

THIBAUT DAUDIGEOS

Grenoble École de management; IFGE

BERTRAND VALIORGUE

ESC Clermont Ferrand; IFGE



Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande

Interprétation par la théorie
des effets externes

L'intégration de nouvelles responsabilités sociales et environnementales est souvent appréhendée comme une opportunité économique que l'entreprise peut saisir afin d'améliorer sa position concurrentielle. L'objectif dans cet article est de questionner le caractère évident de la création de valeur économique par la responsabilité sociale et de mettre à jour les conditions pour qu'émerge une valeur partagée entre l'entreprise et la société. En s'appuyant sur la théorie des effets externes, les auteurs envisagent les stratégies qu'une entreprise peut mettre en œuvre afin que la prise en charge de ses effets externes négatifs se révèle économiquement et socialement bénéfique.

Dans quelles conditions une entreprise peut-elle créer de la valeur marchande *via* la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale? Le lien entre performances économiques et sociales est un débat ancien 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). Ce faisant, les auteurs ne font que répondre à la position orthodoxe défendue par Milton Friedman pour qui, la seule responsabilité sociale de l'entreprise (désormais RSE) est de développer ses profits en respectant la loi (Friedman, 1962, 1970; Jensen, 2002).

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 choix stratégiques envisageables par une entreprise, afin qu'elle mette en œuvre une politique de responsabilité sociale créatrice de valeur marchande. Pour cela, nous n'ancrons pas notre travail sur les arguments de Friedman mais sur ceux d'un autre prix Nobel, Kenneth Arrow, qui, à la même époque, a théorisé une pos-

ture originale 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. Ensuite, Arrow définit la RSE comme la capacité de l'entreprise à corriger les « défaillances du marché » (Arrow, 1973) et en particulier les effets externes négatifs¹ laissés à la charge des parties prenantes. Dans cet article, nous proposons de poursuivre cette réflexion dans le cadre du management stratégique. En s'appuyant sur les idées énoncées par Arrow et en définissant la RSE comme la prise en charge volontaire des effets externes négatifs (Crouch, 2006; Siegel, 2009), nous envisageons dans cet article les conditions pour qu'une entreprise puisse parvenir à prendre en charge ses effets externes de manière économiquement profitable et socialement bénéfique.

Nous débutons notre propos en envisageant les conditions nécessaires pour qu'émerge une demande marchande en matière de RSE. Nous poursuivons en proposant une typologie d'effets externes et donc d'enjeux sociaux/environnementaux auxquels une entreprise, qui se veut socialement responsable, va potentiellement devoir faire face. Nous lions enfin les trois conditions définies initialement à ces catégories d'effets

1. Dans ce travail, nous asseyons notre définition de l'effet externe sur les développements théoriques fournis par Coase qui envisage l'effet externe comme une nuisance qu'une entreprise fait supporter à ses parties prenantes sans leur offrir de compensation financière pour les préjudices subis (Coase, 1960, 1988). Cette définition de l'effet externe nous éloigne délibérément des travaux liés à la Pareto-optimalité de l'équilibre concurrentiel et situe nos développements dans une perspective plus large qui consiste à comprendre l'évolution des relations que l'entreprise entretient avec l'ensemble de ses parties prenantes lorsque celles-ci sont amenées à supporter des effets externes négatifs. Cette définition est également très proche de celle de W. Kapp qui définit les effets externes comme « toutes les pertes directes ou indirectes supportées par des tierces personnes ou le public en général résultant de l'activité d'une entreprise... » (Kapp, 1971, p. 14).

externes et détaillons les nombreuses incertitudes et options stratégiques à disposition des entreprises afin de développer un projet de responsabilisation rentable.

I – LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UNE PRISE EN CHARGE RENTABLE DES EFFETS EXTERNES

Trois conditions nous semblent devoir être réunies pour qu'une demande marchande de prise en charge des effets externes puisse émerger : l'existence d'une volonté de payer de certaines parties prenantes, la faiblesse des coûts de transaction et l'acceptabilité sociale des transactions passées sur les effets externes.

1. L'existence d'une volonté de payer de certaines parties prenantes

Pour qu'une entreprise s'engage dans une démarche de RSE, il est nécessaire que cette dernière ait la possibilité de reporter sur des parties prenantes tout ou partie des surcoûts de transaction et/ou d'organisation générés par cette démarche (McWilliams et Siegel, 2001 ; Siegel, 2009). Cela implique qu'il existe dans l'environnement de l'entreprise des parties prenantes qui sont prêtes à payer afin de financer la prise en charge des effets externes (Vogel, 2006). Deux cas peuvent schématiquement être identifiés.

Les transactions simples

Le bénéficiaire de la prise en charge des effets externes est prêt à payer pour l'amélioration de sa situation. On retrouve là une situation exposée par Coase dans son article de 1960. Dans un modèle simple pollueur-pollué, le pollué compense économiquement l'entreprise pour la prise en charge de

l'effet externe. La victime paye 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

Un tiers est prêt à payer pour la prise en charge d'un effet externe supporté par autrui (Rheinhardt, 2005 ; Elkington et Hartigan, 2008). Elle nécessite une différenciation entre les victimes de l'effet externe et ceux qui valorisent 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'effet externe, 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'effet externe. 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 compenser les surcoûts générés par la transformation du processus de création de valeur ou les compensations financières versées aux parties prenantes. 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.

On perçoit clairement à travers ces deux situations que le « business case » de la

RSE nécessite, dans un cas comme dans l'autre, l'existence, ou la construction, d'une volonté de payer de la part d'une ou plusieurs parties prenantes (consommateurs, victimes, actionnaires, États, etc.) (McWilliams et Siegel, 2001; Siegel, 2009). Cette question, qui est centrale dans le champ de la RSE depuis Friedman et Arrow, est explicitement reprise par Porter et Kramer dans un article récent (Porter et Kramer, 2006). Ces derniers discutent de la possibilité du « business case » et proposent le concept de *shared value*, qui correspond à l'émergence d'un « bénéfice pour la société valorisable pour l'entreprise » (Porter et Kramer, 2006, p. 8). Mais, comme nous allons le montrer, l'émergence de cette demande marchande et la propension à payer de la part de certaines parties prenantes ne suffisent pas pour traiter la question des effets externes négatifs dans la pratique.

2. 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 effets externes. Il est nécessaire que les coûts des transactions ne soient pas trop élevés afin que ces dernières soient réalisables. En effet, l'organisation d'une transaction sur les effets externes n'est pas gratuite; elle ne se fait pas sans « coûts de transaction »² (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 effets externes négatifs. 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 sur les effets externes 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 effets externes, 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'effet externe. Au-delà et en complément d'une demande solvable et d'un faible niveau de coûts de transaction, il existe une troisième et der-

2. Généralement définis comme le montant de ressources mobilisées dans l'organisation et le maintien d'une relation marchande. 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, p. 38-39; Gomez, 1996).

nière condition pour que des transactions soient passées autour des effets externes : l'acceptabilité sociale des transactions.

3. L'acceptabilité sociale des transactions autour des effets externes

L'émergence de transactions marchandes de prise en charge des effets externes 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 effets externes. 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. Les transactions marchandes portant sur la prise en charge des effets externes s'encastrent 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. 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 était non recevable.

La possibilité d'une demande solvable pour des pratiques de RSE, qui est centrale pour aligner performance économique et performance sociale, repose sur la coexistence de trois conditions : une volonté de payer de la part de parties prenantes, des coûts de transaction faibles et une légitimité sociale de cette transaction. Or la réalisation de ces transactions, c'est-à-dire l'émergence d'une solution marchande à la question des effets externes, va directement dépendre de la nature des enjeux étudiés. Dans la partie suivante, nous poursuivons la mobilisation du cadre analytique des effets externes pour définir une typologie d'enjeux en matière de RSE.

II – UNE TYPOLOGIE DES ENJEUX DE RSE DÉFINIE PAR LE CADRE ANALYTIQUE DES EFFETS EXTERNES

Nous revenons ici sur le travail d'Arrow qui préconisait de différencier les enjeux regroupés sous le concept chapeau de RSE pour mieux éclairer la relation entre responsabilité sociale et efficacité économique. Nous nous appuyons sur le cadre analytique des effets externes et tentons de mettre à jour les différentes réalités économiques et sociales que recouvre cette notion complexe et polysémique. Nous revenons plus particulièrement sur deux caractéristiques qui permettent de catégoriser les effets externes : la rivalité et l'excluabilité. Puis nous capitalisons sur des apports de la théorie économique pour proposer une typologie des effets externes qui permet de mieux cerner les différentes réalités économiques

et sociales auxquelles une entreprise socialement responsable est potentiellement confrontée.

1. Rivalité et excluabilité

Nous empruntons à la théorie des biens publics, qui constitue une des variantes de la théorie des effets externes (Stiglitz et Walsh, 2007), des concepts pour catégoriser les types d'effet externe que les entreprises peuvent potentiellement laisser à la charge de leurs parties prenantes. La perspective que nous proposons consiste en fait à renverser la logique d'utilisation des outils analytiques de la théorie des biens publics³ pour l'appliquer à un bien particulier que sont les effets externes et, se faisant, répertorier les catégories d'effets externes que les entreprises laissent à la charge de leurs parties prenantes.

À partir des travaux fondateurs de Samuelson en 1954, Cornes and Sandler proposent de caractériser les biens publics *via* deux dimensions : la rivalité et l'excluabilité (Cornes et Sandler, 1999). Conformément à la perspective analytique que nous venons de présenter précédemment, nous allons utiliser ces deux notions pour caractériser cette fois les effets externes.

La rivalité

Un effet externe est rival lorsqu'une partie prenante affectée par cet effet externe atténue la dégradation du bien-être d'autres parties prenantes. La première victime « absorbe » tout ou partie de l'effet externe et cette partie absorbée est en quelque sorte neutralisée. Elle ne peut plus causer de

dommages à d'autres parties prenantes. La partie prenante fait, bien malgré elle, l'« acquisition » de l'effet externe, ce qui en limite la « consommation » par d'autres parties prenantes. Symétriquement, un effet externe est non rival lorsqu'une partie prenante supportant l'effet externe ne diminue pas la dégradation du bien-être des autres parties prenantes. Dans ce cas, toutes les parties prenantes font, contre leur volonté, l'acquisition de l'effet externe. En cas de non-rivalité, il y a une homogénéité dans la dégradation du bien-être des parties prenantes alors qu'en cas de rivalité, les dégradations sont hétérogènes, certaines parties prenantes sont plus affectées que d'autres en fonction du « degré d'appropriation » de l'effet externe (tout ou partie).

L'excluabilité

Un effet externe est « excluable » lorsqu'il est possible de protéger ou d'exclure certaines parties prenantes d'une dégradation de leur bien-être. En revanche, il 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'effet externe, et si cet effet externe est non rival, elles subissent toutes la même dégradation de leur bien-être. Le caractère excluable ou non excluable de l'effet externe provient du fait qu'il existe des technologies ou des procédés de production/consommation qui neutralisent l'effet externe ou qu'il est possible de protéger les victimes en les mettant à l'abri. Dans le deuxième cas, l'effet externe perdure mais les parties prenantes victimes

3. Rappelons qu'initialement, la théorie des biens publics a été développée par P. Samuelson afin de catégoriser les biens susceptibles d'être ou non produits par le marché (Cornes et Sandler, 1999 ; Cowen et Crampton, 2002 ; Stiglitz et Walsh, 2007).

sont écartées du risque de dégradation de leur bien-être.

Alors que la définition des effets externes est restée pendant de nombreuses années « évasive et insatisfaisante » (Scitovsky, 1954, p. 153), les travaux développés dans le cadre de la théorie des biens publics permettent de mieux sérier les différentes catégories d'effets externes qu'une entreprise peut potentiellement laisser à la charge de ses parties prenantes. La partie suivante s'attelle à la présentation d'une typologie d'effets externes sur la base des apports de la théorie économique sur les défaillances du marché.

2. Typologie des effets externes

Nous présentons dans le tableau 1 les différents types d'effet externe qu'il est possible de distinguer en fonction de leur rivalité/non-rivalité et excluabilité/non-excluabilité. Nous proposons de regrouper les effets externes en quatre grandes catégories : les effets externes privés, les effets externes de club, les effets externes communs et les effets externes publics.

À travers cet effort de catégorisation, nous complétons et précisons la vision d'Arrow, pour qui, la RSE consiste à traiter les défaillances du marché dans des contextes différenciés (Arrow, 1973). Soulignons que cette typologie des effets externes possède un caractère essentiellement heuristique – comme pour les biens publics – et que sa fonction consiste à capturer, synthétiser et décrire des situations réelles qui sont, comme toujours, beaucoup plus complexes.

Les effets externes privés

Dans ce cas, la victime de l'effet externe peut être exclue ou protégée ce qui évite toute dégradation du bien-être. Cette exclusion de la victime 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'effet externe. Les transformations organisationnelles et techniques sont ici possibles pour exclure les victimes de l'effet externe. La deuxième caractéristique réside dans le fait que certaines victimes protègent en quelque sorte

Tableau 1 – Typologie des effets externes

	Excluabilité	Non excluabilité
Rivalité	<p>Effet externe privé</p> <p>Les parties prenantes peuvent être exclues. Subir (involontairement) l'effet externe pour certaines parties prenantes protège les autres.</p>	<p>Effet externe commun</p> <p>Les parties prenantes ne peuvent pas être exclues. Subir (involontairement) l'effet externe pour certaines parties prenantes protège les autres.</p>
Non-rivalité	<p>Effet externe de club</p> <p>Les parties prenantes peuvent être exclues. Toutes les parties prenantes non exclues (les membres du club) subissent l'effet externe.</p>	<p>Effet externe public</p> <p>Les parties prenantes ne peuvent pas être exclues. Toutes les parties prenantes subissent l'effet externe.</p>

d'autres individus qui pourraient potentiellement être affectés parce qu'elles s'« approprient » l'effet externe. Il s'agit typiquement du type d'effet externe que Coase développe dans son article de 1960 où il traite des nuisances qu'un éleveur occasionne à un cultivateur. 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.

Les effets externes de club

Il est possible d'exclure les victimes, les autres (les membres du club) subissent tous l'effet externe dans des proportions identiques. L'effet externe est généralement supporté par les consommateurs et/ou les utilisateurs du bien ou service à l'origine de l'effet 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'effet externe de cette activité économique en choisissant de changer son alimentation. En revanche, le fait que certaines personnes se rendent dans ces restaurants ne diminue en rien le dommage causé aux consommateurs suivants. Bien au contraire, la bonne santé économique du secteur favorise son expansion. L'effet externe 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.

Les effets externes communs

Pour ce type d'effet externe, les victimes ne peuvent pas être exclues. Elles ne peuvent

pas l'être du fait de l'absence de solutions techniques susceptibles de traiter l'effet externe ou du fait des sommes rédhitoires à investir pour protéger les parties prenantes. À noter que dans le cas d'effet externe commun, il y a une différence dans le degré de dommages causés par l'effet externe. Certaines parties prenantes sont plus affectées que d'autres. Ce type d'effet 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.

Les effets externes publics

Toutes les parties prenantes subissent l'effet externe dans les mêmes proportions. Il n'existe aucune solution technique pour préserver les parties prenantes de l'effet externe. Le CO₂ est une illustration très actuelle de ce type d'effet externe. Il est impossible d'échapper au réchauffement climatique et nous subissons tous les conséquences de ce réchauffement.

On perçoit assez nettement à travers cette typologie des effets externes négatifs que toutes les entreprises ne font pas face aux mêmes enjeux en matière de RSE en fonction du type d'effet externe qu'elles rejettent sur leurs parties prenantes. Une entreprise agricole rejetant des pesticides sur une plantation de vigne (effet externe privé) ne va pas faire face à la même pression sociale qu'une cimenterie rejetant massivement du CO₂ (effet externe public). 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 de se passer de ciment pour faire disparaître l'effet externe.

Considérant ces différences, que l'on perçoit aisément dans la pratique, la question des conditions d'une prise en charge volontaire des effets externes prend tout son sens : il s'agit en définitive de comprendre si toutes les catégories d'effets externes sont potentiellement solubles dans le cadre de démarches et pratiques socialement responsables. Est-il possible qu'une demande marchande émerge afin de financer la prise en charge de toutes les catégories d'effets externes ? Est-il envisageable, comme l'affirment Porter et Kramer, qu'une prise en charge des effets externes puisse se révéler simultanément et systématiquement bénéfique pour la société et rentable pour l'entreprise ? Pour lever en partie cette incertitude, nous allons nous intéresser aux liens entre les types d'effets externes identifiés ci-dessus et les conditions d'émergence d'une demande de prise en charge des effets externes sur le marché. Se faisant, nous mettrons en évidence les différentes options stratégiques qu'une entreprise peut mettre en œuvre en fonction des types d'effets externes qu'elle fait supporter à ses parties prenantes.

III – TYPES D'EFFET EXTERNE ET COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Nous voici arrivés au troisième terme de notre argumentation. Il nous reste désormais à relier le type d'effet externe aux conditions de création d'une demande sur le marché identifiées préalablement, afin de

mieux cerner les « options stratégiques » en matière de RSE que peut prendre une entreprise en fonction du type d'effet externe qu'elle laisse à la charge de ces parties prenantes : effets externes publics, effets externes communs, effets externes de club et enfin, effets externes privés.

1. Les effets externes publics

Rappelons que dans le cadre de ce type d'effet externe, il n'est pas possible d'exclure les victimes et que toutes les victimes subissent un niveau identique de dégradation de leur bien-être. Les victimes ne peuvent pas être exclues du fait de l'état de la technologie qui n'offre pas d'alternative immédiate pour protéger les parties prenantes. Poussée à l'extrême, l'exclusion des parties prenantes consiste à interdire l'activité de l'entreprise et à se résoudre à ne plus disposer des biens et services qu'elle produit.

Quelle offre RSE en cas d'effets externes publics ? Avec ce type d'effet externe, l'incertitude technique 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'effet externe 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'effet externe public. À court terme, la seule offre de responsabilité sociale possible consiste à dédommager financièrement les victimes afin de compenser les dégradations subies.

Des transactions marchandes sur la prise en charge des effets externes vont-elles émerger? Cette hypothèse est peu probable. En effet, cela suppose d'entrer en négociation avec toutes les victimes, qui sont très nombreuses, ce qui va considérablement multiplier les coûts de transactions. De plus, il est difficile d'imaginer, en cas de transactions simples, les victimes, payant directement l'entreprise, afin que cette dernière leur reverse cet argent, puisque, par définition, il n'existe pas à court terme de moyen technique pour les protéger de l'effet externe. En cas d'effet externe public, aucune transaction simple ne semble pouvoir émerger. Qu'en est-il des transactions doubles? Les consommateurs peuvent accepter, dans les limites de leurs ressources, de payer un surcoût pour financer les investissements engagés par l'entreprise afin de renouveler sa technologie et son processus de production ou éventuellement compenser les victimes. Toute la question est de savoir si cette volonté de payer suffira à financer l'offre de RSE de l'entreprise. En présence d'un effet externe public, 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'effet externe public. Il n'en demeure pas moins que les pressions sociales et politiques que ce type d'effet externe ne peut 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 partielle-

ment les efforts nécessaires en termes d'innovations et transformations de la chaîne de valeur.

2. Les effets externes communs

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'effet externe public, 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 services qu'elle produit. La différence entre l'effet externe public 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.

Quid des transactions marchandes susceptibles de financer les efforts de l'entreprise? Contrairement au cas précédent, certaines victimes sont plus concernées que d'autre part l'effet externe. La demande sociale de prise en charge va donc être moins importante et plus ciblée. Quel schéma transactionnel l'entreprise peut-elle développer en cas d'effet externe commun? L'entreprise va devoir entrer en relation avec les principales victimes de l'effet externe afin de passer des compromis marchands sur ces derniers. Mais comme pour l'effet externe

public, on ne voit pas pourquoi les victimes financeraient l'entreprise pour qu'elle reverse, au mieux, la même somme. Par contre, les consommateurs peuvent, dans ce cas, être mis à contribution pour compenser les victimes et financer les investissements *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, ce qui ne va pas sans poser des problèmes éthiques et politiques. Les niveaux de compensation, si l'entreprise est en mesure de les attribuer, ne manqueront pas de soulever des questions de justice sociale difficilement solubles dans le jeu marchand.

3. Les effets externes de club

Dans cette situation toute 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.

En matière d'offre de prise en charge des effets externes, l'entreprise peut soit développer des mécanismes d'exclusion des victimes, soit les compenser 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'effet externe ou bien les victimes ont choisi de rentrer dans le club et s'exposent délibérément à l'effet. 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 effets externes 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'effet externe. 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 aura bien, dans cette situation, création de valeur sociale et création de valeur économique à travers les transactions passées sur les effets externes.

Si les victimes entrent délibérément dans le club, c'est-à-dire si elles se confondent avec les consommateurs, la solution est en revanche plus complexe, car exclure la victime revient à exclure un consommateur. La victime devrait payer un surpris pour compenser un dommage qu'elle s'est, elle-même, imposé. Dans cette situation, l'exclu-

sion 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, etc. La stratégie de responsabilité sociale de ce type d'entreprise pourrait consister à développer des systèmes d'assurance privés pour les consommateurs/victimes en imposant des surpris aux consommateurs afin de leur offrir en cas de dégradation de leur bien-être une solution pour traiter cette dégradation.

4. Les effets externes privés

Dans cette situation les victimes peuvent être exclues et certaines sont plus affectées que d'autres dans la dégradation de leur bien-être. Comme pour les effets externes de club, deux stratégies d'offre en matière de prise en charge des effets externes s'offrent à 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 effets externes, 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 exclues de l'effet externe. 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 effets externes liés 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 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 effets externes. 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 2 les options stratégiques que les entreprises peuvent prendre en matière de responsabilité sociale en fonction du type d'effet externe qu'elles émettent.

Tableau 2 – Stratégie de RSE en fonction du type d'effet externe

	Excluabilité	Non excluabilité
Rivalité	<p>Effet externe privé 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>Effet externe commun 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>Effet externe de club 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>Effet externe public L'entreprise est condamnée à disparaître ou à revoir en profondeur son identité, son portefeuille de technologie et sa chaîne de valeur.</p>

CONCLUSION

Nous avons essayé de cerner les conditions qui permettent à une entreprise d'accroître ses responsabilités sociales et environnementales tout en parvenant à maintenir un niveau de compétitivité identique voire supérieur. Suivant les analyses d'Arrow, nous avons montré que derrière la question de la RSE se cachent des réalités économiques et sociales différentes car toutes les entreprises n'émettent pas les mêmes types d'effet externe négatif. 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'effet externe négatif 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 réalités dans la nature des effets externes que les entreprises produisent montrent que les enjeux et stratégies en matière d'offre et de demande de responsabilité sociale ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre. Nous nous sommes également interrogés sur les conditions de création de valeur marchande susceptibles de déboucher théoriquement sur une prise en charge des effets externes bénéfique pour la société et rentable pour l'entreprise. Il s'agissait pour nous de prendre un angle d'attaque différent de la question du lien entre perfor-

mance économique et performance sociale en s'interrogeant plus spécifiquement sur les conditions susceptibles de concourir à un alignement de ces deux types de performance. Pour ce faire, nous avons prolongé le cadre d'analyse proposé par MacWilliams et Siegel en détaillant les conditions nécessaires pour que des transactions finançant la prise en charge des effets externes négatifs émergent. Trois conditions sont nécessaires: la volonté de payer des parties prenantes, la faiblesse des coûts de transaction et l'acceptabilité sociale des transactions marchandes passées entre l'entreprise et les victimes de l'effet externe.

En croisant les types d'effet externe avec les conditions de création de valeur marchande, nous avons enfin détaillé les options stratégiques qui s'offrent à une entreprise afin de

s'engager sur le chemin de la responsabilité sociale. Il apparaît, à l'issue de ce travail, que la relation entre la responsabilisation de l'entreprise et la création de valeur 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 effets externes fasse systématiquement l'objet de négociations spontanées et autonomes entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le cadre d'analyse des effets externes s'est révélé particulièrement utile pour mettre en valeur les conditions limites de réalisation du *business case* de la RSE et les options stratégiques à disposition des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrow K., "Social responsibility and economic efficiency", *Public Policy*, vol. 21, 1973, p. 303-317.
- Coase R.H., "The nature of the firm", *Economica*, vol. 2, 1937, p. 386-405. Trad. française, « La nature de la firme », *Revue Française d'Économie*, vol. 2, 1987, p. 133-63.
- Coase R.H., "The problem of social cost", *The Journal of Law and Economics*, vol. 2, n° 1, 1960, p. 1-44, repris in, *The Firm, the Market and the Law*, Coase R.H., The University of Chicago Press, Chicago, 1988, p. 95-156. Trad. française, *L'entreprise, le Marché et le Droit*, Coase R.H., Éditions d'Organisations, Paris, 2005, p. 117-180.
- Coase R. H., *The Firm, the Market and the Law*, The University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- Cornes R., Sandler T., *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Crouch C., "Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility", *Organization Studies*, vol. 27, n° 10, 2006, p. 1533-1551.
- Cowen T., Crampton E., *Market Failure or Success: The New Debate*, Edward Elgar Publishing, Londres, 2002.

- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M., "Strategies for Two-Sided Markets", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 10, 2006.
- Elkington J., "Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n° 2, 1994, p. 90-101.
- Elkington J., Hartigan P., *The power of unreasonable people, how social entrepreneurs create markets that change the world*, Harvard Business Press, Cambridge, 2008.
- Friedman M., *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Gomez P. Y., *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion*, InterÉditions, Paris, 1996.
- Jensen M.C., "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, 2002, p. 235-256.
- Kapp K. W., "Environmental disruption and social costs: A challenge to economics", *Kyklos*, vol. 23, n° 4, 1971, p. 833-848.
- Margolis J. D., Walsh J. P., "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative science quarterly*, vol. 48, n° 2, 2003, p. 268.
- McWilliams A., Siegel D., "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001, p. 117.
- Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S.L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, 2003, p. 403.
- Pigou A.C., *The economics of Welfare*, London, Macmillan Porter, 1920.
- Porter M. E., Kramer M. R., "Strategy and society, the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, 2006.
- Reinhardt F., "Households' Willingness to Pay for Public Goods: Evidence from Patagonia's Introduction of Organic Cotton Sportswear", Working Paper, Harvard Business School, 2005.
- Rochet J.-C., Tirole J., "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, n° 1, vol. 4, 2003, p. 990-1029.
- Samuelson P., "The pure theory of public expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 36, 1954, p. 387-389.
- Scitovsky T., "Two concepts of external economies", *The Journal of Political Economy*, vol. 62, n° 2, 1954, p. 143-152.
- Siegel D., "Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective", *Academy of Management Perspective*, vol. 23, n° 3, 2009, p. 5-16.
- Smith N. C., "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, n° 45, vol. 4, 2003, p. 52-76.
- Stiglitz J., Walsh C., *Principes d'économie moderne*, De Boeck, 2007.
- Surroca J., Tribó J. A., Waddock S., "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, n° 31, 2010.
- Vogel D., *The market for virtue*, Brooking Institution Press, Washington DC, 2006.