

# La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts

Fadoie Mardam-Bey MANSOUR - Directeur du Centre d'Etudes Bancaires

---

## Introduction

De nos jours, la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) paraît très populaire dans les milieux des affaires et académiques occidentaux. Mais, malgré le grand nombre de livres, d'articles et de thèses de doctorats qui traitent le sujet de la RSE, le concept reste flou, voire controversé.

C'est au milieu des années 1990 que le concept de RSE s'est largement diffusé notamment avec la libéralisation des économies dans le monde et le recul des rôles social et économique de l'Etat. Cette montée en flèche du concept, particulièrement en Europe, a fait couler beaucoup d'encre pendant plusieurs années au point que certains y ont vu un effet de mode passagère. Effectivement, l'idée peut paraître de prime abord étrange, surtout à ceux qui ont cru pendant longtemps à l'importance du profit dans la croissance de l'entreprise privée et au rôle de l'Etat dans la préservation de cette croissance et dans la limitation des abus que peut générer l'entreprise dans sa recherche à maximiser son profit. En fait, nombreux sont ceux qui trouvent dans les actions sociales de l'entreprise privée des actions de « philanthropie », de « marketing » ou de « publicité ». Alors que ceux qui prêchent pour un rôle social de l'entreprise ne peuvent pas concevoir l'entreprise privée libérée de ce rôle et guidée par le seul profit sans aucun souci pour son environnement. Et même avant que ce concept de base soit parfaitement perçu et qu'il gagne une unanimité relative quant à sa signification, plusieurs autres concepts qui lui sont liés directement ou indirectement sont apparus, et se sont diffusés dans le monde entier et ont même eu un impact important sur les législations, les réglementations et les comportements. Nous faisons ici allusion à l'éthique des affaires, au développement durable et à la gouvernance d'entreprise.

Afin de pouvoir répondre à la question : L'entreprise a-t-elle vraiment un rôle social ?, nous chercherons à mieux expliciter le sens que le concept de RSE a pris depuis les années trente du siècle dernier jusqu'à nos jours, et ce, en passant en revue les principales définitions qui lui ont été attribués, les principales théories sur lesquelles se fonde ce concept, ainsi que les concepts connexes et leurs relations avec ce concept de base qu'est celui de la RSE.

## Définitions

### La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors

certaines autres y voient une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'« obligation » puisque l'action est présumée « volontaire ». En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui.

La définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement. Ce serait alors, d'après les termes du Président de la République de l'Inde, Abdul Kazam Azad, « l'action juste au juste moment » (Rosé J.-J., 2006).

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) définit la RSE comme étant : « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. » (Field L., 2008).

Archie B. Carroll (1979) considère que la RSE correspond aux attentes qu'à un moment donné la société a de l'entreprise aux niveaux économique, juridique, éthique et discrétionnaire. Effectivement, l'entreprise est soumise de nos jours à de grandes pressions de la part de la société : les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les lois et les réglementations, les groupements de la société civile, etc. En intégrant à ses objectifs le développement durable (DD), l'entreprise finit par avoir une responsabilité illimitée de par les innombrables responsabilités économique, sociale, et environnementale auxquelles elle est confrontée (Joras M., Igalens J. et Mancy F., 2002). Le temps où la seule production économique est attendue de la part de l'entreprise est révolu (Frederick Wc, Davis K., Poet J., 1988). N'assistons-nous pas à un changement dans la nature de l'entreprise et ses responsabilités ? Peut-on dire que l'entreprise s'est finalement dirigée vers le social de sorte que l'intérêt public soit devenu son intérêt privé ? (Drucker P., 1957).

Le concept en tant que tel paraît être largement accepté. Il est diffusé à grande échelle et utilisé par les universitaires et par les entreprises. Certains auteurs le trouvent néanmoins jusqu'à présent confus, et ne manquent pas de le contester. Les différences dans les appréhensions proviennent des divergences se rapportant à la définition de l'entreprise et à son rôle. Y a-t-il une théorie universelle de l'entreprise ? Cette question nous conduit à nous interroger sur le but des affaires et de tout système économique : Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?

Pour les libéraux, l'entreprise a des préoccupations économiques pures. La seule responsabilité sociale de l'entreprise est de dégager autant que possible des profits aux actionnaires. Milton Friedman est la référence la plus célèbre de ce courant. Pour résumer ses principales idées datant de 1970, l'entreprise (*business*) ne peut pas avoir des responsabilités ; seules les personnes telles que les propriétaires ou les dirigeants en ont. Ces derniers ont des responsabilités envers les propriétaires qui les emploient dans le sens où ils doivent mener le travail comme ceux-ci le désirent, travail qui se réduit à produire de l'argent autant que possible, tout en se conformant aux règles de base de la société dictées par les lois et l'éthique. En tant que personne, le dirigeant

peut avoir des responsabilités, qu'il assume volontairement, envers sa famille et son pays. Il peut délibérément verser une partie de son revenu pour des causes qu'il juge valables et il peut tout à fait refuser de travailler pour le compte de certaines entreprises. Ainsi, il agit et dépense sa propre énergie et son propre argent. Mais il ne peut nullement agir au nom de ses employeurs et juger à leur place pour un intérêt social d'ordre général. Il est engagé dans l'entreprise pour la diriger en tant qu'expert dans la gestion et non pas pour résoudre les problèmes de la société, surtout quand de telles actions affectent les coûts de l'entreprise. Les dépenses des entreprises en faveur des actions sociales ne sont pas justifiées et vont à l'encontre de l'esprit même de la pure concurrence. Ces actions ne seraient admises que dans le cas où elles font bénéficier l'entreprise d'une déduction des impôts. Finalement, pour Friedman qui qualifie la RSE de doctrine, c'est contraire aux principes du système libéral que d'imposer à l'entreprise des actions sociales qui la contraignent dans sa recherche du profit. Pour lui, le bien-être collectif est garanti non pas par le comportement éthique, mais par la main invisible et le libre fonctionnement du marché.

Friedman avait un prédécesseur, Theodore Levitt (1958), qui pensait que l'entreprise devrait être concernée par l'amélioration de sa production et l'augmentation de ses profits en suivant les termes du jeu (du marché) – auxquels il a associé l'action honnête – alors que les problèmes sociaux devraient être laissés à l'Etat. Ce point de vue diffère de celui d'Albert Carr, qui considère que le but ultime de l'entreprise est de faire des profits, mais pour atteindre cet objectif, l'entreprise emprunte des voies malhonnêtes, car les affaires ne peuvent pas être guidées par l'éthique comme dans la vie privée (Carr A., 1968)!

Il n'y a donc pas de consensus ni d'unanimité sur la définition de l'entreprise et *ipso facto* sur celle de la RSE. Ce concept semble difficile à cerner et a accumulé plusieurs significations au fil des ans. Ceci a amené Peter Frankenthal, tel que cité par Dima Jamali (2008), à dire que la RSE est un terme vague et intangible qui peut ne rien signifier. Il est donc, pour lui, dénué de sens. Nous préférons ne pas arriver à une telle conclusion, mais plutôt avouer que le concept de RSE est très complexe, un consentement général sur sa définition serait quasiment impossible vu que les problèmes sociaux diffèrent d'un pays à un autre (Masaka D., 2008).

La RSE est un concept très évolutif. On pourrait même se demander s'il s'agit vraiment d'un concept. Ce serait plutôt un « concept fuyant difficilement mesurable », « une grande idée » fondée sur une position morale, et donc relative. Or une certaine réglementation de l'action sociale de l'entreprise s'avère quand même nécessaire. Nous constatons qu'une veille plus importante au niveau de l'encadrement des activités des entreprises s'est produite après l'avènement de scandales devenus des exemples (Turcotte M.-F et M'Zali B., 2004). La RSE est également un concept dynamique qui relie divers éléments et différents niveaux de l'entreprise entre eux. Les valeurs et les attentes changent avec le temps et avec les circonstances qui sont elles-mêmes changeantes (Okoye A., 2009). Il est donc normal que le sens de ce concept diffère selon les pays, les cultures et les idéologies. Certains auteurs, tels que Guillaume Delalieux (2005), le qualifient de « concept ombrelle qui abrite en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires ». Pour Jean Pasquero (2005), chaque époque secrète ses propres exigences de responsabilité sociale, mais celles-ci s'appuient sur les acquis des périodes qui les ont précédées. De nos jours, nous assistons à une normalisation de la RSE qui la transforme en une sorte de « croisade morale » ou « humanitaire ».

Notons aussi que le phénomène de RSE ne se limite pas à l'entreprise privée et il s'étend aux gouvernements et aux organisations mondiales. On le désigne alors par « la responsabilité sociale

des organisations ». De la même façon, les concepts qui lui sont relatifs, telle la bonne gouvernance, s'appliquent aussi dans les institutions de l'Etat, les organisations mondiales et les associations coopératives.

Au Liban, le concept de RSE est relativement nouveau. Le Libanais est de tout temps réputé pour avoir réussi dans le commerce - il cherche le bénéfice rapide, son travail se réduit au niveau individuel et des fois s'étend à sa petite famille. La guerre qu'a connue le Liban entre 1975 et 1991 a aidé certaines entreprises (performantes financièrement) à jouer un rôle social assez important dans leur environnement communautaire, dépassant dans certains cas les limites reconnues mondialement de la RSE. Ce rôle a même empiété sur celui généralement attribué aux gouvernements dans une économie libérale moderne. Nous avons également assisté à des cas où l'entreprise aidait les administrations publiques à assumer leurs « obligations » sociales. Mais ces actions sont très éparpillées et assez rares et ne dénotent pas pour autant une « maturité » dans le comportement de l'entreprise au Liban. Ainsi, beaucoup d'entreprises ont été contraintes d'avoir un tel comportement ou le faisaient sans « savoir » à quoi cela correspondait dans l'évolution organisationnelle.

Nous tenons ici à citer ce qu'une employée cadre de banque nous a dit dans une rencontre au premier séminaire tenu sur la RSE au Liban au printemps 2010 : « Je vais aller leur (insinuant la haute direction) dire que notre banque fait beaucoup d'actions RSE sans s'en rendre compte ». Comme si elle voulait dire, à notre sens, que sa banque « faisait de la prose sans le savoir » ! La RSE peut se révéler effectivement comme M. Jourdain ; tout le monde en fait sans le savoir (Gloukoviezoff G., 2006).

### **La citoyenneté d'entreprise**

Sans que la RSE fasse consensus, un nouveau concept apparaît dans la littérature managériale : la « citoyenneté corporative ». Ce nouveau concept diffère peu de celui de RSE. Sa définition contribue au mouvement de l'autonomisation de l'entreprise privée et à l'effritement des frontières entre les sphères privée et publique (Champion E. et Gendron C., 2005).

Le concept de citoyenneté corporative est apparu aux Etats-Unis dans les années 1970 avant d'être importé en Europe dans les années 1990 (Almeida citée par Champion E. et al., 2005). La notion d'entreprise citoyenne repose sur l'idée que l'activité de l'entreprise est liée à la communauté au sein de laquelle elle agit. Au delà du respect des lois et des règlements, l'entreprise participe à la vie de la société (Mercier S., 2004). L'entreprise citoyenne se distingue de l'entreprise responsable socialement par le fait qu'elle jouit de droits à côté de ses obligations envers la société. Elle est par définition socialement responsable, et placer le social au cœur de sa mission corporative ne suscite pas de tensions malgré sa finalité économique privée qui est de maximiser les profits des actionnaires. L'entreprise devient partenaire avec les autres agents économiques. Vu la puissance économique de la grande entreprise transnationale par rapport à l'incapacité des Etats à encadrer son activité, elle peut légitimer son rôle social dans l'économie. L'entreprise privée devient alors un « gouvernement privé », elle dispose de la capacité d'influencer l'environnement politique et économique et peut donc déterminer autant que le gouvernement l'intérêt public (Schrecker cité par Champion E. et al., 2005). Mais, le danger est de dédouaner les instances politiques de leurs responsabilités et de supposer que le marché peut remédier seul à ses imperfections (Mercier S., 2004).

Notons que l'entreprise est passée par quatre étapes pour arriver au stade de la citoyenneté. De l'étape où elle ignorait les enjeux de la société, à celle où elle s'intéressait aux problèmes écologiques, pour être sanctionnée par la suite par la société civile, pour enfin devenir citoyenne (Enrègle Y. et Souyet A., 2009).

### **Investissement socialement responsable**

De nos jours, nous entendons de plus en plus parler des « Investissements Socialement Responsables » (ISR). C'est en 1928 que l'expression fut employée pour la première fois, à l'occasion de la création du *Pioneer Fund* par un quaker aux Etats-Unis. Cette communauté religieuse promettait de recourir à la technique de filtrage (*screening*) destinée à exclure certaines valeurs des portefeuilles financiers. Aujourd'hui, il s'agit bien entendu des investissements qui veulent se diriger vers des entreprises soucieuses de certaines valeurs religieuses ou morales. La relativité du terme est ici pleinement active. Pour définir ce type d'investissement, plusieurs critères entrent en jeu. Comme le note à juste titre Roland Perez (2002), le terme d'« investissement » dans l'expression ISR se rapporte à deux acteurs distincts en deux référentiels distincts : au niveau de l'entreprise comme développement du potentiel productif, et de celui de l'épargnant comme une forme d'utilisation de son épargne. Ainsi, certains investisseurs recherchent des entreprises qui ne soient pas impliquées dans des domaines « non éthiques » ou non conformes à leurs croyances religieuses, morales ou culturelles. Notons, à titre d'exemple, les discriminations raciales ou sexuelles, l'exploitation des enfants, la corruption, la production et la commercialisation de la drogue ou des armes ou de produits nocifs tels que le tabac et l'alcool ou nuisibles à l'environnement, ou encore les jeux de hasard.

Il serait judicieux ici de rappeler la différence qui existe entre « l'investissement socialement responsable » et « l'investissement responsable socialement » ; ce dernier consiste à verser une partie de la valeur ajoutée perçue par l'investissement à des associations humanitaires. Dans leur recherche pour des placements dans des ISR, les Anglo-Saxons sont imprégnés par la nécessité « d'exclure le mal », alors que les Européens sont plus sensibles aux droits de l'homme et à la préservation de l'environnement (Joras et al., 2002). Quels sont les critères de choix adoptés ? Et qui les a posés ?

En fait, pour définir avec précision l'ISR, il faut choisir des critères de référence. C'est en 2004 que l'entreprise Vigeo évalue la performance des grandes entreprises selon 38 critères repartis en 6 domaines: ressources humaines, droits humains sur les lieux de travail, environnement, comportements sur les marchés, gouvernance d'entreprise, engagement sociétal (Mercier S., 2004). Jean-Pascal Gond considère que l'ISR couvre des pratiques, des discours et des concepts plus restreints que ceux de la RSE et que ce type d'investissement est motivé par des raisons éthiques et/ou religieuses (Igalens J. et Peretti J-M, 2008). Par ailleurs, il est difficile de cerner les industries socialement responsables (SR). Celles-ci, tout comme pour toutes les activités humaines, peuvent avoir de bons impacts dans certains domaines et de mauvais impacts dans d'autres. Fernando Fuentes-Garcia, Julia M. Nunez-Tabales et Ricardo Veroz-Herradon (2008), considèrent que les deux principales raisons derrière le développement de la RSE (autres que la pression provoquée par les consommateurs) sont la réglementation accrue au niveau des organisations internationales telles que l'ONU, l'OCDE et l'UE, sous forme de directives et de guides notamment, et la pression des marchés financiers pour les investissements socialement responsables.

En conclusion, certains auteurs ont qualifié la RSE de phénomène de mode. Mais voilà que le thème en lui-même, sans oublier ses ramifications telles que l'ISR, l'éthique des affaires, le développement durable ou la gouvernance d'entreprise, préoccupe les académiciens et les hommes d'affaires, depuis près de cent ans. Et rien ne nous laisse croire que c'est une mode désormais dépassée, mais qu'elle va plutôt prendre encore plus d'importance au cours des années à venir.

## **Evolution historique du concept de RSE**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales. Mais quelle est l'origine de ce concept et comment a-t-il évolué au cours de l'Histoire ?

### **L'apparition de la RSE avec celle de la grande entreprise aux Etats-Unis sous l'influence du protestantisme**

La RSE semble être un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer.

Depuis les années trente du siècle dernier, les académiciens se sont penchés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise et ont eu des discussions acharnées là-dessus et ce, Edwin M. Dodd, Adolf A. Berle et Gardiner C. Means (1932) et plus tard avec Ernst Young (1979), notamment dans *Business Harvard Review*. De même, il est rapporté dans plusieurs ouvrages qu'en résonance avec ce débat, les frères Dodge ont intenté un procès contre Henry Ford pour savoir si les responsables dans une entreprise ont le droit de ne pas distribuer la totalité des bénéfices et de maintenir une partie en tant que réserves. L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, celui que l'on considère être le « père fondateur » du concept, est Howard Bowen (1953). Ce n'est pourtant que vingt ans après la publication de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, désormais « la » référence majeure pour tout chercheur sur la RSE, pour que le thème se popularise dans le milieu universitaire et que de nouveaux auteurs se mettent à continuer le chemin de la recherche sur la RSE que Bowen avait commencé à tracer. Parmi les adeptes de ce concept, citons Carroll et Davis K. et Frederick W.C., Bolstron, Freeman, et parmi ses adversaires Friedman et Levitt (nous ferons référence par la suite à leurs principales idées).

L'histoire de la RSE semble intrinsèquement liée à celle de la grande entreprise nord-américaine. En fait, l'entreprise s'est beaucoup transformée au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ce sont Taylor (1911) et Mayo (1933), puis Barnard (1938), qui, les premiers, ont conceptualisé la grande entreprise. L'acceptation de cette forme d'entreprise et ensuite sa légitimation ont constitué, toutes deux, de véritables enjeux dans l'émergence de la RSE. Avec l'apparition de la grande entreprise, nous avons assisté à la naissance d'une nouvelle structure, à la dispersion de l'actionnariat, au renforcement du management et, surtout, à la séparation de la propriété de l'entreprise de son

management. C'est alors l'émergence du terreau favorable à l'épanouissement du concept de RSE (Heald cité par Acquier A. et Gond J.-P., 2005). Nous pouvons alors dire que l'entreprise commence à s'institutionnaliser ; les actionnaires s'éloignent de la direction sans s'évincer comme un groupe d'intérêt, laissant ainsi à d'autres groupes d'intérêt la possibilité de se légitimer comme « partie ayant des intérêts » dans l'entreprise. La direction d'entreprise commence donc à devenir une profession.

Ce ne sont pas les théoriciens ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RSE. Ce sont plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme. Discours imprégnés par celui des religieux sur la philanthropie et la distribution des richesses (des plus favorisés aux moins favorisés). Ainsi, Andrew Carnegie, producteur d'acier, une des figures les plus représentatives du rêve américain, considéra à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle qu'il était du devoir des riches hommes d'affaires de mener une vie non ostentatoire et que les surplus de richesse dont ils bénéficiaient devaient être gérés et redistribués en vue de l'intérêt public (Heald cité par Acquier A., Gond J.-P., Igalens J., 2005). Pareillement, le producteur d'automobiles Henry Ford accordait beaucoup d'importance au bien-être et à la santé de ses employés ; il tenait à leur offrir les meilleurs soins surtout qu'il n'y avait pas de sécurité sociale en ce début du XX<sup>ème</sup> siècle. De telles actions ont été par la suite reproduites par la majorité des entreprises et il y a eu un virement de la charité individuelle à des actions sociales de la part des firmes, leurs directions et leurs employés (Frederick Wc. et al., 1988).

Avec la crise de 1929, les pratiques du mécénat et des actions philanthropiques des grandes entreprises accompagnées par le développement de négociations sociales vont céder la place aux interventions publiques. Durant la Seconde Guerre mondiale, la participation des grandes entreprises à l'effort de guerre change le positionnement des entreprises et restaure leur prestige dans la société. A la fin de la guerre, la notion de RSE resurgit et les discours sur la RSE deviennent acceptables et même à la mode. La RSE devient une doctrine à la frontière de la théologie, la gestion et l'économie. Le « paternalisme de l'entreprise » avec ses fondements religieux protestants s'est développé aux Etats-Unis afin de préserver le capitalisme du fléau du socialisme et du syndicalisme. En fait, Bowen était très influencé par la religion chrétienne, notamment protestante. Pour cette religion, l'argent n'appartient pas à l'individu mais à la communauté. La recherche du profit ne peut pas alors être considérée comme l'ultime fin de l'entreprise privée. Les penseurs protestants n'ont soutenu la propriété privée que dans la mesure où elle sert l'intérêt public et accroît le bien être de la société. Ils craignaient le pouvoir absolu des dirigeants d'entreprise et ils appelaient à une participation à la prise de décision de la part des groupes concernés. Ils critiquaient les abus de l'entreprise capitaliste et les conditions de travail des enfants et des femmes. Les confrontations entre les visions protestante et capitaliste étaient fortes. Ainsi, l'entreprise a dû reconsidérer les implications sociales de ses actions et agir en vue d'un équilibre entre ses intérêts privés et l'intérêt public, d'où la nécessité d'un exercice responsable du pouvoir au sein de l'entreprise. Les premiers discours et théorisations de la RSE furent fortement marqués par les concepts protestants de « *public service* » et « *stewardship* ». La croyance était qu'aucune entreprise ne peut prospérer si son seul souci est de faire des profits et que le propriétaire doit satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, il doit en plus répondre de ses actes devant Dieu et être responsable socialement (Benson cité par Masaka D., 2008).

Notons que Bowen propose une conceptualisation de l'entreprise proche de celle « des parties prenantes » où les différentes parties concernées par l'entreprise sont représentées par des cercles

imbriqués les uns dans les autres. Bowen est à juste titre le père de la doctrine de RSE ; il a élaboré tous les détails relatifs à ce concept - jusqu'au développement durable et l'audit social - au point de donner l'impression qu'il n'y a rien eu de nouveau après Bowen en ce qui concerne la RSE.

### **Evolution du concept de RSE en Europe**

Le concept de RSE change manifestement d'importance en traversant l'Atlantique. Certains pensent que tout concept managérial naît aux Etats-Unis et qu'il faut attendre dix à vingt ans pour le voir apparaître en Europe et vingt à trente ans dans les autres pays. Effectivement, le contexte socio-historique européen diffère largement de celui des Etats-Unis. Mais en réalité, le phénomène de RSE a vu le jour parallèlement aux Etats-Unis et en Europe, avec la montée du capitalisme et l'apparition des grandes unités industrielles.

Plusieurs chercheurs ont analysé les différences qui existent dans la conceptualisation de la RSE aux Etats-Unis et en Europe. Mais quoi qu'il en soit, le concept de RSE et ceux qui ont émané de son sillage, tels que la performance sociétale, sont à l'origine imprégnés par les spécificités culturelles américaines comme par exemple l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme (Acquier A. et al., 2005). Selon P. Nobel (1999), la seule différence réside dans le fait que la culture du capital est plus développée aux Etats-Unis qu'en Europe. Mais, il ne faut pas oublier que la montée du capitalisme s'est accompagnée de plus d'une guerre en Europe, de la propagation du socialisme, de la nationalisation de plusieurs entreprises et de la prise en main de l'Etat de diverses affaires sociales. Apparemment, les débats théoriques sur la RSE, du début du XX<sup>ème</sup> siècle, n'ont pas intéressé les théoriciens européens. En fait, c'est l'Etat qui s'est préoccupé en Europe de la protection sociale et l'entreprise n'a pas voulu s'infliger un tel rôle qu'à partir de la fin des années soixante-dix, avec le déclin du socialisme en Europe et l'émergence des phénomènes de libéralisme moderne et de mondialisation. C'était alors le moment où les notions d'entreprise citoyenne et d'éthique des affaires pouvaient se développer. Par ailleurs, certains auteurs ont rapporté que l'Europe, tout comme les Etats-Unis, a connu des actions paternalistes au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>. Citons, à titre d'exemple l'industrie des poêles « Godin » qui a bâti dès 1846 des habitations aux ouvriers et mis en place une caisse de secours pour la retraite et la maladie et l'industrie de chaussures « Bata » qui a construit en 1937 Bataville, une ville ouvrière (Bournois F. et Bourion C. 2008). Mais ce mouvement de paternalisme est resté sans grande envergure.

Quoique d'une façon implicite, la religion catholique semble avoir joué un rôle, aussi important que celui du protestantisme, dans le développement de la RSE. Les sources catholiques de la RSE se trouveraient dans l'encyclique « *Rerum novarum* »<sup>1</sup> du pape Léon XIII et datent de 1891 qui paraît être une réponse au Manifeste du Parti Communiste (Marx 1847). Les principales idées du « *Rerum novarum* » concernent : la dignité de l'homme, la noblesse du travail, sa valorisation et l'amélioration de ses conditions et le rôle que doit jouer l'Etat pour la protection des travailleurs. Certains auteurs considèrent que ces idées sont à l'origine d'un socialisme réformiste et non révolutionnaire en Europe et que l'église catholique a ainsi institué la justice

---

<sup>1</sup> *Rerum Novarum* (des choses nouvelles) est une lettre circulaire publiée le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII (1810-1903). Elle constitue le texte inaugural de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique.

sociale et la charité comme bases de la morale des affaires. Par la suite, la question de développement durable a été abordée par le Pape Jean-Paul II: « La terre a été donnée par Dieu et l'homme doit en faire usage dans le respect de l'intention primitive bonne dans laquelle elle a été donnée ». Nous retrouvons ici les fondements catholiques de la RSE dans le respect de la nature. La religion catholique a donc joué un rôle indirect dans la formalisation de la RSE et il serait paradoxal de dire que la RSE est une création nord américaine et pas européenne.

Alors qu'aux Etats-Unis, la RSE reste très libérale et empreinte du caractère religieux protestant, la RSE se développe en Europe d'une façon très institutionnelle. En France, plusieurs réglementations sur la RSE ont vu le jour et un ministre de RSE a été nommé dernièrement en Angleterre. Ces différences apparentes dans l'approche de la RSE des deux côtés de l'Atlantique sont-elles dues aux différences dans les fondements? La RSE n'est pas un concept abouti, c'est au contraire un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs (Bodet C. et Lamarche T., 2007).

## **Fondements théoriques de la RSE**

Pour les théoriciens de la RSE, « la science économique a naïvement idéalisé le marché », en s'attendant à ce que celui-ci réponde à la demande sociale, autrement dit aux besoins de la société. Les imperfections du marché se dressent donc pour eux comme une condition *sine qua non* de l'existence de la RSE. Les grandes écoles de la RSE sont généralement présentées selon l'évolution historique du concept : *Business ethics*, *business & society* puis *social issues in business management*. Mais, dans le cas de la RSE, tout comme dans d'autres cas d'ailleurs, certains courants théoriques se chevauchent chronologiquement. Pour cela, nous essayerons de présenter ci-dessous les théories marquantes sur lesquelles se base le concept de RSE et les principaux modèles, tout en évitant de reproduire le schéma classique (3 courants) et prenant en compte la nature multidisciplinaire de ce concept (économique, social et développement organisationnel).

### **La théorie néo-institutionnelle**

La théorie néo-institutionnelle est apparue au milieu des années 1970. Elle se fonde sur le vieil institutionnalisme de Selznick (1949) quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle englobe un ensemble de courants distincts qui font partie de domaines très variés tels que l'économie, la sociologie ou même les sciences politiques. Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'« indépendance » des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle (Delalieux G., 2005). Les théories néo-institutionnelles sociologiques analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. En nous basant sur les travaux de Di Maggio, et Powell (1983), nous pouvons confirmer que la société institutionnalise certaines pratiques en leur conférant une symbolique proche du mythe. Le comportement de l'entreprise est influencé par les pressions institutionnelles. Les entreprises adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. L'entreprise paraît s'engager à

promouvoir les comportements éthiques (Mercier S., 2004). La RSE se présente ainsi comme une innovation institutionnelle.

Certaines entreprises, telles que les firmes pétrolières et les banques, sont mal vues par la société. Le développement d'actions dans le cadre de la RSE devient nécessaire pour se légitimer, autrement dit pour acquérir une licence d'opérer. Cette quête de légitimité sociale se matérialise par la recherche de l'entreprise de la conformité aux exigences de la société environnante (Enrègle Y. et Souyet A., 2009). [Les entreprises se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs *stakeholders* ...en identifiant et en rendant publiques les valeurs auxquelles elles croient] (Mercier S., 2004). [Organizations...conform (to institutional pressures for change) because they are rewarded for doing so through increased legitimacy, resources, and survival capabilities] (Scott ,1997) cité par Nicolas Berland dans son cours sur la théorie des organisations à Beyrouth en 2010. « La légitimité sociale d'une entreprise lui est accordée par ses diverses parties prenantes. Cette légitimité est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes. » (Girard D. et A. Marchildon 2006).

Selon l'approche néo-institutionnelle, l'isomorphisme institutionnel peut se résumer en trois types : mimétique, normatif et coercitif.

- *L'isomorphisme mimétique* correspond à l'imitation des entreprises entre elles. Certains concepts tendent à s'imposer dans les discours des entreprises. Les entreprises finissent par s'imiter les unes les autres et elles mobilisent certains concepts dans leurs pratiques. Di Maggio et Powell, tels que cités par Bodet C. et Lamarche T., 2007, ont décrit les fonctionnements mimétiques. Le copieur rentre à nouveau dans la sphère de concurrence avec le copié. Les agences de rating favorisent le mimétisme en produisant un système de référence entre les firmes.

- *L'isomorphisme normatif* a le même effet que l'isomorphisme mimétique. Dans l'approche normative, il est dicté ce que l'entreprise doit faire et ce qui est bon pour elle. Les normes professionnelles influencent les comportements des entreprises qui finissent par se ressembler au niveau de la profession. De nos jours, nous assistons avec la globalisation à de tels phénomènes au niveau international dans certains domaines notamment ceux qui sont focalisés par le public. On peut citer à cet effet les recommandations du Comité de Bâle aux établissements financiers.

- *L'isomorphisme coercitif* correspond au cadre légal qui influence le comportement des entreprises. On peut citer à titre d'exemple les réglementations imposées par les autorités de tutelle aux banques commerciales ou autres.

En définitive, l'entreprise finit par subir les effets combinés des trois isomorphismes. Et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre.

Selon Davis et Johnson (cités par Kashyap R, Mir et Mir Ali, 2004), la RSE est pratiquée dans une vision de profit de long terme. L'entreprise cherche dans certains cas à s'afficher responsable socialement pour capter l'attention des organisations mondiales ou des entités internationales, gagner leur confiance et s'emparer d'une part plus importante du marché. En fait, dans la plupart des cas, les entreprises sous l'effet des pressions institutionnelles déclarent des missions et des politiques socialement acceptables. Mais de là à pouvoir les suivre, cela dépend des rapports de force des différents acteurs internes à l'entreprise tout aussi bien qu'externes. La RSE est une relation à double sens ; l'entreprise est, d'une part, une partie de la société alors que d'autre part, elle a besoin d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société. « La légitimité

est une condition ou un statut qui existe quand le système de valeurs d'une entité est congruent avec le système de valeurs d'un système social plus large dans lequel l'entité est une partie. Quand une disparité réelle ou potentielle existe entre les systèmes de valeur, il y a un risque pour la légitimité de l'entité. » Ainsi s'expliqueraient toutes les actions menées par l'opinion publique, le grand public, les meneurs d'opinion (journalistes et medias) et les hommes politiques locaux. (Lindblom cité par Decock Good C., 2001)

Plusieurs études empiriques ont été menées sur l'impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. L'étude faite par Jamali D, Safieddine A. and Rabbath M, (2008) insiste sur les facteurs de légitimité des entreprises opérant au Liban, en Syrie et en Jordanie. Cette dimension mériterait une attention particulière surtout que très rares sont les fois où les entreprises expliquent les raisons qui les ont induites à devenir responsables socialement. Cependant, la Commission européenne, tel que cité par Fuentes Garcia F. et al., 2008, a listé les motifs énumérés par les entreprises elles-mêmes, comme suit :

- L'éthique des affaires
- L'engagement personnel du directeur de l'entreprise
- Améliorer la concurrence
- Embellir l'image de l'entreprise
- Prévenir une mauvaise réputation
- Augmenter la loyauté du consommateur
- Ne pas subir la concurrence des autres entreprises
- Augmenter la loyauté des employés
- Attirer de nouveaux employés
- Réduire les impôts
- Réduire les coûts.

Plusieurs chercheurs ont poussé leurs études dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, ils se distinguent les uns des autres par la typologie qu'ils ont pu dégager. Citons à titre d'exemple celle de Scott (1995) qui repose sur trois piliers : Le pilier de la régulation, le pilier normatif, et le pilier cognitif qui explique les actions d'un individu par la façon dont il se représente le monde, et de ce fait, certains individus poursuivent des idéaux collectifs et souvent des croyances (qui peuvent être fausses).

### **La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes est une traduction de la théorie anglo-saxonne des *stakeholders*. Plusieurs auteurs français trouvent que la traduction de « *stakeholder* » par « partie prenante » n'est pas très précise et qu'elle ne reflète pas le vrai sens du terme. Littéralement, *stakeholder* désigne « celui qui a un intérêt dans l'entreprise ». Cette théorie a vu le jour en 1984 avec Freeman qui définit la partie prenante comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». C'est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise pour considérer les ayant intérêts externes, au delà de la sphère traditionnelle des actionnaires, à savoir les clients, les employés et les fournisseurs (Jamali D., 2008). Les entreprises devraient, dans cette perspective, gérer les intérêts des différentes parties prenantes d'une façon responsable, sans tenir compte des frontières qui les séparent et prendre soin des parties prenantes « silencieuses » telles que les communautés locales et l'environnement (Simmons cité par Jamali D., 2008). Une vision aussi large du concept de partie prenante est problématique selon Jensen (cité par Mercier S., 2004) : « n'importe qui

pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. » Les animaux, les medias ainsi que les malfaiteurs n'en seront alors pas exclus ! Pour Haigh M. & Jones M. T. (2007), la partie prenante est considérée comme telle, non pas pour ce qu'elle devrait être par la constitution organisationnelle, mais plutôt pour sa proximité de l'entreprise et de l'influence qu'elle a sur celle-ci. Ces auteurs évoquent la complexité des relations des parties prenantes avec l'entreprise comme dans le cas du travailleur consommateur ou dans des situations de conflits d'intérêts telles que la direction exécutive qui détient des actions.

La théorie des parties prenantes pourrait être reliée à la théorie de l'agence ou à celle des coûts de transaction ; tant que l'existence de contrat entre la firme et ses parties prenantes (mis à part l'environnement de toute évidence) s'avère nécessaire. L'organisation dans ces courants de pensée modernes est une combinaison de contrats et de relations d'échange. Mais effectivement, l'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle entretient avec elles des relations et c'est la survie de ces relations qui garantit le succès et la survie de l'entreprise à long terme. Emmanuelle Dontenwill (2005) trouve que la théorie des parties prenantes peut apporter un renouveau dans la façon d'appréhender la gestion d'une entreprise. Pour Dontenwill, ce n'est pas l'identification des parties prenantes qui serait originale dans cette théorie mais plutôt le management de celles-ci qui va jusqu'à les faire participer aux choix stratégiques de l'entreprise. L'entreprise deviendrait ainsi « un lieu de médiation » entre des intérêts contradictoires émanant des différentes parties prenantes, elle pourrait surtout lier les intérêts humains aux nécessités de l'environnement. Pour Corinne Gendron, Jacques Igalens et Christian Bourion (2008), la théorie des parties prenantes a produit le concept de « sensibilité sociale » remplaçant celui de « responsabilité sociale ». Dans la sensibilité sociale, il s'agit de comprendre les attentes et les revendications des parties prenantes afin de les anticiper ou de les éviter. M. C. Jensen considère que l'entreprise ne peut pas maximiser sa valeur si l'une des parties prenantes, quelque importante qu'elle soit, est ignorée ou maltraitée. Et si ceci se réalisait, l'entreprise pourrait garantir la maximisation de sa valeur à long terme. Les directeurs ne sont pas les agents des actionnaires, ce sont les constructeurs des relations entre les différentes parties prenantes (Branco M. C. & Rodrigues L. L., 2007). La théorie des parties prenantes est un processus inévitable dans l'opérationnalisation de la RSE (Matten et al. cités par Branco M. C. et al., 2007).

Cependant, certains chercheurs contestent que cette théorie soit une théorie en soi. D'autres ont critiqué le fait que cette théorie ignore la dimension des coûts d'entrée subis par les parties prenantes externes et qui sont souvent non négligeables. Ainsi, les consommateurs sont généralement supposés avoir la liberté totale notamment dans un régime de concurrence alors qu'en réalité, ils ne disposent pas du temps nécessaire pour jouer à fond leur rôle. Ils ont des coûts à supporter pour collecter les informations nécessaires et les analyser. Pour Jensen (2001), la théorie des parties prenantes est fortement critiquable du fait que les managers ne peuvent pas prendre de véritables décisions, mais qu'ils doivent faire des arbitrages. L'entreprise doit raisonner « dans un environnement non seulement économique et écologique mais aussi socioculturel, idéologique et politique ». Et le plus difficile dans ces choix est la multiplicité des critères et leur hétérogénéité (Perez R., 2002).

### **Le modèle de Carroll de la responsabilité sociale des entreprises**

Le modèle initial de Carroll (1979), que nous retrouvons dans une multitude d'articles et de livres, considère qu'il existe quatre types de responsabilités pour l'entreprise, à savoir

économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Nous avons choisi de reprendre ci-dessous la description du modèle telle qu'elle figure dans l'article d'Adel Golli et Dorra Yahiaoui (1991). Dans le modèle de Carroll, l'entreprise doit dégager des profits et respecter la loi. Ce modèle repose sur la vision libérale en ce qui est de la responsabilité économique de l'entreprise et les quatre catégories de responsabilités, énumérées ci-haut, y existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative. Carroll a repris son modèle initial en 1991 pour établir une nouvelle conceptualisation, sous forme de pyramide. Le modèle de Carroll, plus connu de nos jours comme « la pyramide de Carroll », est un des plus utilisés pour appréhender la RSE. Il a été jugé comme simple et il a été testé à plusieurs reprises. Dans la pyramide de Carroll, les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise.

- Economique : la responsabilité de base de l'entreprise est de satisfaire les consommateurs, de dégager des profits aux actionnaires, d'assurer des emplois, de payer les employés et payer le fisc et finalement de s'engager dans des actions charitables ou de poursuivre des objectifs sociaux.

- Légale : l'entreprise doit respecter la loi et agir conformément à celle-ci. C'est une responsabilité sociale vu que les lois émanent de la société et de ses valeurs. La loi diffère de l'éthique.

- Ethique : l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société sans qu'elles soient nécessairement dictées par des lois. L'entreprise agit selon les attentes de la société. Notons à cet effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), qui a prôné la création d'ateliers autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilités et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence.

- Philanthropique : l'entreprise aide la communauté à améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part. Nous trouvons dans cette catégorie les actions charitables, le soutien à l'art, aux écoles, aux orphelinats, etc. Ces actions sont souhaitées par la société. L'entreprise peut contribuer en ressources financières ou en temps des responsables travaillant pour elle. Au cas où sa contribution n'est pas au niveau attendu, cela ne remet nullement en cause sa moralité. Bien entendu, la RSE ne se limite pas aux actions philanthropiques. « Ces dernières sont comme la crème sur le gâteau. » (Carroll, 1991).

Selon de nombreux auteurs, le modèle de Carroll a des limites. Qu'advient-il si deux ou plusieurs responsabilités entrent en conflit ? Le classement de Carroll est clair dans la disposition de chaque composante de la pyramide sans pour autant répondre clairement à cette question. Les tensions les plus critiques entre les différentes composantes seraient celles qui jaillissent entre les responsabilités économiques et légales, économiques et éthiques ou économiques et philanthropiques.

Kant aurait condamné moralement la philanthropie de l'entreprise qui se sert des actes d'aide (des offres de soutien, de la « bienfaisance » et de l' « altruisme ») comme un moyen pour renforcer les fortunes des entreprises et les propres profits des actionnaires. Selon la philosophie kantienne, la RSE aurait des valeurs morales parce que c'est l'entreprise même qui considère que c'est la bonne chose à faire et non pas parce que le gouvernement ou la société l'ont demandée, ou encore parce que les actions engagées auraient des conséquences bénéfiques à l'entreprise concernée (Masaka D., 2008). Cette philosophie va totalement à l'encontre de l'esprit de marketing de Drucker qui a tant insisté sur l'intérêt des entreprises à profiter de leurs actions philanthropiques. Il semblerait que les entreprises utilisent une grande partie de leurs dépenses (dites charitables) dans des sponsorings, en vue d'étendre leur réseau de relations publiques, de

promouvoir leur image de marque, menant ainsi leur campagne publicitaire. Comme ceci est illustré dans un schéma établi par T ? Keys, Thomas W. Malnight et K ? Van der Graaf, dans *McKinsey Quarterly* (décembre 2009), qui relie les avantages gagnés par l'entreprise aux avantages gagnés par la société, dus aux actions philanthropiques; plus les avantages sont bons pour l'entreprise plus il s'agit de promotion et de propagande, et plus les avantages sont bénéfiques à la société plus il s'agit d'actions de bienfaisance et de philanthropie. En fait, toute entreprise devrait équilibrer entre ses ressources limitées et ses efforts, entre les profits de ses actionnaires, ceux de ses ayant intérêts et ceux de toute la société. Généralement, les entreprises commencent par mener des actions purement philanthropiques parce que celles-ci sont faciles à entreprendre et qu'il n'est pas compliqué de les décider. Pour réussir et obtenir des résultats tangibles, l'entreprise devrait avoir une vision stratégique de ses actions et des engagements aussi bien de sa part que de celle de ses employés.

La grande question serait donc la suivante : Comment passer à des stratégies RSE qui visent effectivement une création de valeur aussi bien pour l'entreprise que pour la société ? La création de valeur pourrait être tangible et représentée par un gain financier, mais elle pourrait être également intangible comme c'est le cas dans le développement d'une nouvelle compétence ou lorsqu'on soutient le moral d'un employé.

### **La conceptualisation de Wood (1991)**

Wood reprend le modèle de la performance sociale de l'entreprise originellement proposé par Carroll tout en l'affinant de subtilités considérables. Ainsi va-t-elle au-delà des différents types de responsabilités et de leur identification, pour examiner les facteurs qui motivent un comportement responsable, les processus des réactions et les résultats de performance. Par là, elle place la RSE dans un contexte plus large que celui d'une définition sans suite et la performance de l'entreprise responsable est conceptualisée tout comme étant le produit de l'entreprise qui applique les principes de la responsabilité sociale (Jamali D., 2008). Avec le modèle de Wood la recherche sur la RSE a avancé de façon significative. Se référer à ce modèle serait tout d'abord considérer les principes qui motivent les actions de RSE : institutionnel, organisationnel et individuel. Selon ce modèle, les actions de RSE peuvent provenir du principe de légitimité, du désir de l'entreprise de maintenir sa crédibilité ou bien de sa volonté d'obtenir des résultats de performance. Ici, Les préférences et les tendances des directeurs peuvent également constituer un facteur important à ce niveau.

Les réactions constituent pour Wood une dimension d'action importante pour compléter les composantes normatives et de motivation. Et finalement, les résultats de performance s'intéressent aux impacts sociaux, programmes sociaux et politiques sociales. L'originalité de l'apport de Wood, telle que rapportée par Haigh M. & Jones M. T. (2007), comparativement aux travaux qui l'ont précédé peuvent se résumer par l'interrelation de la société et des affaires et son insistance sur la non distinction entre les deux. Selon cette conceptualisation, la société a des attentes de la part des comportements des entreprises. Ces attentes sont promues par les effets externes économiques. Le concept d'externalité est « la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives). » (Urban S., 2005). La RSE peut ainsi se matérialiser par une intériorisation des effets externes négatifs et une plus grande génération d'effets externes positifs.

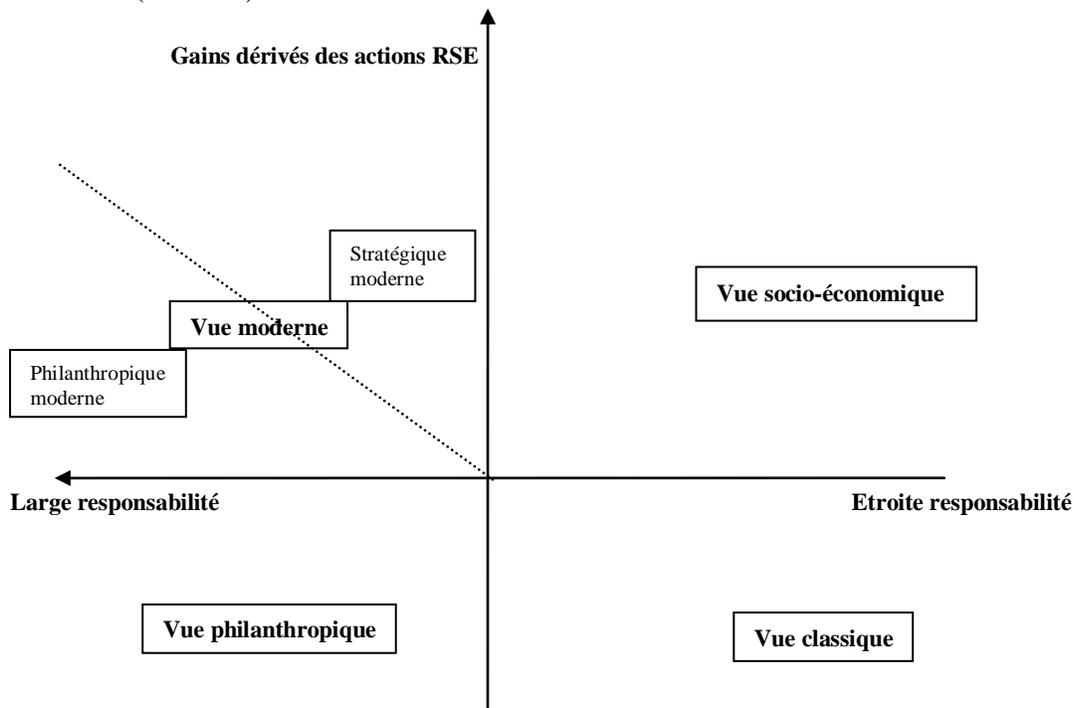
## Internaliser les effets externes

L'engagement de l'entreprise à être responsable est expliqué par certains chercheurs comme une volonté d'internaliser certaines externalités. Les externalités négatives (comme la pollution de l'air, des rivières ou des mers) sont énormes et attaquent toute la planète terre pour ne pas dire qu'elles en atteignent d'autres. Dans ce type de développement, on a besoin d'un garde-fou : la RSE. L'entreprise veut réduire les effets négatifs de sa production en les traitant en interne ou en les reportant sur ses parties prenantes. L'entreprise essaie donc par plusieurs moyens d'agir, soit d'une façon défensive en améliorant ses pratiques et en compensant la société des dégâts qu'elle aura causés ; elle essaie de réparer son image et de l'embellir auprès de la société, elle peut également appliquer de façon proactive ces différentes actions. L'entreprise établirait alors des codes de conduite, des chartes en vue de structurer ses relations avec ses partenaires et de limiter les externalités négatives qu'elle-même ou ses sous-traitant produisent.

Nous assistons depuis 2001 à l'émergence de l'ère des engagements volontaires de la part de l'entreprise, avec la multiplication des codes et de chartes. Celle-ci assume un rôle d'évaluateur, elle s'auto-institue ; elle autoproduit des règles : ce qui est appelé la *soft law*. L'entreprise arrive même à se déclarer responsable de l'intérêt général et des générations futures. Or, certains de ces codes, tel que l'OCDE et l'OIT le rapportent, ne comportent que des principes généraux, ne servent nullement à la mise en œuvre de dispositifs effectifs de RSE et manquent souvent de transparence (Capron M. et Quairel F., 2004). Nous reprenons cette pratique de code interne de la part de l'entreprise dans la partie consacrée à l'éthique et la RSE.

## Le modèle de Quazi et O'Brien

Le modèle de Quazi et O'Brien, qui a vu le jour en 2000, a été testé empiriquement dans différents contextes : au Bangladesh et en Australie, puis en 2005, par De la Cruz Deniz et Suarez en Espagne et plus récemment, au Moyen Orient en 2009 par Jamali D., Sidani Y. et El-Asmar K (en 2009).



## Coûts dérivés des actions RSE

### Modèle RSE à deux dimensions Quazi et O'Brien (2000) tel que modifié par Jamali et al. (2009)

Dans ce schéma, l'axe horizontal représente les variations dans les engagements de RS et l'axe vertical la perception des conséquences des actions RS. Les 4 quadrants qui en résultent montrent : la conception classique étroite de la responsabilité et la focalisation sur les coûts, la vue socio-économique qui s'attend à des gains potentiels importants avec une responsabilité sociale étroite, la vue philanthropique qui a une vision large de la responsabilité tout en se méfiant des coûts et finalement, la vue moderne qui voit dans la RSE une action bénéfique et où la responsabilité sociale est importante. Les résultats sont surtout concentrés entre la vision très classique où l'on ne croit pas à la RSE et où l'on considère que celle-ci représente un coût et la vision moderne qui croit à la RSE dans les actions philanthropiques alors qu'on agit sans espérer aucun avantage mais l'on s'attend à subir un coût. L'étude de Jamali et al. en 2009 a apporté une nouvelle dimension au modèle de Quazi et O'Brien dans la mesure où elle considère que la philanthropie peut être stratégique et viser une grande responsabilité et profiter de cette stratégie, donc ne pas la considérer comme un coût.

### La conceptualisation de Drucker

Peter F. Drucker est connu pour ses publications en marketing et il est presque ignoré en management. Effectivement, Drucker a cru depuis fort longtemps à la RSE. Ses premiers écrits sur le sujet remontent à 1939, et ses études se sont poursuivies jusqu'en 1999. Bien qu'il ne soit pas un théoricien en management et qu'il soit rarement cité dans les recherches sur la RSE, ses apports furent fort intéressants et sont encore « actuels ». Il a écrit sur la RSE dans un esprit de marketing où il a insisté pour que les entreprises puissent profiter de leurs actions philanthropiques. Drucker distingue deux types de responsabilité sociale : l'une se rapportant à ce que l'entreprise fait et qui a un impact social et l'autre ce qu'elle fait pour la résolution de certains problèmes sociaux. Lorsque l'impact est non intentionné, l'entreprise doit agir pour y remédier tant que l'action en faveur de la société ne dépasse pas sa capacité ou bien ne ressort pas de ses prérogatives ou de ses compétences. Drucker suppose que l'entreprise est responsable des dégâts qu'elle cause mais qu'elle ne peut pas être responsable des problèmes de la société comme par exemple le manque de ressources de certains pays pour se procurer des médicaments ou des produits pharmaceutiques.

Nous pouvons rapprocher de la conceptualisation de Drucker les recherches effectuées récemment par Branco M. C. & Rodrigues L., (2007) qui rapportent dans leur commun article que le concept de RSE a évolué et qu'il n'affecte plus négativement le résultat de l'entreprise. Pour eux, la RSE est plutôt considérée comme une action bénéfique à l'entreprise sur le long terme. Ainsi, la recherche du profit devrait être contrainte par des considérations sociales et la RSE constituerait un avantage concurrentiel plus qu'une fin en soi. Les entreprises s'engageraient de nos jours de plus en plus dans la RS à cause des bénéfices qu'elles peuvent collecter d'un tel engagement.

### Concepts en relation directe avec la RSE

## L'éthique et la RSE

L'éthique des affaires est une autre forme de la perception que la société peut avoir des attitudes que l'entreprise doit avoir dans ses différentes actions. Le premier « éthiciste » connu de l'histoire est Aristote. Il trouvait que l'échange qui se fait pour le profit manque de vertu (Solomon cité par Masaka D., 2008). L'éthique des affaires a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980. Elle est en relation étroite avec la morale bien qu'elle en soit distincte. Samuel Mercier, dans son livre *L'éthique dans les entreprises* (2004), en fait la distinction à deux niveaux : d'une part, l'éthique est une réflexion sur les fondements de la morale, et, d'autre part, elle est particulière alors que la morale est universelle. De nos jours, vu les exigences des parties ayant des intérêts directs avec l'entreprise, il paraît de plus en plus nécessaire d'intégrer l'éthique à la vie de celle-ci. Or, la question qu'il serait ici pertinent de poser est la suivante : Comment peut-on joindre ensemble l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts des différentes parties prenantes ?

Dans le champ philosophique, c'est essentiellement l'œuvre de Kant qui a élaboré le fondement d'une gestion éthique. Pour Kant ce philosophe, la morale est un postulat. Et elle n'est possible que si les actes sont animés par la « volonté bonne ». L'éthique est de conviction et le résultat de l'action n'est pas, pour autant, si important. C'est un point de vue, selon lequel, l'éthique d'entreprise ne doit pas nécessairement être instrumentaliste. Cependant, dans les divers écrits sur l'éthique d'entreprise, l'éthique est constamment liée aux besoins de légitimations culturelle, sociale et morale. Bowen, le fondateur de la RSE, rejoint en quelque sorte ce point de vue en imposant aux directeurs des entreprises de prendre des décisions en conformité avec les valeurs de la société.

L'entreprise ne s'intéresse jamais d'elle-même à l'éthique, elle s'adapte aux normes de la société et anticipe leurs évolutions. En plus, elle les intègre dans sa stratégie lorsque leur absence ou leur insuffisance peut contrarier ses profits (Boyer A. et Arnaud I., 2002). Nous avons constaté au cours de nos lectures que même les auteurs qui ont contesté le rôle de RS pour l'entreprise n'ont nullement ignoré le concept d'éthique d'entreprise. Il faudrait s'attarder sur la différence qui existe entre l'éthique et la morale surtout qu'au Liban, comme dans les autres pays du Moyen-Orient d'ailleurs, la morale est confondue avec la religion. Alors qu'en Occident, les mouvements modernes de la pensée, représentés par la philosophie de Spinoza et celle de Nietzsche notamment, considèrent le droit de l'individu à jouir pleinement de sa vie tout en l'engageant à des responsabilités. Or ces responsabilités peuvent ici provenir de certains fondements religieux, certes, mais pas exclusivement ; elles peuvent également émaner de la raison même de l'individu. C'est autrement dit l'intériorisation du sens de responsabilité.

La frontière entre la RSE et l'éthique des affaires est difficilement perçue même dans les analyses les plus pointues. Hein Schreuder reconnaît l'impossibilité de séparer les affaires de l'éthique. La petite distance qui les éloigne pourrait être resserrée la RSE. Pour lui, c'est du devoir de l'entreprise que de promouvoir le bien-être social (Masaka D., 2008). D'autres auteurs vont jusqu'à considérer que l'entreprise est un agent moral qui doit assurer des responsabilités morales et satisfaire les attentes de la société. Quoique vague, le concept de RSE reste plus précis et plus limité que l'idée d'éthique des affaires. Les codes professionnels insistent sur l'éthique des affaires. Mais là aussi les critères de référence sont très évolutifs et différent d'un pays à l'autre. La majorité des entreprises notamment nord-américaines ont adopté des codes de conduite ou des « codes d'éthique (traduction plus exacte de « *code of ethics* »). Ceux-là sont

devenus les moyens de communication les plus privilégiés dans les entreprises. Ils sont, cependant, fortement critiqués en ce qu'ils ne peuvent pas jouer le rôle qui leur est assigné : d'auto-réguler les entreprises, d'internaliser volontairement les externalités et de protéger le consommateur (ou le client). Ces codes ont montré leurs limites comme étant trop partiels et peu fiables (Masaka D., 2008). Comme dans le cas des codes de gouvernance, c'est le mimétisme qui joue pleinement ici, et la dynamique normative s'établit vite à travers les organismes internationaux et leurs référentiels, leurs notations et recommandations, sans ignorer le rôle des grandes écoles de commerce dans la diffusion de ces pratiques.

En fait, l'éthique va au-delà des lois. L'application des lois se fait par crainte de la réprobation alors que le comportement éthique est dicté par le sens du devoir et le respect de l'Autre (Mercier S., 2004). On peut trouver dans la société des lois non éthiques alors que l'évolution des valeurs éthiques peut être plus rapide que le changement des lois. C'est une situation bien connue au Liban avec le retard de l'abrogation des lois dû aux conflits politiques répétitifs.

Malheureusement, nous assistons de nos jours à des phénomènes de traduction massive de documents d'organisation et de management dans de nombreux pays dits émergents et ce, par l'incitation des régulateurs ou des cadres ayant une expérience dans des firmes à l'étranger. En fait, il serait hypocrite de réduire l'éthique à un instrument de management, rien que pour promouvoir l'image de marque de l'entreprise. L'éthique est plus un processus qu'un produit. Elle doit faire partie d'une démarche collective plus que d'un comportement d'obéissance (Mercier S., 2004).

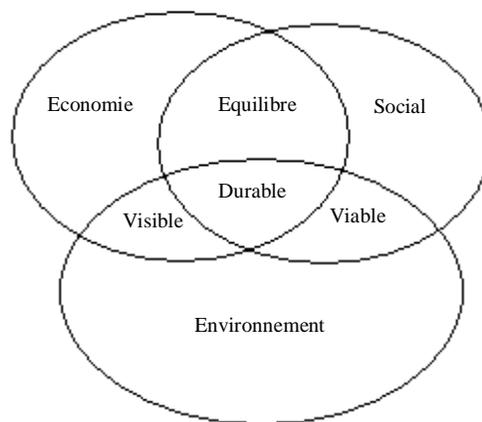
Les différents scandales qui ont eu lieu sur les différentes places financières internationales au cours des dernières années, à citer Enron, Parmalat, Kerviel, Madoff, nous pousseraient à affirmer qu'il y a eu un déclin remarquable dans l'éthique des affaires vers la fin du XXème siècle et les premières années de notre siècle. Ces scandales ont constitué une matière importante pour les médias qui ont ainsi participé au changement de diverses pratiques de management et à la transformation de l'éthique en un phénomène de société. Face à cette nouvelle situation, la gestion des entreprises doit se soucier de plus en plus des problèmes philosophiques de la société et de ses intérêts. Certains auteurs ont même parlé de schizophrénie de l'entreprise affrontant ce dilemme : profit et/ou recherche de l'intérêt collectif ?

## **La RSE et le Développement Durable (DD)**

Tout le long de l'histoire, la préservation des ressources naturelles fut une des préoccupations majeures de l'humanité. Au Moyen Age, en Europe, on essayait autant que possible de protéger les bois et les forêts. La société moderne a abusé dans l'exploitation des richesses naturelles, notamment celles des pays pauvres, jusqu'au point qu'elles soient devenues rares. Ce n'est qu'à partir de la réunion du Club de Rome en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement rapide et irréversible des richesses naturelles, que les organisations mondiales ont commencé à prendre conscience que le monde s'autodétruit et qu'il faudrait préserver la planète. Mais la responsabilité de l'entreprise envers les ressources naturelles et la société ne s'est manifestée et n'a été explicitement exprimée de façon explicite que dans les années 1970. Le courant de la pensée écologique s'est développé avec Kenneth Boulding (1956) et Frederick Emery et Eric L. Trist (1964) puis avec Howard Aldrich (1979); l'environnement devient une valeur économique (Baddoura D., 2010, séminaire sur le management à Beyrouth). Ainsi, les « 5 E » : écosystème,

énergie, esthétique, éthique et économie, reliés ensemble, incitent à une nouvelle façon de penser et à de nouvelles démarches. (Joras M. et al., 2002).

Le terme « *sustainable development* » est apparu pour la première fois en 1980 dans le rapport sur la stratégie mondiale de la conservation de la nature. Mais la définition revient à Madame Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de la Norvège, qui, en 1987, aux Nations Unies a donné son titre à ce fameux rapport « *Our Common Future* », traduit par « Notre avenir à tous ») aux Nations Unies. La traduction française de « *sustainable development* » pourrait hésiter, quant à elle, entre « développement durable » et « développement soutenable ». Nous avons choisi d'employer le premier vocable. Selon la définition la plus connue, le DD est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette phrase a connu un succès mondial et le terme DD s'est propagé dans la société avec un grand retentissement positif. Or, le terme « développement » est lui-même officiellement apparu pour la première fois en 1949, dans un discours de Truman (Enrègle Y. et Souyet A., 2009). Selon la chaire de management responsable des PME-PMI de l'Ecole supérieure de commerce et de management de LYON, la notion de DD suppose un équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental. Novethic, le Centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement responsable, précise quant à lui que la RSE est liée à l'application du concept de DD par les entreprises (Rubinstein M., 2006). Le schéma ci-dessous est celui par lequel on illustre généralement ce sujet (Association Adéquations (<http://www.adequations.org>)):



Le DD repose sur le principe d'équité entre les peuples et les générations, le principe de précaution et le principe de participation (Dontenwill E., 2005). Le DD n'est pas un concept managérial et il ne doit pas l'être tout comme il ne doit pas être un effet de mode non plus. Une entreprise responsable est celle qui a compris qu'elle ne peut réussir que dans le cadre d'une société qui elle-même réussit. Au Sommet du Rio en 1992, les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au DD. Le discours est alors au droit de l'homme à une vie saine et productive en harmonie avec la nature. Le (World Business Council for Sustainable Development (WBSCD)) WBSCD, que nous présenterons dans la dernière partie consacrée aux institutions relatives à la RSE, encourage l'exploitation durable des ressources naturelles : eau, terre et énergie. Ainsi, l'entreprise est incitée à respecter les modes durables de production, de consommation, de transport et d'urbanisation et à prévenir la pollution ; respecter la capacité des écosystèmes et préserver les chances des générations futures seraient même de son devoir. D'après le WBSCD, la RSE se concrétise par une contribution positive de l'entreprise aux efforts

de la société, dans ses projets, et ce, par des actions concrètes qui correspondent aux attentes des différents acteurs sociaux.

L'Union Européenne considère la RSE comme le corollaire du DD (Joras M. et al., 2002). L'une des définitions de la RSE retenues par l'UE est précisément celle qui présente la RSE comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable (Rosé J.-J., 2006). La RSE devient alors un moyen de rendre compatible le DD avec l'économie de marché. Avec l'expansion extraordinaire du phénomène de globalisation, les entreprises sont contraintes à s'intéresser de plus en plus aux exigences sociales qui font pression en matière de DD et à l'embellissement de leur image. Ainsi, les entreprises ont fortement exploité le concept de DD bien qu'en fait, il ne suffit pas que l'entreprise exploite le concept dans les stratégies de marketing afin de favoriser son image, il s'agirait plutôt de l'intégrer dans sa politique interne. Parfois, l'entreprise se trouve obligée de demander à ses ressources de travailler « au détriment de l'entreprise » dans le sens de rechercher moins de profit pour satisfaire les besoins de la société ou la dédommager des torts commis par elle (Frederick Wc. et al., 1988). Le DD suppose une nouvelle perspective, différente de celle du développement industriel traditionnel de la richesse et de l'économie (Beaupré et al., Eska 2008). Selon cette nouvelle optique, il faudrait tenir compte de l'impact de nos activités sur l'environnement et préserver les grandes régulations macro-écologiques indispensables à notre survie. Et, de ce fait, repenser et probablement réviser nos modes de consommation et de production et prévoir sur le long terme la survie de l'entreprise et même celle de l'humanité. Les effets des serres et de la déforestation dépassent les frontières d'un seul pays.

Frederick Wc et al.(1988) ont soulevé un problème intéressant qui concerne l'impact de l'entreprise sur son environnement ; deux entreprises ayant les mêmes impacts n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs ni les mêmes buts. Cela nous fait penser à la nouvelle forme de Participation Privée Publique (PPP) qui prend de l'ampleur aussi bien dans les pays développés que dans ceux qui le sont moins, notamment dans le domaine des grands projets d'infrastructure. L'Etat pourrait (théoriquement) à travers ce type de participations mieux maîtriser les impacts des projets sur l'environnement, le social et les modes de management (Urban S., 2005). Comme nous l'avons vu précédemment, la RSE est un concept très ancien. Mais il devient désormais mieux connu à cause de l'émancipation du concept de DD. Et voilà que, pour la première fois, au Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, on fait référence explicitement, à la RSE et en même temps à l'importance du DD et aux principes du Global Reporting Initiative (GRI)<sup>2</sup>. La RSE serait alors définie comme une contribution au DD. Parler de nos jours d'une entreprise socialement responsable revient à parler d'une entreprise qui prend en compte le DD selon ses trois dimensions sans en privilégier aucune. C'est l'idée d'évaluation de la performance de l'entreprise selon les trois critères « Triple Bottom Line ».

Mais, vu que l'environnement constitue une partie prenante de grande valeur et de grande envergure, il est difficile de concevoir les actions visant sa protection par le seul intermédiaire des entreprises. C'est la société civile qui peut (ou devrait) soutenir la stratégie nationale en faveur du DD, en respectant les modes durables de production, de consommation, de transport et

---

<sup>2</sup> La Global Reporting Initiative est une institution internationale privée, dont la mission est la diffusion de lignes directrices pour la publication des rapports environnementaux et sociaux, afin de trouver « un niveau de comparabilité, de rigueur et de vérifiabilité comparable à celui du reporting financier ». (Monique Lacroix, dans son introduction à *Responsabilité sociale de l'entreprise*, coordonné par Le Roy F. Et Marchesnay M., 2005.

d'urbanisation, la capacité des écosystèmes, en prévenant la pollution et en préservant les chances des générations futures (Joras M. et al., 2002). Ce sont alors les mêmes remarques posées pour les indicateurs de la RSE qui prévalent pour les rapports sur le DD. On reproche aux entreprises la publication de rapports sur le DD qu'elles s'en servent comme du « *greenwashing* » (verdissement de son image) tout en disposant de pleine liberté de cacher les problèmes les plus graves.

### **La gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des principes et des règles qui commandent et limitent les actions des dirigeants (Perez cité par Mercier S., 2004). Il s'agit donc ici des rapports qui relient la direction d'entreprise, son conseil de direction, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Le terme est traduit de l'anglais « *corporate governance* », qui est apparu dans les années 1970 après une série de scandales qui ont eu lieu dans le monde notamment en Angleterre et aux Etats-Unis, et qui s'est répandu en France dans les années 1990, suite à des affaires de fraude et de mauvaise gouvernance (Capron et al., 2004). Dans la gouvernance d'entreprise, il est donc question de savoir comment la direction de l'entreprise est constituée et de quelle manière elle est contrôlée (Perez R., 2002). Dans le Rapport Vienot 1995, la gouvernance est assimilée au respect des principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer la gestion de l'entreprise aussi bien que son image auprès du public et des investisseurs. Elle représente alors le cadre dans lequel sont fixés les objectifs de l'entreprise et sont définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances (Joras M. et al., 2002).

Hugues Poissonnier et Dominique Drillon (2008), ont subdivisé l'évolution de la gouvernance de l'entreprise en trois périodes :

- Dans la première, qui s'étend des années 1930 aux années 1970, on passe de la théorie managériale à la théorie de l'agence.
- Dans La deuxième qui s'étend des années 1970 aux années 1990, on assiste à l'émergence de nouvelles conceptions de la performance. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976) définit le cadre dans lequel les délégations entre les propriétaires (personnes principales) et les managers (personnes agentes) doivent fonctionner.
- La troisième, qui commence à partir des années 1990, est marquée par la reprise des actionnaires de leur pouvoir. Certains auteurs attribuent cette tendance à l'augmentation de la taille de quelques actionnaires institutionnels au sein des sociétés et à la présence d'actionnaires minoritaires qui aspirent à préserver leurs droits et à savoir comment l'entreprise est gérée et comment elle fonctionne. Cette tendance a été caractérisée par plusieurs appellations : capitalisme financier, capitalisme d'investisseurs, capitalisme zinzin,...

Selon Charreaux, cité par Stéphane Saussier dans son séminaire intitulé « Théorie économique de l'entreprise » ( Beyrouth, mars 2009) [ le système de GE [Gouvernance d'Entreprise] recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire]. Le problème des grandes firmes par actions provient principalement de l'asymétrie de l'information entre le manager et le « principal » propriétaire ou actionnaire. Mais, ce n'est pas le seul. En fait, à part les actionnaires, la grande firme a beaucoup d'autres ayant intérêts. Comme cela est bien connu, plus l'entreprise devient importante du point de vue volume des affaires et plus elle a du pouvoir et plus la société s'en méfie. Pour regagner sa confiance, la société lui exigera plus de transparence. Comme il a été dit

plus haut que la RSE est une contribution au DD, la bonne gouvernance est une matérialisation de la RSE. De nos jours, la bonne gouvernance commence à devenir obligatoire dans le sens où elle est imposée par la loi. Les codes professionnels insistent de plus en plus sur l'importance de l'application des règles de bonne gouvernance dans les entreprises, notamment dans celles qui constituent une grande force économique, donc un risque majeur en cas d'infraction aux règles de bonne direction. Tout récemment, au Liban en janvier 2011, l'Association des banques a publié des directives communes au secteur bancaire, inspirées des bonnes pratiques de l'OCDE et du Comité de Bâle. Il existe certainement un enchevêtrement très solide entre une bonne gouvernance qui considère l'entreprise comme responsable envers ses ayant intérêts et la théorie des parties prenantes de Freeman. Nous retrouvons dans les deux concepts la nécessité d'une responsabilité fiduciaire et morale de l'entreprise envers ses ayant intérêts. Effectivement, comme nous l'avons déjà vu, ces deux concepts visent un regain de confiance en l'entreprise, mais aussi, ils définissent les interactions entre l'organisation et son environnement sociopolitique interne et externe.

Selon l'étude de Jamali D. et al. précitée, on peut considérer trois modèles de relations entre la RSE et la bonne gouvernance :

- *La bonne gouvernance est un pilier de la RSE*, la RSE serait la responsabilité des conseils de direction de l'entreprise alors que la bonne gouvernance serait un besoin fondamental ou un pilier pour une RSE soutenable (Elkington).

- *La RSE est une dimension de la bonne gouvernance*, Ho (2005) considère que la responsabilité sociale est l'une des dimensions de la bonne gouvernance de l'entreprise: leadership stratégique, conformité avec les lois et politique de gouvernance, structure du capital de l'entreprise et ses relations sur les marchés notamment avec les investisseurs, structure du conseil de direction et ses pratiques. Pour Ho, s'engager dans des actions de responsabilité sociale de la part de l'entreprise est fortement relié aux compétences des membres de son conseil de direction et de toutes les pratiques précitées.

- *La bonne gouvernance et la RSE font partie du même « continuum » (de la même échelle)* ; pour Bhimani et Soonawalla (2005), la RSE et la bonne gouvernance (ainsi que la bonne représentation des états financiers) sont les deux revers d'une même médaille. Pour achever une bonne performance, l'entreprise doit en premier lieu se « conformer » aux lois et réglementations. Ensuite, il faut que celle-ci soit socialement responsable (action volontaire) et qu'elle puisse créer de la valeur pour ses actionnaires. Ainsi, la bonne gouvernance et la RS sont complémentaires dans une même voie, vers une bonne performance.

Nous remarquons que tous les concepts dérivés de la RSE deviennent obligatoires voire institutionnalisés. Dans quelle mesure pourrions-nous considérer la RSE comme un acte volontaire ?

## **Conclusion**

Comme nous avons pu le constater, la RSE est un concept très subjectif, elle est perçue de différentes façons, selon l'idéologie et le courant de pensée. Elle entre en relation avec des domaines divers tels que l'économie, le droit, la sociologie et touche aux plans éthique et discrétionnaire de l'entreprise. Selon certains auteurs, elle comporte trois dimensions :

psychologique, écologique et financière (Chanlat J.-F. cité par Bournois F. et Bourion C., 2008). Or ces dimensions sont inter-reliées ; il est difficile, voire impossible de les séparer les unes des autres (Carroll 1991). Il serait nécessaire de recourir à différentes mesures afin de cerner le concept de ses différents angles.

Bien que la recherche dans le champ de la RSE soit complexe et qu'il faille souvent y distinguer la théorie de l'idéologie, d'un côté, puis la théorie de la pratique, de l'autre, ce sujet fut très à la mode dans les pays dits développés à la fin du siècle dernier et il continue à intéresser les chercheurs puisqu'il s'est étendu de l'environnement proche de l'entreprise à l'environnement au sens large du globe terrestre pour toucher à l'univers tout entier.

Du point de vue pratique, nous constatons qu'avec la montée en flèche des actions dites socialement responsables, les critiques sont abondantes ; beaucoup d'observateurs se mettent en alerte face à certaines actions telles que les donations de charité, les actions de marketing liées à des causes humanitaires ou autres, les sponsors de grands prix, les codes de conduite faits sur mesure par des conseillers externes afin de montrer l'entreprise sous une belle façade, les comptes-rendus préétablis avec des ayants intérêt dans l'entreprise. Nous nous référons ici à Corporate Watch<sup>3</sup> qui dénonce si hardiment les entreprises qui s'engagent dans des actions de responsabilité sociale parce qu'elles le font pour leur propre intérêt et pour élargir leur marge de profit. Ainsi, les entreprises sont accusées de miser par le biais de leur engagement dans des actions SR sur l'amélioration de leur réputation, en s'acquérant un projet pilote, par exemple, ou en offrant aux meilleurs employés qu'elles auront attirés des conditions de grande qualité, ou en attirant les investisseurs qui croient dans les effets des actions SR sur leur résultat final, ou en se positionnant sur le marché pour une niche particulière, ou encore en cherchant l'efficacité économique par la réduction des coûts comme dans les actions de recyclage ou la réduction de consommation d'énergie.

Cependant, dans le monde entier aujourd'hui, l'on se dirige petit à petit vers une réglementation du rôle social de l'entreprise, et ce, à un tel point qu'une question s'impose : Face à ce pouvoir toujours grandissant de la législation, de la normalisation et de la réglementation professionnelle, l'entreprise a-t-elle encore le choix de jouer un rôle social ?

En guise de conclusion, nous dirons donc avec Frédéric Tiberghien (2006) que, **les entreprises finissent par appliquer les règles qui gouvernent l'ordre international; ce ne sont pas les entreprises qui déterminent les règles auxquelles elles entendent se soumettre en matière de RSE.**

## **Bibliographie**

Acquier A, Gond J-P, Igalens J, Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Cahier de recherche n° 2005 – 166. mai 2005, <http://www.iae-toulouse.fr>.

---

<sup>3</sup> Un groupe de chercheurs qui étudie et publie des rapports sur l'impact social et environnemental des entreprises depuis 1996. ([www.corporatewatch.org](http://www.corporatewatch.org))

- Acquier A. et Gond J-P, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953), XIVème Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com>.
- Bodet C. et Lamarche T., La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, N° 1- juin 2007. <http://regulaton.revues.org,6/4/2010>.
- Bournois F. et Bourion C., Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle, enquête sur internet, Le mot du comité de rédaction dans Gendron C, Igalens J., Bourion C. (dir), avec la collaboration de Cloutier J., Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, Revue internationale de psychologie, Volume XIV N° 33 2008, Editions ESKA.
- Boyer A. et Arnaud I., l'éthique au service de la stratégie de l'entreprise dans André, (coordonné par), L'impossible éthique des entreprises, Editions d'organisation, 2002
- Branco M. C. & Rodrigues L. L., Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility, Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 12, N° 1, 2007, pp. 5-15.
- Capron M., Quairel F. Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Editions La Découverte, Paris, 2004.
- Carr A., Is business bluffing ethical, Harvard Business Review, January-February 1968, N° 46, pp. 143-153.
- Carroll A., The pyramid of corporate social responsibility : towards the moral management of organizational stakeholders, Business horizons July/August 1991, <http://www-rohan.sdu.edu/faculty/>
- Champion E. et Gendron C., "De la responsabilité sociale à citoyenneté corporative: l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité", Nouvelles pratiques sociales, vol 18, n° 1, 2005, pp. 90-103. <http://id.erudit.org/iderudit/012198ar>.
- Decock Good C., L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale, Finance contrôle stratégie, Volume 4 N° 4, décembre 2001, pp. 29-57. <http://ideas.repec.org>.
- Delalieux G., L'influence des idéologies dans le développement de la RSE, 2005, <http://ias2005.free.fr>.
- Dontenwill E, Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? La revue des sciences de gestion, Direction et gestion n° 211-212- avril 2005 13p. <http://www.larsg-revue.com>.
- Drucker P. La pratique de la direction des entreprises, The practice of management, Traduit de l'américain par le bureau des temps élémentaires, Les éditions d'organisation, Paris, 1957.
- Enrègle Y. et Souyet A. (Cycle sous la direction de), La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel Editions 2009.
- Field L. Leçons de bouddhisme pour l'entreprise, Maxima, Paris 2008.
- Frederick Wc, Davis K., Poet J., Business & society corporate strategy, public policy, ethics, Mc Graw Hill 1988, 6<sup>th</sup> Ed.
- Friedman M., The social responsibility of business is to increase its profits, The New York magazine, September 13, 1970, 4 pages. <http://webcache.googleusercontent.com>.
- Fuentes-Garcia Fernando et Nunez-Tabales Julia M. et Veroz-Herradon Ricardo, Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources management : perspective from Spain, Journal of Business Ethics (2008), pp. 27-44.

- Gendron C., Igalens J., Bourion C, Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, dans Gendron C., Igalens J., Bourion C, avec la collaboration de Cloutier J. (dir.), Revue internationale de psychosociologie, Volume XIV N° 33, 2008, Editions ESKA.
- Girard d. et Marchildon A, Banques, éthique et RSE : vers une perte de légitimité?, Management et sciences sociales, vol 2, 2006, pp. 9-31.
- Gloukoviesoff G., La responsabilité sociale des banques au défi de l'exclusion bancaire des particuliers, Management et sciences sociales, vol 2, 2006, pp. 33-51.
- Golli A et Yahiaoui D, Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, Revue management et avenir, n° 23, 3/3009, pp. 139-152. <http://www.cairn.info/>
- Haigh M. & Jones M. T., A critical review of relations between corporate responsibility research and practice, Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 12, N° 1, 2007, pp. 16-28.
- Igalens J. et Peretti J-M, Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils, Groupe Eyrolles, 2008.159 p.
- Jamali D., A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, Journal of business ethics, 2008, pp. 213-231.
- Jamali D., Sidani Y. and El-Asmar K, A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan, Journal of business ethics, 2009, pp. 173-191.
- Jamali D., Safieddine A. and Rabbath M., Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships, Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5, September 2008, pp. 443-459.
- Joras M., Igalens J. et Mancy F., La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'organisation, septembre 2002.
- Kashyap R., Mir et Mir Ali, Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry, Journal of Business and Economics Research, Vol. 2 number 7, July 2004, pp. 51-58.<http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com>.
- Keys T., Malnight T. W. and Van der Graaf K., Making the most of corporate social responsibility, McKinsey Quarterly, December 2009, 8 pages.
- Masaka D., Why enforcing corporate social responsibility (CSR) is morally questionable. Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 13, N° 1, 2008, pp. 13-21.
- Mercier S., L'éthique dans les entreprises, Repères, n°263, Editions La Découverte, 2° édition, janvier 2004.
- Nobel P., Social responsibility of corporations, Cornell law review, Vol. 84, Number 5, July 1999, pp 1255-1265. [www.lawschool.cornell.edu](http://www.lawschool.cornell.edu).
- Okoye A, Theorising Corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? , Journal of business ethics, 2009 pp. 613-627.[www.ideas.repec](http://www.ideas.repec)
- Pasquero J, la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion ; un regard historique dans Turcotte M.-F. B. et Salmon A (dir), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec.2005, pp.80-112.
- Perez R., L'actionnaire socialement responsable, Lavoisier, Revue française de gestion 2002/5, n° 141, p. 131-151. <http://www.cairn.info/article>.

- Poissonnier H. et Drillon D., Le développement de la gestion durable des ressources humaines ; un éclairage par les outils de pilotage des performances, Vie & Sciences Economiques, 2008/2-3, n 179-180, pp. 22-43.
- Rosé J-J., "La France est venue tardivement à la RSE , mais elle va vite" Responsabilité sociale de l'entreprise, <http://www.journaldunet.com>, 5/12/2006.
- Rubinstein M., Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, Revue industrielle, n° 113, Varia, 2006, pp 83-105.
- Tiberghien F., Les entreprises n'ont pas investi le champ sociétal : C'est le champ sociétal qui a réinvesti l'entreprise, European journal of economics of social systems, volume 19/1-2006, p. 125-140. <http://www.ejess.revuesonline.com>
- Turcotte M.-F et M'Zali B., L'industrie financière et les fonds responsables ; tutti frutti et devenir, dans Tremblay D.-g. et Rolland D. (dir.), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable ; quels enjeux ? Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Urban S., Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé, Finance contrôle stratégie, Volume 8 N° 3, septembre 2005, pp. 177-200. <http://ideas.repec.org>.