



Munich Personal RePEc Archive

## **Corporate social responsibility : a litterature review**

Elyousfi, Boutaina

Université Mohammed V de Rabat Maroc

31 December 2019

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98326/>

MPRA Paper No. 98326, posted 25 Jan 2020 23:07 UTC

# **Responsabilité sociale de l'entreprise : revue de la littérature**

## **Corporate social responsibility : a literature review**

**Boutaina Elyousfi**

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Rabat – Agdal

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

## **Résumé :**

La RSE connaît depuis quelques années un intérêt croissant aussi bien dans la sphère académique que dans la sphère managériale. Elle se trouve aussi au centre de plusieurs débats houleux, portant sur le rôle de l'entreprise dans la société. Pourtant, il n'existe, aujourd'hui, toujours pas de consensus universel sur les responsabilités que l'entreprise doit assumer. Cet état de fait résulte en beaucoup de confusions et de controverses quant à la signification du concept de la RSE.

Dans cet article nous allons essayer de dissiper ces confusions conceptuelles en présentant une revue de la littérature qui met en évidence les principales définitions octroyées à la RSE ainsi que son évolution historique. Nous présentons également une analyse comparative des perceptions des diverses approches théoriques qui se sont intéressées à cette thématique. Les résultats de cette confrontation ont démontré que les cadres théoriques qui sous-tendent la RSE se concentrent sur deux questions centrales. La première concerne la définition de la nature de la relation que l'entreprise doit entretenir avec la société tandis que la deuxième est liée aux motivations qui incitent les firmes à adopter un comportement responsable.

***Mots-clés:** Responsabilité sociale des entreprises, Développement social, Développement environnemental, Parties-prenantes.*

## **Abstract :**

In recent years, CSR has seen growing interest in both the academic and managerial spheres. It is also at the center of several heated debates on the role of business in society. However, there is still no universal consensus today on the responsibilities that a company must assume. This state of affairs results in much confusion and controversy as to the meaning of the concept of CSR.

In this research paper we will attempt to dispel these conceptual confusions by presenting a literature review which highlights the main definitions granted to CSR as well as its historical evolution. We also present a comparative analysis of the perceptions of the various theoretical approaches which are interested in this subject. The results of this confrontation have shown that the theoretical frameworks that underlie CSR focus on two central questions. The first tackles the nature of the relationship that the company must maintain with society while the second relates to the motivations which encourage firms to adopt responsible behavior.

***Keywords:** Corporate social responsibility, Social development, Environmental development, Stakeholders.*

## **Introduction:**

En ces temps de perpétuelle complexification, la communauté humaine fait face à un foisonnement de crises économiques, sociales et environnementales causées principalement par l'activité des grandes entreprises. Ces crises créent la nécessité d'une réflexion profonde à même de concevoir de nouvelles démarches servant à réguler le monde socio-économique. C'est dans ce contexte, qu'est née la responsabilité sociale de l'entreprise RSE.

Concept en vogue depuis une quinzaine d'années, la RSE suscite un intérêt massif aussi bien dans le monde académique que dans le monde des affaires. Cet engouement s'explique par la prise de conscience de l'enjeu des problématiques sociales et environnementales et de l'importance de remédier aux effets collatéraux de l'activité des systèmes de production capitalistes.

Confrontées à l'éminence de ces menaces, et soucieuses de leurs images, les entreprises doivent doubler d'efforts pour légitimer leurs actions et pour redorer leur blason terni auprès de la société civile. Cependant, et malgré l'urgence, l'univers managérial a toujours du mal à intégrer concrètement le concept de la RSE dans ses pratiques en tant qu'instrument de gestion à part entière.

Cette difficulté s'explique notamment par la méconnaissance et le flou du concept. En effet, le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise se caractérise non seulement par une hétérogénéité des approches, mais également par une pléthore de courants théoriques ; et dans ce contexte d'intense production de discours, il est difficile pour les praticiens de trier le bon grain de l'ivraie.

Cet article se donne comme projet de clarifier les confusions conceptuelles de la notion de la RSE ainsi que d'identifier et d'analyser les perceptions des divers courants de pensées en rapport à ce domaine. L'article est structuré en trois parties. La première partie présente les plus importantes définitions octroyées à la RSE. La deuxième partie fait un retour historique sur les grandes étapes ayant marqué la littérature académique en ce qui concerne le concept. La troisième et dernière partie identifie et analyse les principales approches théoriques reliées au domaine de la RSE.

## 1- Définitions du concept de la RSE:

Difficile à construire, la RSE est un concept en perpétuelle évolution sémantique. Ses contours flous ne permettent pas une acception univoque. Cependant, une vaste littérature économique propose diverses définitions, toutes, destinées à éclairer sous différents angles, la signification de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Howard Bowen (1953), père fondateur de la RSE, lui attribue la définition suivante: « *La RSE renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société* ».

Pour sa part, Carroll (1979) intègre dans sa définition quatre niveaux de responsabilité sociale et la définit comme « *ce que la société attend à un moment donné, des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire* ».

La commission européenne quant à elle propose la définition qui suit: « *La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

De son côté, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) définit la RSE comme étant: « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

D'après ces différentes définitions, nous constatons qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de consensus universel sur la signification de la RSE. Que ce soit parmi les académiciens ou parmi les praticiens, l'appréhension de ce concept reste tributaire des référentiels de chacun. Ce qu'il faut, cependant, retenir est que les dimensions économiques, sociales et environnementales sont omniprésentes dans la RSE. L'essence même du concept est d'allier ces trois aspects dans toutes les sortes d'activités commerciales et financières de l'entreprise.

## **2- Les grandes étapes de l'évolution historique de la RSE:**

L'engouement de plus en plus important des académiciens et des praticiens pour la RSE donne souvent l'impression qu'il s'agit d'une idée d'apparition récente. Cependant, la RSE ne peut pas être considérée comme un concept nouveau puisque les premiers débats autour de ce thème remontent au début du 19<sup>ème</sup> siècle. Comme il a été mis en avant dans la section précédente, la RSE n'est pas une notion figée, mais un concept malléable ayant connu un grand nombre de rebondissements et d'évolutions au fil du temps. Plusieurs sens et explications lui ont ainsi été attribués, différents les uns des autres en fonction des contextes socio-économiques mais aussi en fonction des interprétations et des références culturelles de chacun.

- **Les prémices de l'émergence de la RSE:**

Les premières réflexions autour de la responsabilité sociale voient le jour avec l'apparition de la grande entreprise. En effet, l'expansion de la taille des entreprises industrielles américaines a été l'un des principaux facteurs liés à l'émergence de la RSE. Cette expansion, fut principalement marquée par la dispersion de l'actionnariat, la séparation de la propriété de l'entreprise et de son management et le renforcement des méthodes de contrôle. Ces facteurs, ont contribué à l'institutionnalisation de l'entreprise américaine qui, au-delà de l'influence jadis prépondérante de ses propriétaires, commence à subir des influences de nature nouvelle et à intensité variable, provenant de ses interactions avec « *un ensemble de groupes intéressés, incluant cette vague entité: la communauté sociale dans son ensemble* ». (Heald 1961)

- **Les années 1950: La formalisation:**

Du point de vue général des travaux académiques, Howard Bowen (1953) fut unanimement cité comme étant le premier auteur à avoir conceptualisé la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans son ouvrage « *Social responsibilities of the businessman* », il met l'accent sur l'importance des considérations éthiques, religieuses et morales constituant les fondements de la RSE. Il peint les grandes entreprises comme une importante source de pouvoir, dont les décisions et actions impactent considérablement la vie des citoyens. Il définit ainsi la RSE comme étant: « *Les obligations des hommes d'affaires d'adopter des politiques, prendre des décisions et de suivre des actions qui sont désirables en termes d'objectifs et valeurs pour la société* ».

- **Les années 1970: Le courant « *Corporate Social Responsiveness* »:**

Le courant « *Corporate Social Responsiveness* » vit le jour au début des années 1970, à travers un programme d'études initié par Raymond Bauer, Docteur en psychologie à l'université d'Harvard. Au-delà des réflexions théoriques sur les fondements éthiques et moraux de la RSE qui prévalait jusqu'alors, ce courant d'analyse se voulait pragmatique et tournait autour de la question fondamentale de la capacité des firmes à être sensibles et réactives à leur environnement et leur aptitude à mettre en place une réponse organisationnelle efficace à la multitude de questions sociales auxquelles elles sont confrontées. Cette réponse organisationnelle se décline au sein de la firme en un ensemble de stratégies prédéfinies, permettant à l'entreprise de conduire le changement et de renouveler régulièrement ses modes d'actions afin de mieux gérer les situations de crises et de contestations sociales. (Acquier et Valiorgue 2011)

- **Les années 1980: La théorie des parties prenantes:**

Le courant de recherche qui marqua incontestablement les années 1980, est la théorie des parties prenantes, présentée par Freeman (1984) dans son ouvrage « *Strategic Management: A stakeholder Approach* ». Freeman propose une redéfinition de la représentation de l'entreprise, qui fut largement reprise aussi bien dans le monde académique que dans le monde managérial. Il place la firme au centre d'un réseau de groupes d'intérêt appelés « parties prenantes » ou « *stakeholders* ». Il définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». A l'inverse des thèses de certains grands économistes tel que Milton Friedman (1970), Freeman considère que la raison d'être d'une firme n'est pas exclusivement focalisée sur les rapports entre les managers et les actionnaires (théorie de l'agence) mais qu'elle s'étend à ses rapports avec l'ensemble de ses parties prenantes, qui doivent être au cœur du processus décisionnel et stratégique des entreprises (Martinet et Reynaud 2004). Il est essentiel de préciser que Freeman développe la théorie des parties prenantes sous une approche utilitariste et instrumentale (Walsh 2005). En effet, le management des *stakeholders* n'a d'utilité que lorsqu'il permet de renforcer les intérêts propres à la firme, d'assurer sa pérennité et d'augmenter la création de valeur sur le long terme.

- **Les années 2000: La RSE, une tentative de réponse aux crises institutionnelles:**

Durant les années 2000, le monde a connu de fortes préoccupations, liées principalement à la montée des émissions de gaz à effet de serre, au réchauffement

climatique, au chômage croissant et à une explosion démographique inquiétante. Tout cela, face à des gouvernements et des ONG impuissantes. Les grandes entreprises sont les premières à être pris dans le collimateur de la communauté mondiale et sont accusées de tous ces torts.

Dans ce contexte, et probablement pour faire face à ces pressions sociales et environnementales, on a assisté, de plus en plus, à une large diffusion des démarches de RSE dans les pratiques d'entreprise. En effet, la RSE dont les développements s'étaient auparavant opérés de façon théorique et en déconnexion de la sphère managériale se sont, aujourd'hui grandement diffusés dans le milieu entrepreneurial.

Dans leur analyse, Acquier et Aggerri (2008) stipulent que cette réappropriation des concepts théoriques de la RSE par les praticiens s'explique pour plusieurs raisons autre que leur pertinence. D'abord, il est important de considérer, l'influence des consultants en développement durable qui ont remodelé ces concepts académiques en un ensemble de bonnes pratiques à la fois attractives et accessibles aux management des entreprises.

Un autre élément qui explique le comportement proactif des firmes en matière de RSE et son intégration dans leurs processus stratégiques et opérationnels, est une tentative de redorer le blason du capitalisme contemporain et de le réconcilier avec la société dans son ensemble. Les pratiques de la RSE ont évolué vers une logique de pansement et de réparation des failles du système capitalistique prônant ainsi l'intégration des critiques sociales mais sans jamais remettre en cause l'existence des institutions en elles-mêmes. (Acquier et Aggerri 2008)

Un autre élément ayant caractérisé le nouveau millénaire est la création d'un certain nombre de référentiels (outils, normes, labels) destinés à certifier et à faire reconnaître la qualité de la démarche RSE entreprise par les firmes. Des exemples de ces normes sont la norme SA8000 qui concerne le volet social de la RSE, la norme ISO 14001 pour des usines non polluantes, le Global Impact qui est une norme lancée sous l'égide de l'ONU et qui concerne les domaines des droits des personnes, du travail et de l'environnement et enfin nous citons la norme ISO 26000, publiée en 2010 et qui est le nouveau référentiel mondial en matière de RSE.

### **3- Les différents cadres théoriques mobilisés en RSE:**



La RSE est un concept multidimensionnel dont la théorisation s'est faite de manière progressive. Il a été étudié sous plusieurs angles et à travers des approches variées, sans qu'aucun consensus ne soit jamais dégagé. Cette pluralité des cadres de références démontre que la responsabilité sociale de l'entreprise peut être perçue et représentée de diverses façons.

Dans cette partie, nous allons identifier et analyser les différentes théories qui soutiennent la RSE. Nous allons exposer dans un premier lieu la théorie des parties prenantes qui est sans aucun doute la théorie qui s'est le plus imposée comme cadre de référence de la RSE, par la suite nous allons présenter respectivement la théorie néoclassique, la théorie néo-institutionnelle, la théorie de l'agence, la théorie du contrat social, la théorie du leadership stratégique, la théorie des ressources financières et finalement la théorie basée sur les ressources.

### **3.1- La théorie des parties prenantes:**

La théorie des parties prenantes s'est progressivement imposée comme le cadre de référence dans la littérature anglo-saxonne portant sur la responsabilité sociale des entreprises et l'éthique des affaires. Le premier auteur à avoir théorisé cette conception du fonctionnement de l'entreprise est R.Edward Freeman (1984) dans son ouvrage « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ». Selon Freeman (1984), beaucoup de changements et de turbulences ont eu lieu dans l'environnement externe des organisations et il est extrêmement important pour les dirigeants d'entreprise de s'y adapter et de faire évoluer leurs pratiques managériales. Freeman propose aux dirigeants de reconstruire leurs relations avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs actionnaires, leurs salariés, les environmentalistes et les divers autres groupes d'intérêts. Ces différents acteurs sont regroupés sous le label de « parties prenantes » et sont définis par Freeman comme étant « *un groupe ou un individu qui est affecté ou qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation* ». En adoptant l'approche des parties prenantes, les dirigeants d'entreprises sont plus à même de gérer leurs organisations de manière à réaliser de meilleurs résultats. A défaut, l'entreprise se retrouvera en face d'aléas qui entraveront son activité (soulèvements sociaux, grèves, poursuites judiciaires, boycotts, etc.).

Donaldson et Preston (1995) apportèrent une contribution de valeur à la compréhension et à l'analyse du modèle des parties prenantes. Ils firent la distinction entre trois perspectives différentes d'analyse de la théorie des parties prenantes, à savoir, sa justesse descriptive, son pouvoir instrumental et sa validité normative.

#### **a) L'aspect descriptif de la théorie des parties prenantes:**

Du point de vue de cette approche, la théorie des parties prenantes décrit le fonctionnement et le mode opératoire des organisations. Les dirigeants tiennent compte des intérêts des différentes parties prenantes dans leur processus décisionnel. Cette perspective permet, donc, de décrire le comportement organisationnel. De ce fait, les concepts constitutifs de la théorie correspondent à une réalité observable.

Néanmoins, l'utilisation descriptive ne peut pas être considérée comme lecture unique de la théorie des parties prenantes et n'apporte pas de réelles réponses quant à l'efficacité du management des *stakeholders* sur le plan managérial.

#### **b) L'aspect instrumental de la théorie des parties prenantes:**

La justification instrumentale de la théorie est basée sur une connexion potentielle entre le management par les parties prenantes et la performance organisationnelle ainsi que la consécration de l'hypothèse que les firmes dont les managers adoptent la théorie des parties prenantes, affichent de meilleures performances financières.

Donaldson et Preston (1995) ne furent, cependant, pas capable d'étayer l'approche instrumentale par des vérifications empiriques en raison de la diversité des résultats obtenus et de l'absence de consensus.

#### **c) L'aspect normatif de la théorie des parties prenantes:**

Pour Donaldson et Preston (1995), la base normative de la théorie des parties prenantes est fondamentale et il s'agit de l'ultime justification de la théorie. Cette approche met l'accent sur les principes moraux et éthiques que les managers doivent adopter à l'occasion de leur interaction avec leurs parties prenantes. Même s'ils ne sont pas contraints par des obligations légales, ils doivent, comme tout autre membre de la société, prendre en compte ces considérations morales pendant l'exercice de leur activité.

### **3.2- La théorie néo-classique:**

La Responsabilité sociale de l'entreprise a toujours suscité beaucoup de débats et de tensions parmi les économistes et les chercheurs. Malgré qu'elle ait été représentée par certains comme la contribution de l'entreprise pour améliorer la société et l'environnement, d'autres s'opposèrent vivement à cette conception. Ce fut, notamment, le cas des chercheurs de l'école néo-classique de Chicago qui considèrent que l'exclusive responsabilité sociale d'une entreprise est de maximiser le gain de ses actionnaires.

Milton Friedman (1970) affirme que la seule et unique responsabilité de l'entreprise est d'utiliser ses ressources afin de maximiser son profit, mais à condition qu'elle respecte les

règlements et lois en vigueur et qu'elle se plie aux règles du jeu de la concurrence, sans tricherie, ni fraude, aucune.

En effet, Friedman considère que seuls les individus ont des responsabilités et par conséquent une entreprise en tant que personne morale ne peut pas en avoir. Les managers sont des agents des propriétaires de l'entreprise et en tant que tels, ils ont la responsabilité d'agir conformément aux désirs de ces derniers, c'est à dire de maximiser leur profit, tout en respectant les règles de la société en terme de lois et de normes éthiques.

En tant qu'individu, le manager peut avoir des responsabilités qu'il assume volontairement et peut attribuer une partie de son revenu aux causes qu'il estime en valoir le coup. Il peut refuser de travailler pour certaines entreprises qui agiraient de manière contraire à ses principes, ou même démissionner, mais en faisant cela, il agit en tant que principal, et non pas en tant qu'un agent. A contrario, quand le manager est dans la position d'agent, et qu'en même temps il assume des responsabilités autres que celles qui sont dans l'intérêt des actionnaires, il serait entraîné de dépenser « l'argent de quelqu'un d'autre » pour l'intérêt de la communauté. De surcroît, les entreprises n'ont pas la légitimité politique pour œuvrer envers l'intérêt social et pour définir les axes sociaux prioritaires. C'est pour ces raisons que Milton Friedman qualifie la responsabilité sociale de l'entreprise de doctrine dangereuse, fondamentalement subversive et à même de menacer le système capitaliste américain.

### **3.3- La Théorie néo-institutionnelle:**

La théorie néo-institutionnelle est un cadre prisé pour l'analyse et la compréhension des processus d'adoption et de diffusion de la RSE dans les entreprises (DiMaggio et Powell (1983), Oliver (1991), Wood (1991), Capron et Quairel-Lanoizelée (2005), Klarsfeld et Delpuech 2008). La théorie néo-institutionnelle stipule que comme l'entreprise est encadrée dans un environnement social, elle va se conformer à cet environnement en raison des influences institutionnelles. En réponse à ces influences, les entreprises entreprennent un changement organisationnel et adoptent de nouveaux comportements stratégiques (Oliver 1991). Ces pressions institutionnelles peuvent prendre la forme de législations, de réglementations, de normes, d'innovations technologiques, d'organisations de la société civile, de syndicats, de consommateurs ou d'ONG.

Cette approche est intéressante pour identifier les mécanismes qui poussent les entreprises à s'approprier les stratégies RSE et à adopter un comportement responsable.

DiMaggio et Powell (1983) ont présenté un cadre d'analyse de la théorie néo-institutionnelle pour expliquer la diffusion de comportements organisationnels dans les

entreprises. Ils introduisent le concept d'isomorphisme institutionnel et expliquent qu'il existe trois mécanismes d'isomorphisme institutionnels qui ne sont pas mutuellement exclusifs. Il s'agit de l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. (DiMaggio et Powell 1983)

- **L'isomorphisme coercitif:**

Le processus de coercition est activé lorsque l'organisation subit des règles contraignantes. Ceci est valable pour la législation ou la réglementation qui va définir un certain nombre de pratiques obligatoires pour l'entreprise. Les injonctions des actionnaires aux managers, ou celles des administrations publiques aux titulaires de marchés publics sont aussi une forme de coercition.

Un autre exemple intéressant pour la RSE est le pouvoir de coercition exercée par les donneurs d'ordre envers les sous-traitants. Un donneur d'ordre peut requérir le respect de règles sociales ou environnementales de la part de ses sous-traitants ou de ses fournisseurs et ces derniers doivent s'y plier. Il assure par ce biais, le contrôle de leurs pratiques environnementales et sociales.

L'utilité du processus coercitif est d'homogénéiser les comportements organisationnels en matière de RSE et par conséquent d'éviter les distorsions concurrentielles qui pourraient avoir lieu lorsque seules quelques entreprises adoptent des comportements socialement responsables.

- **L'isomorphisme normatif:**

Un autre moyen de diffusion des pratiques d'entreprise est l'effet des normes, des labels et des référentiels. Les firmes d'un même secteur peuvent être amenées à respecter de leur propre initiative des référentiels communs ou des codes de conduite pour ne pas être lésées vis-à-vis de la concurrence lorsqu'il s'agit d'accéder à certains marchés. Cette approche est essentielle pour la préservation de la réputation et l'image de marque des entreprises.

A ce niveau, nous citons l'exemple des normes de l'organisation internationale du travail ou encore l'application des directives du *Global Reporting Initiative* (GRI) en ce qui concerne l'élaboration de rapports de développement durable.

- **Isomorphisme mimétique:**

Dans un environnement mondialisé et incertain, les organisations tendent à copier les comportements de leurs paires (Cyert et March 1963). Cette approche est également valable

pour les opérations de *benchmarking* ou l'on procède au modelage sur les pratiques des autres entreprises. Pour Klarsfeld et Delpuech (2008), utiliser le processus mimétique est intéressant pour expliquer la diffusion de la RSE. Il présente l'avantage de doter l'entreprise d'un moyen simple et efficace pour maîtriser les risques et faire face aux aléas et incertitudes.

### **3.4- La théorie de l'agence:**

La relation d'agence est définie comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976).

Bien que traditionnellement la théorie d'agence fût exclusivement utilisée pour l'analyse des relations entre les dirigeants et les actionnaires, il est intéressant de l'élargir et de la considérer au-delà de ce cadre restreint et de l'adopter en tant qu'outil permettant la compréhension des rapports qu'entretiennent les dirigeants d'entreprises avec leurs parties prenantes.

Hills and Jones (1992) tentèrent d'édifier un modèle qui combine entre la théorie de l'agence et la théorie des *stakeholders* pour mettre la lumière sur le comportement stratégique des entreprises ainsi que les mécanismes de motivations et de contrôles instaurés pour assurer la mise en place de relations équilibrés entre les managers et leurs parties prenantes.

Ce paradigme considère que le dirigeant est l'agent et qu'il est en relation contractuelle explicite ou implicite avec ses parties prenantes qui sont le principal et il souligne la divergence des intérêts de chacun. Du fait de cette divergence d'intérêt, de l'existence de différences de pouvoirs entre les dirigeants d'entreprise et leurs parties prenantes, on assiste à la prolifération de conflits et de comportements opportunistes. L'opportunisme est le fait de modifier les règles ou de ne pas les respecter ou encore le fait de produire une information incorrecte par un agent. Il en résultera une asymétrie d'information préjudiciable et qui ancre d'avantage les écarts en terme de pouvoir entre principaux et agents.

Pour faire face à cet état de fait et réduire ces imperfections, il convient d'instaurer des mécanismes de contrôle pour surveiller le respect des relations contractuelles implicites et explicites entre les managers et leurs parties prenantes. L'alignement et l'harmonisation des intérêts des managers et de leurs *stakeholders* est également un moyen permettant d'apporter une solution de long terme à ce déséquilibre.

### **3.5- La théorie du contrat social:**

L'objectif principal de la théorie du contrat social est d'identifier les fondements d'une société idéale où il existe une série de contrats hypothétiques entre les membres de la société et cette société elle-même. Ces contrats sociaux garantissent la coexistence des différents acteurs de la société et assurent la légitimité de l'exercice du pouvoir.

La théorie du contrat social peut être extrapolée au contexte de la RSE et stipule ainsi que le progrès social doit être mis sur le même pied d'égalité que le progrès économique (Lantos 2001). Par conséquent, l'entreprise doit œuvrer afin de répondre aux attentes sociales, qu'elles soient implicites ou explicites. Les attentes de la société sont que les managers exercent leurs activités commerciales dans le cadre d'un comportement éthique et qu'ils prennent part dans le processus d'instauration d'une meilleure justice sociale.

Dans ce cadre, et à l'inverse des stipulations de l'approche néoclassique de Milton Friedman (1980), les entreprises ne cherchent pas seulement à maximiser leur intérêt financier mais se comportent en véritables institutions sociales, s'efforçant à améliorer et à protéger le quotidien des différents membres de la société. (Moir 2001)

Dans le même ordre d'idées, l'entreprise a également des attentes vis-à-vis de la société et est fortement dépendante de celle-ci. En conséquence, elle a besoin d'un soutien constant de la part de son environnement, notamment en ce qui concerne l'obtention des ressources humaines et matérielles. L'entreprise et la société entretiennent alors, une relation gagnant-gagnant se caractérisant par un soutien mutuel qui leur permet d'optimiser leurs intérêts réciproques.

### **3.6- La théorie du leadership stratégique:**

Dans une approche cherchant à mettre la lumière sur l'origine du comportement organisationnel, la théorie du leadership stratégique (Hambrick et Mason 1984) stipule que la personnalité des dirigeants influe fortement sur la nature des choix stratégiques et des résultats organisationnels de l'entreprise. Le facteur humain est présenté comme étant d'une importance primordiale en ce qui concerne l'analyse et la compréhension du comportement des firmes. Face à des situations stratégiques complexes, le manager traite toutes les informations nécessaires à la prise de décision à travers un filtre personnel, tissé en fonction de ses caractéristiques psychologiques (base cognitive, valeurs) et de certaines de ses caractéristiques observables (âge, formation académique, parcours professionnel...).

L'âge du manager est un élément d'importance significative dans l'analyse du choix stratégique. Une entreprise dirigée par un jeune manager est plus susceptible d'intégrer des stratégies risquées et novatrices, tandis qu'une firme qui est dirigée par un manager plus âgé sera plus encline à adopter une posture conservatrice. La formation académique a également un effet considérable sur le comportement d'entreprise. Elle détermine très souvent le niveau de compétences et de connaissances des décisionnaires et fournit ainsi la base de leurs décisions stratégiques. Une autre caractéristique permettant la compréhension de l'action des décisionnaires est le parcours professionnel. Un manager ayant une expérience professionnelle dans une entité externe à l'entreprise aura tendance à apporter des changements structurels et des procédés novateurs à l'organisation alors qu'un manager ayant évolué dans la même firme pendant toute sa carrière aura plus tendance à maintenir le *statut quo* et de ne pas déroger pas au *modus operandi* de l'organisation (Hambrick et Mason 1984).

La théorie du leadership stratégique est parfaitement applicable au contexte de la RSE. Les principes et les valeurs morales des dirigeants et leur concordance avec les principes de la RSE sont une dimension essentielle à considérer dans le cadre de l'analyse des motivations des entreprises à l'engagement social et environnemental (Branco et Rodrigues 2006).

Selon (Wood 1991), Malgré l'existence d'une description détaillée des responsabilités que les entreprises doivent assumer, c'est les managers, en tant qu'acteurs moraux, qui déterminent l'ordre de priorités de ces responsabilités et la manière avec laquelle elles seront assumées.

Les actions du manager ne sont pas préétablies par des manuels de procédures et des descriptions de postes mais sont basées sur la base de leurs principes et de leurs valeurs humaines. De ce fait, l'implémentation des responsabilités sociales dans le processus décisionnel de l'entreprise n'est pas la conséquence de l'action d'acteurs organisationnels abstraits mais la résultante de décisions et de choix établis par des acteurs humains. (Wood 1991)

### **3.7- La théorie des ressources financières (*Slack resources theory*):**

L'une des questions de recherches les plus soulevées dans les études recherchant la nature du lien entre la RSE et la performance financière est la question de la direction de la causalité. En effet, il n'est pas très clair si la variation de la performance sociale de l'entreprise influence sa performance financière ou si à l'inverse la performance financière permet aux entreprises de réaliser une meilleure performance sociale.

Les tenants de la théorie des ressources financières (*Slack resources theory*)

soutiennent que plus la performance financière de l'entreprise est élevée, plus cette dernière est susceptible d'être performante dans le domaine social.

En étudiant la corrélation entre la RSE et la performance financière des entreprises, Waddock et Graves (1997) se sont penchés sur cette question et ont conclu qu'une forte performance financière confère aux entreprises une large disponibilité de ressources leur permettant d'investir librement dans des activités génératrices de performance sociale telles que le maintien de bonnes relations avec leurs parties prenantes ou encore la protection de l'environnement.

### **3.8- La théorie basée sur les ressources:**

L'idée générale de la théorie basée sur les ressources est que chaque entreprise contrôle un ensemble de ressources hétérogènes et immobiles qui prennent la forme d'actifs, de capacités, de processus organisationnels, d'informations et de savoir-faire. Lorsque ces ressources sont de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables, ils confèrent à l'entreprise un avantage compétitif durable lui permettant d'améliorer son résultat financier. (Barney 1991)

La perspective basée sur les ressources est très utilisée comme instrument d'analyse de la responsabilité sociale. En effet, elle met la lumière sur les mécanismes permettant à l'engagement social et environnemental d'accroître la rentabilité financière des entreprises. Elle représente, par conséquent, un outil de première importance pour comprendre les motivations qui incitent les entreprises à adopter un comportement socialement responsable et de chercher des solutions aux dérèglements causés par l'exercice de leur activité.

La RBV est pertinente pour cette d'analyse pour deux raisons. Premièrement, parce qu'elle met l'accent sur la performance financière en tant qu'objectif principal de chaque entreprise et ensuite parce qu'elle insiste sur la primordialité des ressources intangibles telles que la réputation, la culture et le savoir faire de l'entreprise dans la réalisation de cet objectif (Russo et Fouts 1997).

Selon la perspective de la théorie basée sur les ressources, la RSE est une ressource organisationnelle qui confère à l'entreprise un grand nombre d'avantages internes et externes résultants, in fine, en l'accroissement de sa performance financière (Orlitzky et al 2003).

En interne, investir dans des activités responsables permet à l'entreprise d'obtenir des bénéfices auprès de ses employés. Une firme qui assure à ses ressources humaines des conditions de travail justes et sécuritaires telles que des salaires équitables, des horaires de travail flexibles, de bonnes perspectives de carrière, obtiendra une augmentation de leur



motivation, de leur productivité et de leur loyauté. Ceci résulte en la réduction des coûts liés à l'absentéisme, au *burnout* et au recrutement et la formation de nouveaux collaborateurs.

Une autre dimension de la RSE permettant à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels internes est la performance environnementale. Investir dans la protection de l'environnement permet aux entreprises de faire des économies grâce au recyclage de certains matériaux, à la réduction de la consommation énergétique et la réduction des charges relatives au traitement et l'élimination des déchets.

En démontrant qu'elle agit conformément à des normes éthiques et morales l'entreprise va également obtenir des avantages externes. Son engagement va incontestablement lui permettre de se forger une bonne réputation sur le marché. Grâce à cette ressource intangible, la firme pourra bénéficier de relations privilégiées avec l'ensemble de ses partenaires, tels que ses clients, ses investisseurs, ses banques et ses fournisseurs. D'autre part, en ayant une bonne réputation, l'entreprise peut maîtriser et contenir les risques de réactions négatives telles que les grèves, les boycotts ou les actions en justice. L'effet de la réputation de l'entreprise améliore aussi la motivation et le bien-être de ses employés et renforce son attractivité en tant qu'employeur (Branco et Rodrigues 2006).

Ces avantages concurrentiels obtenus par l'entreprise grâce à son engagement en RSE vont contribuer au renforcement de sa rentabilité financière.

## **Conclusion:**

Nous avons vu, que le concept de la RSE est le résultat d'une réflexion permanente faisant participer l'ensemble des acteurs de la société. En effet, au fil des années, plusieurs sens lui ont été attribués, en fonction de la différence des interprétations et en fonction des divers cadres théoriques dans lesquels il a été étudié. Dans l'ambition de clarifier les confusions conceptuelles liées à cette notion, ce travail propose une revue de littérature identifiant et analysant les divers développements théoriques ayant été employés pour cerner les multiples aspects de la RSE.

L'étude de ce corpus théorique fait apparaître clairement l'absence d'un consensus universel en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, bien que les approches théoriques soient souvent complémentaires, il arrive qu'elles apportent des points de vue tout à fait différents. Par ailleurs, l'analyse que nous avons menée à fait ressortir deux catégories de courants théoriques. En premier lieu, des théories que nous qualifions de descriptives et qui décrivent la nature des relations que l'entreprise doit entretenir avec la société et avec ses parties prenantes ainsi que les responsabilités qu'elle doit assumer vis-à-vis de celles-ci. En second lieu, des théories que nous qualifions d'explicatives, et qui essayent d'apporter des éléments de réponses à une question centrale dans la littérature sur la RSE: « Quels sont les mécanismes qui incitent les entreprises à être socialement responsable ? »

Les deux principales théories de la première catégorie sont la théorie des parties prenantes et la théorie néoclassique. Il va sans dire que ces deux approches théoriques à l'opposé l'une de l'autre. Tandis que la première considère que le succès et la pérennité de l'entreprise repose sur la qualité de ses interactions avec ses parties prenantes, la deuxième stipule que l'exclusive responsabilité de l'entreprise est de faire fructifier son capital financier et de maximiser le profit de ses actionnaires, sans autres obligations que le respect simple de la loi.

Toutefois, bien que ces deux théories soient divergentes, elles peuvent être toutes les deux complétées dans leur analyse par la théorie de l'agence qui se caractérise par sa malléabilité et son applicabilité à différents contextes. Traditionnellement, la théorie de l'agence se centrait exclusivement sur la relation dirigeants/managers, mais aujourd'hui elle peut être étendue au-delà de ce cadre restreint et être utilisée pour renforcer les recommandations de la théorie des parties prenantes. Le dirigeant est alors considéré comme

un agent qui doit œuvrer au service de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qui sont le principal, et veiller à la préservation de leurs intérêts respectifs.

Une autre théorie dont les stipulations convergent avec la théorie des parties prenantes, notamment dans son aspect normatif, est la théorie du contrat social. En effet, tout comme la perspective normative de la théorie des parties prenantes, la théorie du contrat social considère que l'entreprise a l'obligation morale de répondre aux attentes sociales et de participer à l'amélioration du bien être de la société afin de respecter le contrat hypothétique qui la lie à celle-ci.

Dans la deuxième catégorie d'approches théoriques, que nous avons qualifié d'explicatives, et qui expliquent les motivations des entreprises à être socialement responsable, on retrouve premièrement, la théorie néo-institutionnelle. Celle-ci considère que les entreprises adoptent la RSE en tant que réponse organisationnelle aux différentes influences et aux pressions institutionnelles qu'elles subissent de la part de leur environnement externe.

Dans un second temps, vient la théorie du leadership stratégique qui pour sa part, attribue l'engagement sociétal et environnemental de l'entreprise à des variables liées à la personnalité, aux principes et aux valeurs de son dirigeant. Ensuite, on retrouve la théorie des ressources financières qui quant à elle, stipule que c'est la disponibilité et l'excédant des ressources financières qui permettent et motivent l'entreprise de s'engager en terme RSE.

Enfin, la théorie basée sur les ressources apporte une perspective intéressante et considère que les entreprises sont motivées à s'approprier la RSE parce que cette dernière constitue une ressource organisationnelle considérable, lui permettant d'acquérir des avantages concurrentiels à la fois internes et externes et ayant un effet positif sur sa performance financière. Cette perspective converge, par ailleurs, avec l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes qui est soutenue par l'hypothèse que l'engagement des entreprises en terme de RSE a un impact positif sur leur performance organisationnelle.

En définitive, il convient de rappeler que l'analyse que nous avons menée dans cet article montre clairement que la RSE est un concept multidimensionnel qui accepte plusieurs lectures. Néanmoins, il existe des points communs entre ces diverses lectures. En effet, toutes, à une exception près, mettent l'accent sur le fait que la RSE est un concept à facettes multiples, qui est incontestablement bénéfique à tous les principaux acteurs de la société: entreprises, pouvoir publics, organisations non gouvernementales, associations à but non lucratif et individus.

## **Bibliographie :**

- Acquier, A., et Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180(11), 131-157.
- Acquier, A., et Gond, J. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Acquier, A., Valiorgue, B. (2011), Que peut nous apprendre le Courant Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines. *Management* 14, 222-250.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Barney J. (1991). Firm Resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the business man. *New York: Harper & Row*.
- Branco, M.C., and Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 111–132.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 38. 268-295.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T., and Preston, L.E. (1995) The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *The New York Times Magazine* 13 Septembre 1970.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51-71.
- Hambrick, D., and Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource-based View of Strategy. *Academy of Management Review* 20, 986–1014.
- Hill, C.W.L., and Jones, T.M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Jensen, M. C., and Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Klarsfeld, A., et Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64.
- Lantos, G.P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 595-632.
- Martinet, A., et Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion*, 152(5). 121-136.
- McWilliams, A. and Siegel D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel D., and Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43 (1), 1–18.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-79.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., and Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Robin, W.R. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(2), 595-612.
- Russo, M.V., and Fouts, P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534–559.
- Votaw, D. (1972). Genius Became Rare : A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. *California Management Review*, 15, 25-31.
- Waddock, S.A., and Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walsh, J.P. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *Academy of Management Review*, 30(2), 426-438.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., and Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of business ethics*, 67(3), 317-330.
- Wood, D.J. (1991). Social Issues in Management : Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.