entreprise néolibérale », XIX^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg, Juin 2010 en coll. avec T. Daudigeos
- 40- "Convention theory: is there a French school of organizational institutionalism?" *Academy of Management Annual Meetings*, Montreal, Août 2010 en coll. avec T. Daudigeos
- 41- "Corporate Social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement", *Academy of Management Annual Meetings*, Chicago, Août 2009 en coll. avec A. Acquier et T. Daudigeos
- 42- "Global demand for negative external effect management and capitalist firm strategy", *Academy of Management Annual Meetings*, Chicago, Août 2009 en coll. avec T. Daudigeos
- 43- "Can negative externality be internalized within a CSR framework?", *Academy of Management Annual Meetings*, Chicago, Août 2009 en coll. avec T. Daudigeos
- 44- « L'entreprise capitalise à l'épreuve de ses responsabilités sociales et environnementales », XVIII^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, Juin 2009 en coll. avec T. Daudigeos
- 45- "La RSE comme dispositif d'internalisation des externalités, repérages théoriques et portée pratique », XVIII^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, Juin 2009 en coll. avec T. Daudigeos
- 46- "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness", XVIII^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, Juin 2009 en coll. avec A. Acquier et T. Daudigeos
- 47- "Responding to global demand for negative external effect management: the capitalist firm challenged on its social and environmental responsibilities", *European Academy of Management*, Liverpool, Mai 2009 en coll. avec T. Daudigeos

- 48- « Le problème du coût social est-il soluble dans le cadre de la RSE ? », **Séminaire de recherche 'Responsabilité sociale et marchés'**, CERTOP-LIRHE, Toulouse, Novembre 2008 en coll. avec T. Daudigeos
- 49- « Répondre à l'appel généralisé en faveur de la prise en charge des effets externes : l'entreprise capitaliste à l'épreuve de ses responsabilités sociales », Journée Développement Durable de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, ESDES, Juin 2008 en coll. avec T. Daudigeos
- 50- « Middle manager et émergence de pratiques responsables », 12^{ème} journée du **GDR Cadres**, (re)penser la rébellion des cadres, Lyon, Décembre 2006
- 51- « Le travail, référentiel d'une démarche de reconversion industrielle », XVII^{ème} colloque de *l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims, Novembre 2006 en coll. avec F. Autier
- 52- « Why do firms want to be socially responsible? », 1st conference of *International Network for Research on Organization and sustainable development*, (INROS), IFG – Paris XII, Décembre 2006
- 53- « Les effets externes et l'engagement des entreprises pour une responsabilité élargie », IV^{ème} *colloque métamorphose des organisations*, GREFIGE-CEREMO, Nancy, Novembre 2006
- 54- « Participation d'acteurs non décideurs au processus de formation de la responsabilité sociale de l'entreprise ; repérages théoriques et observations empiriques – le cas Adecco », III^{ème} conférence de *l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité sociale de l'Entreprise*, IAE de Lyon, Octobre 2005
- 55- « Externalisation et effets externes négatifs ; vers l'émergence de nouveaux principes de régulation des relations d'emploi - le cas du travail temporaire », III^{ème} congrès de *l'Association Internationale de Recherche sur le Travail et l'Organisation*, Montpellier, Juillet 2005
- 56- « Middle management, compétences organisationnelles et processus de formation de la responsabilité sociale de l'entreprise de travail temporaire », Session doctorale de la XIV^{ème} conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, IAE de Nantes, Juin 2005
- 57- « Acteurs non décideurs et processus de formation de la responsabilité sociale de l'entreprise », Journée Développement Durable de *l'Association Internationale de Management Stratégique*, IAE Aix en Provence, Mai 2005
- 58- « Emergence de pratiques socialement responsables autour du contrat de travail marchand : le cas du droit de retrait compensé dans l'intérim Français », II^{ème} conférence de **l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, IAE de Toulouse, Octobre 2004
- 59- « Responsabilité sociale de l'entreprise : une pratique émergente », I^{er} **colloque sur les enjeux du management responsable**, ESDES Lyon, Juin 2004

Invitations à des séminaires académiques

- 60- « Hyper-visible externalities and the coasean theorem; how to enact political CSR? », Workshop on Political CSR, 23 et 24 mai 2013, Copenhague Business School, **Copenhague** présenté également le 21 juin 2013 à l'occasion du Theoretical Workshop Development Paper, HEC, **Paris** en coll. avec T. Daudigeos
- 61- « Le rôle des actionnaires dans la fabrique de la stratégie », Conférence plénière lors de la XXII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique - 10 juin 2013, **Clermont-Ferrand** en coll. avec X. Hollandts

- 62- « RSE et chaîne de valeur éclatées », **Montpellier**, 15 novembre 2011 en coll. avec T. Daudigeos
- 63- “Unlocking the iron cage, how do organizational members face up to institutional pluralism”, **London**, London School of Economics and Political Science, February, 2011
- 64- “Convention theory and institutional pluralism”, **Vienna**, Vienna University, December 2010 en coll. avec T. Daudigeos
- 65- « Societal violence and Corporate Social Responsibility, are contemporary globalised firms modern scapegoats? », **London**, CASS Business School, December 2010 en coll. avec T. Daudigeos
- 66- “La responsabilité sociale de l’entreprise permet-elle de régénérer le capitalisme ?”, **Paris**, IAE Paris XII, Janvier 2009
- 67- “Stakeholders pressures and job related injuries reduction in temporary staffing industry, a comparison between France and the USA”, **Boston**, Center for Social Policy - UMASS, Juillet 2006

Rapports d’études

- 68- *Nos valeurs ont une valeur ! Retour sur 10 années d’expérimentation en matière de responsabilité sociale des entreprises françaises*, (2012), Etude menée par le compte du Groupe Adecco France (direction RSE) et l’agence de notation sociale Riskmetrics, en coll. avec X. Hollandts
- 69- *Violence et conflits sociaux dans l’entreprise néolibérale*, (2009), Rapport à la direction des affaires sociales du Groupe EDF.
- 70- *Cahier pour la réforme spécial élections 2007*, (2007), Institut Français de Gouvernement des Entreprises, en coll. avec P-Y. Gomez

Curriculum vitae

Adresse personnelle :

18 avenue de la Libération
63122 Ceyrat

Adresse professionnelle :

Ecole Universitaire de Management
26 avenue Léon Blum
63000 Clermont-Ferrand

THEMES DE RECHERCHE

Responsabilité sociale des entreprises, Processus de formation des stratégies, Institutionnalisme organisationnel, Gouvernement des entreprises.

ENSEIGNEMENTS

Competitive Strategy (MBA et M1)

Gouvernement des entreprises (M2)

Responsabilité sociale des entreprises (M1)

Théorie des organisations (L2)

Grandes fonctions de l'entreprise (L1)

Structure et organisation (L2)

Global Firms and Institutions (M1)

POSITIONS

Sept. 2014 -

Ecole Universitaire de Management – Université d'Auvergne
Maître de Conférences en stratégie et gouvernement des entreprises
Co-animateur de la chaire de recherche Alter-Gouvernance (depuis mars 2012)

Sept. 2008 – Août 2014

ESC Clermont-Ferrand
Assistant Professeur en stratégie et gouvernement des entreprises

2003 - 2012

Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM LYON
Chercheur associé

AFFILIATIONS ET RESPONSABILITES

Sept. 2014 -

Responsable de la licence professionnelle Gestion Economie Sociale et Solidaire avec Virginie Noireaux

Sept. 2014 -

Membre du Conseil d'Orientation de l'IADT
Institut d'Auvergne du Développement des Territoires

Mars 2012 -

Titulaire de la chaire Alter-Gouvernance
Animation scientifique et laboratoire social avec X. Hollandts

Septembre 2010 -

Chercheur permanent au CRCGM et membre du conseil scientifique

SÉJOURS À L'ÉTRANGER

Septembre 2010 – Juin 2011 **London School of Economics and Political Science - UK**
Visiting Research Fellow, Management Department

Avril à Juillet 2006 **Centre for Social Policy – UMASS Boston - USA**
Junior Research Visiting Fellow

FORMATION ET DIPLÔMES

2011 Post-doc in Management – London School of Economics and Political Science

2008 Doctorat en sciences de Gestion – Université Jean Moulin, Lyon III

2003 DEA en Stratégie et Management – Université Jean Moulin, Lyon III

AFFILIATIONS SCIENTIFIQUES

Academy of Management
European Group for Organizational Studies
Association Internationale de Management Stratégique
Association Française d'Economie Politique

IMPLICATIONS DANS LA COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE

Animateur du groupe « *Entreprise en Société* » au sein de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) depuis 2010 - Conférence sur l'innovation responsable à Grenoble en 2012, session thématique sur la gouvernance des chaînes de valeur globalisées à Rennes en 2014

Membre du comité scientifique de la conférence de l'AIMS en 2013. Organisateur de la conférence plénière d'ouverture dans le cadre des travaux de la chaire Alter-Gouvernance.

Organisateur de la deuxième journée de recherche sur la gestion des entreprises sociales et solidaires (GESSS) à Clermont-Ferrand, 15 et 16 décembre 2014

Relecteurs pour différentes revues (Business and Society, Revue Française de Gestion, M@n@gement, Journal of Business Ethics, Journal of Management Studies)

Membre du conseil scientifique de la revue M@n@gement

BOURSES ET GRATIFICATIONS

2009	15 000 euros EDF SA - Rapport d'étude sur les conflits dans l'entreprise individualisée
2010	3 000 euros Fondation de l'Université d'Auvergne dans le cadre d'une bourse mobilité internationale
2011	30 000 euros Groupe Adecco France - rapport RSE
2012 – 2015	200 000 euros Chaire Alter-Gouvernance (Limagrain, CACF, CEPAL et fondation de l'Université d'Auvergne)
2013	8 000 euros Projet de recherche sur la transition en SCOP avec la CGSOP
2015	32 000 euros Conseil Régional d'Auvergne

References

- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard business review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston: Reston Publishing Company.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011a). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 222-250.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011b). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. *Revue française de gestion*, 215(6), 167-183.
- Acquier, A., Valiorgue, B., & Daudigeos, T. (2015). Sharing the Shared Value: A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Adut, A. (2005). A Theory of Scandal: Victorians, Homosexuality, and the Fall of Oscar Wilde. *American journal of sociology*, 111(1), 213-248.
- Adut, A. (2008). *On scandal*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aggeri, F. (2005). Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement. In A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (Eds.), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault* (pp. 431-464). Laval: Presses Université Laval.
- Aggeri, F. (2015). Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. *Revue française de gestion*, 250(5), 65-85.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris: Vuibert.
- Alexander, J. C. (1989). *Structure and meaning: relinking classical sociology*: Columbia University Press.
- Arjaliès, D. L., & Ponssard, J. P. (2010). A Managerial Perspective on the Porter Hypothesis-The Case of CO2 Emissions. In J. P. Ponssard & P. Crifo (Eds.), *Corporate Social Responsibility: From Compliance to Opportunity?* (pp. 151-168). Paris: Éditions de l'École Polytechnique.
- Arrow, K. J. (1973). Social responsibility and economic efficiency. *Public Policy*, 21(3), 303-317.
- Arrow, K. J., & Debreu, G. (1954). Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica*, 22(3), 265-290.
- Avenier, M.-J. (2005). *La stratégie chemin faisant*. Paris: Economica.
- Avenier, M.-J. (2010). Shaping a constructivist view of organizational design science. *Organization studies*, 31(9-10), 1229-1255.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & avenir*, 43(3), 372-391.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert & M. L. Gavard-Perret (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 11-62): Pearson.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2013). *What kind of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological framework?* Paper presented at the XXIIème Conférence AIMS.

- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429-441.
- Bair, J., & Palpacuer, F. (2012). From Varieties of Capitalism to Varieties of Activism: The Antisweatshop Movement in Comparative Perspective. *Social Problems*, 59(4), 522-543.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hailey, V. H., & Willmott, H. (2005). Managing Change Across Boundaries: Boundary Shaking Practices. *British Journal of Management*, 16(4), 261-278.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barrientos, S. (2013). Corporate purchasing practices in global production networks: a socially contested terrain. *Geoforum*, 44, 44-51.
- Barthélemy, J. (2010). *Stratégies d'externalisation: Préparer, décider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. Paris: Dunod.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution*: Taylor & Francis.
- Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme. *Revue économique*, 55(2), 247-273.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.
- Baumol, W. J. (1967). *Welfare Economics and the Theory of the State*. Cambridge: Harvard University Press
- Baumol, W. J., & Oates, W. E. (1988). *The theory of environmental policy*. Cambridge: Cambridge university press.
- Bazzoli, L., & Dutraive, V. (2002). L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons. *Economie et institutions*, 1, 4-46.
- Beck, U. (2008). Reframing power in the globalized world. *Organization studies*, 29(5), 793-804.
- Beck, U. (2009). *World risk society*: Polity.
- Bécue, M., Belin, J., & Talbot, D. (2014). Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique. *M@n@gement*, 17(2), 110-135.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual review of sociology*, 611-639.
- Berman, S. L., Phillips, R. A., & Wicks, A. C. (2005). *Resource dependence, managerial discretion and stakeholder performance*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Berta, N., & Bertrand, E. (2014). Market Internalization Of Externalities: What Is Failing? *Journal of the History of Economic Thought*, 36(03), 331-357.
- Bertrand, E. (2006). La thèse d'efficacité du «théorème de Coase». *Revue économique*, 57(5), 983-1007.
- Bertrand, E. (2010). The three roles of the 'Coase theorem' in Coase's works. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 17(4), 975-1000.
- Bertrand, E. (2011). What do cattle and bees tell us about the Coase theorem? *European Journal of Law and Economics*, 31(1), 39-62.
- Bertrand, E. (2015). From the Firm to Economic Policy: The Problem of Coase's Cost. *History of Political Economy*, 47(3), 481-510.
- Besson, P. (1997). *Dedans, dehors: les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Vuibert.
- Böhm, S., Spicer, A., & Fleming, P. (2008). Infra-political dimensions of resistance to international business: A Neo-Gramscian approach. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 169-182.

- Bonazzi, G. (1983). Scapegoating in complex organizations: The results of a comparative study of symbolic blame-giving in Italian and French public administration. *Organization studies*, 4(1), 1-18.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*: Collins London.
- Bourguinat, H. (1964). Economies et déséconomies externes. *Revue économique*, 15(4), 503-532.
- Boutang, Y. M. (2007). *Le capitalisme cognitif: la nouvelle grande transformation*: Editions Amsterdam.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment Decision*. Boston: Harvard Business School.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2005). *From resource allocation to strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruijn, E., & Whiteman, G. (2010). That which doesn't break us: Identity work by local indigenous 'stakeholders'. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 479-495.
- Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management review*, 8(1), 61-70.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In M. Callon (Ed.), *The laws of the markets* (pp. 244-269). Oxford: Wiley-Blackwell
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice. *Strategic organization*, 6(1), 83-99.
- Carter, J. (2003). *Understanding religious sacrifice: a reader*: Bloomsbury Academic.
- Chandler, A., & Mazlish, B. (2005). *Leviathans: Multinational corporations and the new global history*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*. Paris: Economica.
- Chichilnisky, G., & Heal, G. M. (2013). *Environmental markets: Equity and efficiency*: Columbia University Press.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clegg, S. R., Harris, M., & Höpfl, H. (2011). *Managing modernity: beyond bureaucracy?* Oxford: Oxford University Press.
- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A "spiral of silence" approach. *Academy of management review*, 40(1), 96-114.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1959). The federal communications commission. *Journal of Law and Economics*, 2, 1-40.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of law and economics*, 3, 1.
- Coase, R. H. (1972). Appointment of Pigou as Marshall's Successor. *Journal of law and economics*, 15, 473.
- Coase, R. H. (1992). The institutional structure of production. *American Economic Review*, 82(4), 713-719.
- Commons, J. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, 21(4), 648-657.
- Commons, J. (2012). *Legal foundations of capitalism*: Lawbook Exchange.
- Commons, J., & Parsons, K. (1950). *The economics of collective action*. New York: Macmillan.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of management review*, 30(4), 751-764.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte: organisations libérales et domination*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.
- Cropper, M. L., & Oates, W. E. (1992). Environmental economics: a survey. *Journal of economic literature*, 30(2), 675-740.
- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its market and organizational environment: methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization studies*, 27(10), 1533-1551.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Wiley-Blackwell.
- Dardot, P., & Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte.
- Daudigeos, T. (2013). In their profession's service: how staff professionals exert influence in their organization. *Journal of Management Studies*, 50(5), 722-749.
- Daudigeos, T., Pasquier, V., & Valiorgue, B. (2014). Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales. *Revue de l'organisation responsable*, 9(2), 46-59.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2009). Les insaisissables experts du développement durable. *L'Expansion Management Review*, 135(4), 28-37.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de socio-économie*, 6(2), 65-86.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues: A negative external effects framework. *Business & Society*, 50(1), 28-49.
- Davis, Diekmann, K., & Tinsley, C. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American sociological review*, 59(4), 547-570.
- Davis, G., Morrill, C., Rao, H., & Soule, S. (2008). Introduction: Social movements in organizations and markets. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 389-394.
- de Bakker, F. G., & den Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence. *Business & Society*, 47(1), 8-20.
- de Bakker, F. G., den Hond, F., King, B., & Weber, K. (2013). Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead. *Organization studies*, 34(5-6), 573-593.
- Della Porta, D., & Tarrow, S. G. (2005). *Transnational protest and global activism*: Rowman & Littlefield Publishers.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. (2007). Ideologically motivated activism: how activist groups influence corporate social change activities. *Academy of management review*, 32(3), 901-924.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92.
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio*, 7(Printemps), 39-52.
- Dupuis, J.-C. (2008a). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 180(7), 159-175.
- Dupuis, J.-C. (2008b). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*(11), 159-175.
- Dupuy, J.-P. (2009). *La marque du sacré: Carnets nord*.
- Durand, R., & Vergne, J. P. (2015). Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries. *Strategic Management Journal*, 26(8), 1205-1023.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.
- Elms, D. K., & Low, P. (2013). *Global value chains in a changing world*: World Trade Organization Geneva.
- Elster, J. (1987). *The multiple self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (1989a). From here to there; or, If cooperative ownership is so desirable, why are there so few Cooperatives? *Social Philosophy and Policy*, 6(02), 93-111.
- Elster, J. (1989b). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (2007). *Explaining social behavior: More nuts and bolts for the social sciences*: Cambridge University Press.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. London: Sage.
- Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Frery, F. (1997). La chaîne et le réseau. In P. Bresson (Ed.), *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation* (pp. 23-53). Paris: Vuibert.
- Frigant, V. (2015). Beyond the business case and sustainable chain management: Why do we need to build a theory of interfirm social responsibility? *M@n@gement*, 18(3), 234-253.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Galvin, T. L., Ventresca, M. J., & Hudson, B. A. (2004). Contested industry dynamics. *International Studies of Management & Organization*, 34(4), 56-82.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Gereffi, G. (2005). The global economy: organization, governance, and development. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 160-182): Princeton University Press.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2014). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Gerhards, J., & Rucht, D. (1992). Mesomobilization: Organizing and framing in two protest campaigns in West Germany. *American journal of sociology*, 98(3), 555-596.
- Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 142(1), 43-63.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management review*, 21(1), 13-47.
- Gilly, J.-P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- Girard, R. (1977). *Violence and the Sacred* (P. Gregory, Trans.). Baltimore: Johns Hopkins.
- Girard, R. (1987). *Things Hidden since the Foundation of the World*: Stanford University Press.
- Girard, R., & Freccero, Y. (1986). *The scapegoat*. Baltimore: Johns Hopkins University Press
- Girard, R., Gifford, P., & Dupuy, J.-P. (2006). Generative scapegoating. *Contagion*, 12, 13.
- Girard, R., & Williams, J. G. (1996). *The Girard Reader*: Crossroad Herder Book.
- Gollier, C., & Tirole, J. (2015). Negotiating effective institutions against climate change. *Economics of Energy & Environmental Policy*, 45(2), 5-28.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomez, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*: InterEditions.
- Gomez, P. Y. (2001). *La République des Actionnaires: le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*. Paris: Syros.
- Guerrien, B. (2002). *Dictionnaire d'analyse économique: microéconomie, macroéconomie, théorie des jeux*. Paris: La Découverte.
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 7-18.
- Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective? Théorie des mythes rationnels *L'action collective, coordination conseil planification* (pp. 177-202): Presses universitaires de Franche-Comté.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, (pp. 7-43). Paris: Vuibert.
- Hatchuel, A. (2005). Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. *European Management Review*, 2(1), 36-47.

- Hatchuel, A. (2012). La place des sciences de gestion dans la culture contemporaine. In A. Martinet (Ed.), *Management et sociétés, mutations et ruptures*. Paris: Vuibert.
- Helpman, E., & Laffont, J.-J. (1975). On moral hazard in general equilibrium theory. *Journal of Economic Theory*, 10(1), 8-23.
- Henderson, J. V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of urban economics*, 53(1), 1-28.
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2012). La RSE comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande: un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 1999 et 2009. *Revue de l'organisation responsable*, 6(2), 20-37.
- Holmström, B., & Roberts, J. (1998). The boundaries of the firm revisited. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 73-94.
- Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215.
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.
- Izraeli, D., & BarNir, A. (1998). Promoting ethics through ethics officers: A proposed profile and an application. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1189-1196.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2011). Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization studies*, 32(4), 473-488.
- Jordan, L., & Van Tuijl, P. (2000). Political responsibility in transnational NGO advocacy. *World Development*, 28(12), 2051-2065.
- Kanter, R. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 82(7-8), 150-161.
- Kaplinsky, R. (2013). *Globalization, poverty and inequality: between a rock and a hard place*: John Wiley & Sons.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113): IDRC Ottawa.
- Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Les mutations de l'industrie aéronautique civile française: concentration, externalisation et firme-pivot. *Entreprises et histoire*, 73(4), 75-88.
- Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998). *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization studies*, 28(7), 1055-1077.
- King, (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of management review*, 32(3), 889-900.
- King, (2008). A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 395-421.
- King, & Soule, S. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413-442.
- King, B., & Pearce, N. (2010). The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. *Annual review of sociology*, 36, 249-267.
- Kraemer, R., Whiteman, G., & Banerjee, B. (2013). Conflict and astroturfing in Niyamgiri: The importance of national advocacy networks in anti-corporate social movements. *Organization studies*, 34(5-6), 823-852.
- Krugman, P. R. (1991). *Geography and trade*. Boston: MIT press.
- Laffont, J.-J. (1977). *Effets externes et théorie économique*. Paris: Centre national de la recherche scientifique.
- Laffont, J.-J. (1988). *Fondement de l'économie publique*. Paris: Economica.
- Laffont, J.-J., & Tirole, J. (1987). Comparative statics of the optimal dynamic incentive contract. *European Economic Review*, 31(4), 901-926.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human relations*, 60(1), 29-58.

- Lascoumes, P. (2005). De l'Etat à la Gouvernamentalité: une nouvelle perspective sur l'organisation politique. In A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (Eds.), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault* (pp. 341-361): Presses Université Laval
- Lawson, T. (2003). *Reorienting economics (Economics as Social Theory)*: Routledge.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 81-140). Paris: Economica.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. *Revue française de gestion*, 228(9), 185-200.
- Levy, D., Reinecke, J., & Manning, S. (2015). The political dynamics of sustainable coffee: contested value regimes and the transformation of sustainability. *Journal of Management Studies*, *Forthcoming*.
- Locke, R., Amengual, M., & Mangla, A. (2009). Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society*, 37(3), 319-351.
- Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2013). Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going? *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics: an introductory volume*. London: Macmillan
- Marshall, A. (1934). *L'Industrie et le commerce. Étude sur la technique industrielle et l'organisation des affaires, leur influence sur les conditions d'existence des différentes classes sociales et des nations* R. Bussière.
- Marshall, A., & Marshall, M. P. (1920). *The economics of industry*. London: Macmillan and Company.
- Martinet, A. (1980). Externalités et comportements stratégiques à la recherche de nouvelles équilibres. *Economie appliquée*, 1, 61-88.
- Martinet, A. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*: McGraw-Hill.
- Martinet, A. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 9-29). Paris: Economica.
- Martinet, A. (2002). L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. *Revue française de gestion*, 141(5), 57-76.
- Martinet, A. (2007). *Sciences du management: épistémique, pragmatique et éthique*. Paris: Vuibert.
- Martinet, A. (2008). 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique? *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- Martinet, A. (2012). *Management et sociétés: mutations et ruptures*. Paris: Vuibert.
- Martinet, A., & Payaud, M. (2006). Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires: une modélisation ago-antagoniste. *Management International*, 10(2), 29.
- Martinet, A., & Payaud, M. (2007). Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées: régénérer les formes et rythmes de la politique d'entreprise. *Management International*, 11(3), 1- 16.
- Martinet, A., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Masten, S. E., & Saussier, S. (2000). Econometrics of contracts: an assessment of developments in the empirical literature on contracting. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 215-236.
- McAdam, D., McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1996). *Comparative perspectives on social movements: Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American journal of sociology*, 82(6), 1212-1241.

- McDonnell, M.-H., & King, B. (2013). Keeping up appearances reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387-419.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Medema, S. G. (1997). *Coasean economics: law and economics and the new institutional economics*: Springer Netherlands.
- Menard, C. (2000). *Institutions, contracts and organizations*. London: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ménard, C. (1996). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 1-32.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1994). *Economics, organization and management*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan management review*, 29(3), 9-18.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-672.
- Ostrom, E., & Baechler, L. (2010). *Gouvernance des biens communs*. Bruxelles: De Boeck.
- Ostrom, E., & Basurto, X. (2011). Crafting analytical tools to study institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 7(3), 317-343.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2008). Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation. *Academy of management review*, 33(3), 773-775.
- Palpacuer, F. (2008). Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains. *Economy and Society*, 37(3), 393-419.
- Palpacuer, F., Pérez, R., Tozanli, S., & Brabet, J. (2006). Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 165-189.
- Papandreou, A. A. (1998). *Externality and institutions*: Oxford University Press.
- Pappas, J. M., & Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. In M.-F. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*: Presses de l'Université du Québec.
- Payaud, M. A. (2004). Le middle manager dans la formation de la stratégie: repère théorique et précision empirique. In B. Quélin & L. Mezghani (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique* (pp. 303-328). Paris: EMS.
- Payaud, M. A. (2005). *Formation des stratégies et middle managers*. Paris: L'Harmattan.
- Payaud, M. A., & Martinet, A. C. (2010). Le développement durable de la grande entreprise de services de réseau: Habiter les territoires via des middle managers veilleurs-stratèges. In N. Lesca (Ed.), *Veille et Développement Durable* (pp. 73-104). Paris: Hermès.
- Peinhardt, C., & Sandler, T. (2015). *Transnational Cooperation: An Issue-Based Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez, R. (2010). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La découverte.
- Piaget, J. (1972). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Paris: Gallimard.

- Pigou, A. (1912). *Wealth and welfare*. London: Macmillan and Company.
- Pigou, A. (1920). *The economics of welfare*. London: Macmillan and Company.
- Ponte, S., & Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and society*, 34(1), 1-31.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 62-77.
- Rajan, R., & Zingales, L. (2003). *Saving capitalism from the capitalists*: Princeton University Press
- Rego, A., & Clegg, S. (2011). Beyond addiction: Hierarchy and other ways of getting strategy done. *European Management Journal*, 29(6), 491-503.
- Reinecke, J. (2010). Beyond a subjective theory of value and towards a 'fair price': an organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. *Organization*, 17(5), 563-581.
- Reinecke, J., Manning, S., & Von Hagen, O. (2012). The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. *Organization studies*, 33(5-6), 791-814.
- Rodrigues, M. G. (2011). Rethinking the impact of transnational advocacy networks. *New Global Studies*, 5, 1-21.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, 174(5), 15-24.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Roulet, T. (2014). "What good is Wall Street?" Institutional contradiction and the diffusion of the stigma over the finance industry. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Roulet, T. (2015). Qu'il est bon d'être méchant! *Revue française de gestion*, 248(3), 41-55.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.
- Ruwanpura, K. N., & Wrigley, N. (2011). The costs of compliance? Views of Sri Lankan apparel manufacturers in times of global economic crisis. *Journal of Economic Geography*, 11(6), 1031-1049.
- Sandler, T. (2004). *Global collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The business firm as a political actor a new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Schneider, A., & Scherer, A. G. (2015). Corporate governance in a risk society. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 309-323.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes: pour un complément du droit de l'entreprise? *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 9-36.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil.
- Segrestin, B., Roger, B., & Vernac, S. (2014). *L'Entreprise: Point aveugle du savoir*. Paris: Sciences Humaines.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(2), 335-361.
- Simmons, B. A., Dobbin, F., & Garrett, G. (2008). Introduction: the diffusion of liberalization. In B. A. Simmons, F. Dobbin & G. Garrett (Eds.), *The global diffusion of markets and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Smith, J. G., Chatfield, C., & Pagnucco, R. (1997). *Transnational social movements and global politics: Solidarity beyond the state*: Syracuse University Press.

- Sobczak, A. (2003). Quelle régulation des relations de travail dans l'entreprise-réseau? *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*, 51(1), 1-37.
- Sobczak, A. (2006). Are codes of conduct in global supply chains really voluntary? From soft law regulation of labour relations to consumer law. *Business Ethics Quarterly*, 167-184.
- Soule. (2012). Social movements and markets, industries, and firms. *Organization studies*, 33(12), 1715-1733.
- Soundararajan, V., & Brown, J. (2014). Voluntary Governance Mechanisms in Global Supply Chains: Beyond CSR to a Stakeholder Utility Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Starkey, K., Hatchuel, A., & Tempest, S. (2009). Management research and the new logics of discovery and engagement. *Journal of Management Studies*, 46(3), 547-558.
- Stigzelius, I., & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 46-56.
- Strand, R. (2013). The chief officer of corporate social responsibility: A study of its presence in top management teams. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 721-734.
- Talbot, D. (2001). Mondialisation et dynamiques des coordinations inter-firmes: le cas dans la sous-traitance aéronautique. *Revue Sciences de la Société*, 54, 153-165.
- Tarrow, S. (2001). Transnational politics: contention and institutions in international politics. *Annual Review of Political Science*, 4(1), 1-20.
- Tarrow, S. (2005). *The new transnational activism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337.
- Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741.
- Tilly, C., & Tarrow, S. (2006). *Contentious politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Tirole, J. (2014). Market Failures and Public Policy. *American Economic Review*, 105(6), 1665-1682.
- Trucost, P. (2013). Natural Capital at Risk: The Top 100 Externalities of Business. *TEEB*, Geneva.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, 566-585.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 10(3), 540-557.
- Valiorgue, B. (2004). Le rôle clé des acteurs de terrain dans l'entreprise. *Economie et humanisme*, 370, 38-39.
- Valiorgue, B. (2008). *La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs*. Thèse de doctorat en sciences de gestion Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Valiorgue, B. (2009). Le middle manager et la responsabilité sociale de l'entreprise. In F. Dany, D. Courpasson & P. Riot (Eds.), (*Repenser la rébellion des cadres* (Vol. 12, pp. 107- 118). Paris: Cahiers du GDR cadres.
- Valiorgue, B. (2016). La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres intermédiaires, le cas Adecco. *Revue française de gestion*, 254(1).
- Van de Ven, A. H. (1993). The institutional theory of John R. Commons: A review and commentary. *Academy of management review*, 18(1), 139-152.
- Vasi, I. B., & King, B. G. (2012). Social Movements, Risk Perceptions, and Economic Outcomes The Effect of Primary and Secondary Stakeholder Activism on Firms' Perceived Environmental Risk and Financial Performance. *American sociological review*, 77(4), 573-596.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: Brookings Inst Press.
- Vogler, E., & Rouzies, A. (2006). Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la Stratégie*. Paris: Vuibert.
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2009). Shaping sustainable value chains: Network determinants of supply chain governance models. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 607-621.

- Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of management review*, 14(4), 516-531.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E., & Winter, S. G. (1993). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford: Oxford University Press.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yang, J., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.
- Yaziji, M., & Doh, J. P. (2013). The role of ideological radicalism and resource homogeneity in social movement organization campaigns against corporations. *Organization studies*, 34(5-6), 755-780.
- Young, I. M. (2004). Responsibility and global labor justice. *Journal of Political Philosophy*, 12(4), 365-388.
- Young, I. M. (2006). Responsibility and global justice: a social connection model. *Social Philosophy and Policy*, 23(01), 102-130.
- Zietsma, C., & Winn, M. I. (2008). Building Chains and Directing Flows Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. *Business & Society*, 47(1), 68-101.