

## **Performance Sociétale de l'Entreprise : développement d'un cadre d'analyse**

**Ezzeddine Boussoura, Enseignant-chercheur**  
**Laboratoire ECSTRA, IHEC Carthage**  
[Ezzeddine.boussoura@gmail.com](mailto:Ezzeddine.boussoura@gmail.com)

### **Résumé :**

---

Ce travail de recherche se propose de contribuer à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), dont les modélisations jusqu'à présent fournies demeurent largement controversées. En effet, les modèles existants représentent certes des tentatives pertinentes pour appréhender la dynamique de la PSE, mais demeurent majoritairement très abstraits et ne s'accommodent que partiellement à la réalité sociétale de l'entreprise.

Le cadre d'analyse proposé décline la PSE en trois dimensions. Une dimension normative, qui se traduit dans les principes et les convictions en faveur de la PSE. Une dimension managériale, où la réceptivité sociétale renvoie aux acteurs impliqués ou les *stakeholders*, à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable. Enfin, une dimension instrumentale qui se cristallise dans les mécanismes mis en place pour maintenir le dispositif sociétal. Ce modèle prévoit que la pratique sociétale de l'entreprise se veut être une démarche pilotée par des principes et des convictions. De même, cette démarche est soutenue par une panoplie d'instruments et de mesures sociétales.

Au-delà de représentations conventionnelles de la PSE, ce modèle se propose de revisiter les travaux existants dans un effort de conciliation selon une perspective théorique simplifiée.

**Mots clés :** Performance Sociétale de l'Entreprise, Théorie des parties prenantes

---

## **Performance Sociétale de l'Entreprise : développement d'un cadre d'analyse**

### **Introduction**

Le concept de PSE a fait l'objet d'une vaste littérature depuis une cinquantaine d'années. Plusieurs chercheurs ont tenté de fournir des définitions du concept, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; McGuire, 1963 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Husted, 2000).

Dans une perspective conceptuelle, plusieurs modèles théoriques ont été avancés en vue de fournir une configuration synthétique et fédératrice des connaissances produites autour de la PSE (ex. Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991; Swanson, 1995 ; Husted, 2000 ; Mitnick, 1993/2000 ; Matten et Crane, 2005 ; Basu et Palazzo, 2008). Ces modèles représentent des tentatives pertinentes pour examiner de plus près les différents éléments formant la PSE, mais demeurent majoritairement très abstraits et ne s'accommodent que partiellement à la réalité organisationnelle. Mitnick (1993, p. 4, cité par Gond, 2006) signale que ces modèles en tant que tels « (...) *are not conceptually operational* ». À cet effet, le concept PSE est souvent jugé comme étant un terme trop « éluif » (Preston, 1978), « vague et mal défini » (Preston et Post, 1975) voire même « trop défini » (Votaw, 1973). Un concept qui manque de paradigme dominant (Jones, 1983), d'intégration théorique et de vérification empirique (Preston, 1978) et qui se prête à des confusions et des jugements subjectifs (Aupperle et al., 1985).

Ce travail de recherche se propose de fournir une conceptualisation de la PSE. Au-delà des discours conventionnels, nous avons cherché à développer un cadre d'analyse pragmatique de la PSE. Notre réflexion prolonge celle de Votaw qui déclara, déjà en 1974, que « le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre », car d'après l'auteur, « aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci » (pp. 102-103, cité par Ben Yedder et Zaddem, 2009).

Le cadre d'analyse proposé décline la PSE en trois dimensions. Une dimension normative ou les principes de responsabilité, une dimension managériale ou la réceptivité sociétale et une

dimension instrumentale. Ce cadre a le mérite de revisiter les travaux existants en s'appuyant sur les apports récents de la théorie des parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)).

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties. Il s'agit dans une première partie de fournir une vue d'ensemble sur le modèle de PSE et d'expliquer sa logique de construction. Dans une deuxième partie, il est question de dresser le fondement théorique et conceptuel des dimensions du modèle proposé.

## 1. APERÇU SUR LE CADRE D'ANALYSE DE LA PSE ET SA LOGIQUE DE CONSTRUCTION

Malgré les avancées théoriques et conceptuelles en matière de PSE depuis les années cinquante, l'élaboration d'une véritable théorie s'est faite attendre. Les chercheurs demeurent encore loin de se consentir sur la portée de la PSE et la manière de l'appréhender (Mitnick, 1993).

L'examen des modèles fournis permet de distinguer cinq logiques théoriques ayant conduit le processus de construction de la PSE. Ces perspectives théoriques sont répertoriées dans le tableau suivant.

**Tableau 1. Les modèles de la PSE répertoriés selon les cinq logiques de construction théorique**

Logique de construction théorique	Réflexion sous-jacente	Modèles conceptuels correspondants
Logique de synthèse	Ces modèles cherchent à réconcilier des approches déjà existantes.	Carroll (1979), Sethi (1979), Zeniseck (1979), Wartick et Cochran (1985)
Logique d'intégration	Ces modèles visent à intégrer les conceptualisations antérieures au sein d'un même cadre unificateur.	Wood (1991), Swanson (1995), Husted (2000)
Logique d'absorption	Ces modèles cherchent à mobiliser des cadres d'analyse issus de théories annexes.	Tuzzolino et Armandi (1981), Clarkson (1995), Matten et Crane (2005), Basu et Palazzo (2008)
Logique systémique	Ces modèles mobilisent la théorie générale des systèmes pour expliquer la dynamique d'appropriation de la PSE.	Strand (1983), Mitnick (1993 /2000)
Logique d'opérationnalisation	Ces modèles cherchent à développer un cadre d'analyse opérationnel de la PSE de manière à permettre le développement des recherches empiriques sur le concept.	Aupperle et al. (1985), Maignan et al. (1999), Quazi et O'Brien (2000)

Le cadre d'analyse développé dans ce travail de recherche s'inscrit dans la cinquième perspective (logique d'opérationnalisation). Il se propose d'analyser en profondeur les

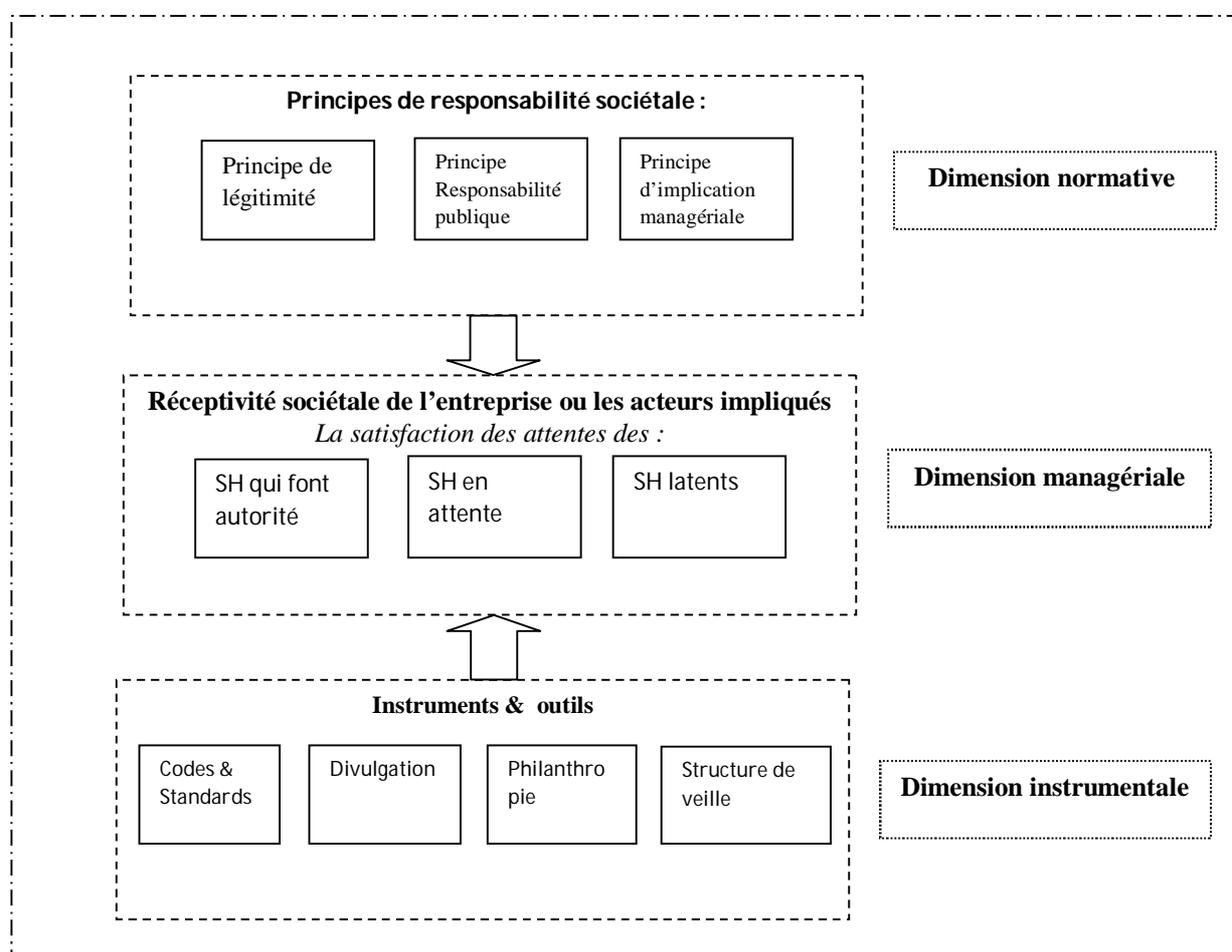
modèles antérieurs (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993 ; 2000) dans un effort de conciliation selon une perspective théorique simplifiée. La réflexion engagée questionne le modèle de Wood (1991), qui semble être à notre égard le plus englobant de la PSE, et le combine avec les apports de la théorie des parties prenantes (« *Stakeholder theory* » (SHT)), pour ressortir une configuration intégrée de la PSE. Le modèle de PSE que nous préconisons se décline en trois dimensions mutuellement reliées, ci-après détaillées :

1. Une dimension normative : cette dimension renvoie aux principes de responsabilité sociétale. Selon les termes de Wood (1991), un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (p. 695). Questionner les principes de la PSE revient à identifier les convictions profondes qui motivent l'engagement sociétal de l'entreprise. En d'autres termes, ces principes ne sont autres que les lignes directrices aussi bien explicites qu'implicites, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH. Ces principes se déclinent selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale.
2. Une dimension managériale : elle renvoie au concept de réceptivité sociétale de l'entreprise (« *Corporate social Responsiveness* ») que nous allons conceptualiser en se référant aux apports de la SHT. En effet, cette réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » (Ackerman et Bauer, 1976) pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse. La notion de SH permet ainsi d'appréhender les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise devrait être responsable (Carroll, 1991). La notion de SH permettra de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité. À la lumière des travaux de Mitchell et al. (1997) et de Agle et al. (1999), il devient possible de pourvoir une démarche de conceptualisation orientée SH de la réceptivité en déclinant les acteurs impliqués en trois groupes : les SH qui font autorité, les SH latents et les SH en attente.
3. Une dimension instrumentale : elle renvoie aux outils et aux mesures mis en place pour maintenir et préserver les acquis en matière de satisfaction des attentes des SH. L'institutionnalisation de la PSE nécessite donc la formalisation de ces outils pour assurer la pérennité de la démarche sociétale. Nous envisageons ainsi comme outils les codes (d'éthique ou de gouvernance), la divulgation ou le *reporting* sociétal, les démarches de

certification sociétale ou environnementale, les actions philanthropiques et enfin, la structure de veille et de contrôle du dispositif sociétal.

Ces trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer le dynamisme de la PSE (Bastianutti et Dumez, 2012). La réceptivité représente le socle de la PSE vers lesquels principes et instruments convergent. Les principes représentent l'ultime motivation de l'engagement de l'entreprise envers ses SH, les instruments permettent de formaliser et d'institutionnaliser la démarche sociétale de l'entreprise. La figure ci-après, traduit la configuration de la PSE entre principes, acteurs et instruments.

**Figure.1. Cadre d'analyse proposé de la PSE**



## **2. FONDEMENT THEORIQUE DU CADRE D'ANALYSE DE LA PSE**

Ce titre dresse les fondements théoriques du modèle de la PSE (figure. 1) et sa logique de construction. Il fournit les justifications théoriques de chacune des trois dimensions du modèle et explique la logique de leur articulation.

### **2.1. Développement de la dimension normative de la PSE : les principes de responsabilité sociétale**

#### 2.1.1. Généalogie des principes élémentaires de la PSE

Au sens courant du terme, un principe est, ce qui est à l'origine de quelque chose, ou encore la base sur laquelle repose l'organisation de quelque chose, ou qui en régit le fonctionnement<sup>1</sup>. Le concept de principe est d'essence philosophique. Les philosophes présocratiques, cherchaient en effet déjà à connaître le principe (ou « arche ») de toute chose. Pour Platon, le principe le plus élevé, identique au Bien et à Dieu (*La République*, 509b, 526e, 597b). C'est le principe, au-delà de toute hypothèse, qui fonde en certitude toute science (511b, 533c). Sa beauté est au-dessus de toute expression (509a).

Au sens « sociétal » du terme, un principe « exprime quelque chose de fondamentale que les individus considèrent comme vraie, c'est l'une des valeurs de base qui motive l'action individuelle » (Wood, 1991, p. 695). Ce n'est autre qu'une conviction profonde à l'origine de tout comportement sociétal. En d'autres termes, ces principes renvoient aux lignes directrices parfois tacites et abstraites, qui déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes des SH.

Plusieurs principes sociétaux ont imprégné les chercheurs dans le domaine du « *Business Ethics* » et « *Business & Society* ». La préexistence de ces principes a été souvent implicite dans les travaux fondateurs sur la PSE. La réflexion première renvoie essentiellement au principe d'altruisme (McGuire, 1963), de recherche de bien-être social (Bowen, 1953 ; Frederick, 1978), d'éthique (Goodpaster et Matthews, 1983) et allant au-delà de l'intérêt économique direct de l'entreprise (Davis, 1973).

Les premières tentatives visant à expliciter ce que revêtent les principes de la PSE trouvent leur origine dans les modélisations théoriques de la PSE. C'est à Carroll (1979) que l'on doit l'approfondissement de ces principes et leur reconnaissance en tant que composante fondamentale à la formation de la PSE. L'auteur prévoit que les principes de la PSE se déclinent en quatre niveaux, soit simultanément le principe économique, légal, éthique et

---

<sup>1</sup> Définition de Larousse

enfin, discrétionnaire ou philanthropique. Ces mêmes principes ont été repris par Wartick et Cochran (1985).

1. Le principe économique : pour Carroll (1979), ce principe représente la première et l'ultime responsabilité de l'entreprise. En effet, l'entreprise se doit de répondre aux exigences de la société en termes de production de biens et services, en contrepartie de la génération de profit.
2. Le principe légal : l'entreprise et la société disposent d'un contrat qui les engage. Pour appréhender le cadre d'exercice de ce contrat, la société a mis en place des lois et des règles. Elle exige à ce que l'entreprise réalise sa mission de création de richesse dans un cadre légal.
3. Le principe éthique : il renvoie à des aspects qui ne sont pas formalisés dans les lois, et qui sont indispensables à la cohabitation des acteurs sociaux. Les aspects éthiques représentent la face cachée de la responsabilité et s'avèrent parfois difficiles à définir. En des termes simples, ces principes éthiques seraient l'ensemble de normes éthiques qui régissent l'activité organisationnelle.
4. Le principe discrétionnaire : ce sont les responsabilités laissées au libre choix des entreprises sans obligations légales ou éthiques. Ce principe relève du volontariat où la décision de s'engager ou non dans les activités sociétales revient à l'entreprise (ex. contributions philanthropiques, donations aux œuvres de charité etc.).

Paradoxalement, Wood (1991) remet en cause les principes de la PSE sous la version de Wartick et Cochran (1985) et de Carroll (1979). L'auteur invite à repenser ces principes qu'elle considère comme réducteurs de l'ampleur de la PSE. Pour elle, les principes antérieurs ne sont que des « pseudo-principes » ou des domaines relevant de la PSE et ne représentent en aucun cas des principes de la PSE. L'auteur avance donc trois niveaux de principes, à savoir, le principe individuel, organisationnel et institutionnel, qui seront repris et problématisés dans le présent travail.

#### 2.1.2. Articulation des principes de la PSE

Notre conceptualisation des principes se fonde essentiellement sur la version de Wood (1991) qui nous semble être plus englobante de ce que revêtent réellement les principes de la PSE.

Wood (1991) fournit une configuration descendante de principes de la PSE allant du niveau institutionnel (général) au niveau individuel (particulier), en passant par le niveau

organisationnel. Pour développer sa version, Wood déconstruit les versions antérieures (en particulier ceux de Carroll et de Wartick et Cochran). Elle pense que la catégorisation de la PSE de Carroll (1979) en quatre dimensions (économique, légale, éthique et discrétionnaire) n'est autre qu'une typologie des domaines relevant de la PSE et qu'elle ne représente en aucun cas une configuration de principes de la PSE. En effet, si l'on considère le principe économique de Carroll (1979), l'entreprise est vue comme maximisant ses profits, et privilégiant les intérêts des actionnaires au détriment de ceux des autres parties prenantes. Dans un tel contexte, ce principe économique tel que préconisé par Carroll (1979), se trouve en contradiction avec le principe capital de l'intérêt général. Il s'avère alors nécessaire de s'interroger sur les fondements de base de la PSE pour identifier ce que représente l'au-delà du principe économique direct. Wood prévoit que l'étude des principes renvoie à trois niveaux de réflexion, soit simultanément, le niveau institutionnel, organisationnel et individuel. Ces niveaux renvoient à leur part à trois niveaux d'analyse dont découlent trois principes, à savoir la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale.

Cette conceptualisation des principes sera donc retenue et revisitée dans le cadre de ce travail de recherche. En effet, Le troisième principe avancé par Wood consiste en la discrétion managériale qui semble être inadaptée dans notre contexte. Dans le cadre de ce travail, nous privilégions la locution « principe d'implication managériale » au lieu du « principe de discrétion managériale ». En effet, la notion de discrétion, au sens anglo-saxon du terme, traduit le libre choix des managers d'entamer ou non la démarche sociétale. La PSE relève ainsi du volontariat. Cette perspective se trouve ancrée dans la culture américaine décrite comme étant individualiste, légalitaire et pragmatique et où les droits individuels sont admis en l'absence de l'intervention de l'État. En revanche, dans d'autres, la démarche sociétale relève plutôt de l'implication des managers et des valeurs qu'ils véhiculent. Ainsi, la démarche n'est plus volontaire mais plutôt délibérée et dictée par les convictions profondes des dirigeants. Raison pour laquelle nous allons envisager le principe individuel comme relevant de l'engagement et non pas de la discrétion.

#### *Principe de légitimité : la PSE comme garant de l'accès à la légitimation*

La société accorde la légitimité et le pouvoir à l'entreprise. Si l'entreprise en abuse, elle se verra retirer ce pouvoir » (Davis, 1973, p. 314). Ce principe, d'essence institutionnelle, fait de la légitimité un principe sociétal et considère l'entreprise comme une institution sociale qui

est tenue d'exercer son pouvoir dans un cadre perçu comme approprié vis-à-vis de la société. Capron (2004) prévoit que la PSE est « le garant d'un accès à la légitimation ».

Pour appréhender ce principe de légitimité, Wood (1991) suggère de procéder par un raisonnement par l'absurde et d'analyser le sort des entreprises violant leurs engagements sociétaux. Si nous admettons que les entreprises ont besoin de la légitimité pour leur survie, alors l'examen des entreprises qui ont décliné pourrait nous éclairer sur les causes éventuelles de leur déclin ainsi que sur la pertinence du facteur de légitimité comme élément de survie. Si dans le cas contraire, une entreprise faisant outrage à la société et malgré cela elle survie, alors le principe de légitimité devient obsolète et les chercheurs devront donc revoir leurs présupposés. Par un examen approfondi de la réalité organisationnelle, l'auteur finit par admettre le principe de légitimité comme « arche » de toute action organisationnelle.

La littérature institutionnelle fournit un cadre assez propice à l'étude du concept de légitimité. En effet, l'environnement institutionnalisé impose alors à l'entreprise des exigences sociales et culturelles qui les conduisent à adopter certaines pratiques, à conserver certaines apparences extérieures et à respecter certains critères. Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (p. 574).

*Principe de responsabilité publique : les entreprises sont responsables des externalités de proximité*

Ce principe de Responsabilité Publique de l'Entreprise (RPE) prévoit une responsabilité de l'entreprise se limitant à son champ d'intervention et non pas à des domaines allant au-delà. Ce principe stipule que l'entreprise n'est en aucun cas responsable de « toute la misère du monde ». Elle devrait se préoccuper des problèmes qu'elle a causés, et qui sont en lien avec les conséquences de son activité. Il sert à cadrer l'action sociétale et à la restreindre aux domaines en lien avec l'activité de l'entreprise » (Preston et Post, 1975).

Preston et Post (1975, cités par Wood, p. 697) définissent ce principe de la façon suivante : « L'entreprise est responsable des résultats relatifs aux conséquences primaires et secondaires de son domaine d'intervention ». Ce principe implique deux niveaux de responsabilité. Une responsabilité que l'on peut qualifier de primaire ou directe, engendrée par l'activité de base de l'entreprise et en lien étroit avec sa chaîne de valeur. Une deuxième responsabilité qualifiée de secondaire, plus ou moins indirecte et éloignée à l'activité de l'entreprise, mais

elle représente les conséquences des responsabilités primaires. De telles responsabilités s'avèrent cependant abstraites, mais nous pouvons quand même les éclairer davantage par l'exemple du constructeur automobile. Ce dernier est souvent tenu responsable des problèmes liés à la sécurité des véhicules et à la pollution (responsabilités primaires). Il peut également, mais dans une proportion moindre, devenir impliqué dans des programmes d'éducation des conducteurs ou de résolution des problèmes du transport public (responsabilités secondaires). Il lui sera, cependant, difficile de s'impliquer dans des programmes de logement ou de lutte contre la famine par exemple (se situant en dehors de son domaine d'intervention).

Ce principe de RPE donne du pragmatisme à la PSE, il permet de délimiter le champ d'intervention de l'entreprise responsable. Sa responsabilité se trouve limitée à sa zone d'influence. Ainsi, la responsabilité d'une entreprise se limite aux seuls acteurs qui sont de près (responsabilité primaire) ou de loin (responsabilité secondaire) influencés par son activité. Ces acteurs ne sont autres que les SH à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable. Le principe de RPE permet alors de recadrer la PSE et de la confiner au domaine d'intervention de l'entreprise.

*Principe d'implication managériale : la PSE comme expression des valeurs et des convictions managériales*

Ce principe renvoie à l'implication des managers et les valeurs qu'ils véhiculent. Cette perspective se nourrit des vertus universelles qui sont fortement influencées par les valeurs et les lois tacites, communément partagées. Ainsi, la démarche n'est plus volontaire mais plutôt délibérée et dictée par les convictions profondes des dirigeants. Nous allons donc poser les valeurs et convictions managériales comme cadre d'analyse pour évaluer l'engagement des managers. Plusieurs travaux se sont interrogés sur le lien entre les valeurs managériales et le niveau d'engagement sociétal (Wood, 1991 ; Greening et Gray, 1994 ; Jones, 1999 ; Thomas et Simerly, 1995 ; Reynaud, 1997 ; Banerjee et al., 2003 ; Mercier, 2004 ; Marais, 2008). Rokeach (1973) prévoit que les représentations, que font les dirigeants de leur entreprise, sont fortement influencées par leur système de valeur. Plus les managers véhiculent des valeurs pro-PSE, plus leur engagement sociétal est fort.

Les valeurs recensées renvoient essentiellement à l'éthique, à l'altruisme, à la justice sociale ou encore à l'universalisme. Pour Martinet et Reynaud (2004), les managers ayant un comportement socialement responsable croient en un homme social, potentiellement travailleur et à la recherche de rémunérations non seulement financières mais aussi

symboliques. De même, Reynaud et al. (2007) estiment que les valeurs de propre enrichissement sont le fait d'individus optant pour une responsabilité seulement économique, tandis que ceux ayant un comportement socialement responsable sont guidés par des valeurs altruistes. Le souci d'autrui revêt ainsi une grande importance. Un manager ayant une attitude altruiste cherche toujours à satisfaire les revendications légitimes des parties prenantes. Jones (1980) insiste sur la dimension altruiste de la PSE, qui serait selon l'auteur, en lien étroit avec la morale. Groot et Steg (2007) prévoient que les personnes avec des valeurs orientées altruisme sont plus enclines à s'engager dans des comportements sociétaux que les personnes ayant de fortes valeurs de valorisation de soi. Parallèlement, dans sa conceptualisation de l'éthique d'entreprise, Mercier (2004) précise que l'implication managériale sert de modèle afin que l'entreprise obtienne le comportement éthique désiré. Banerjee et al. (2003) insistent sur le rôle de l'équipe dirigeante. Les convictions et valeurs managériales sont l'une des motivations les plus déterminantes de la démarche environnementale.

À la lumière de ces contributions, il s'avère que l'implication sociétale des managers est le fruit des valeurs qu'ils véhiculent. Ces valeurs consistent essentiellement en l'éthique, l'altruisme, la bonté et l'universalisme et qui se traduisent par la recherche d'un bien-être partagé. En vue de développer un cadre d'analyse de ces valeurs managériales, nous allons nous fonder sur la conceptualisation de Schwartz (1994). Schwartz (1994) et Rokeach (1973) ont fourni une modélisation des valeurs considérées comme universellement reconnues. Schwartz (1994) fait décliner ces valeurs en deux continuums (valeurs individualistes valeurs collectivistes).

**Tableau 2. Typologie des valeurs selon Schwartz (1994, cité par Reynaud et Roques, 2007, p. 5)**

Catégories de valeurs	Caractéristiques sous-jacentes	Capacité à orchestrer l'engagement sociétal
<b>Valeurs Individualistes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Accomplissement</b> : Quête de succès due à la reconnaissance de ses compétences.</li> <li>2. <b>Autonomie</b> : Indépendance d'action et de pensée.</li> <li>3. <b>Pouvoir</b> : Quête d'un statut social, de prestige, de contrôle voire de domination sur les hommes et les ressources.</li> <li>4. <b>Hédonisme</b> : Quête de plaisir.</li> <li>5. <b>Stimulation</b> : Quête de nouveauté, de challenge, de variété.</li> </ol>	<p><b>Faible</b></p> <p>Ces valeurs ne sont pas favorables à la prolifération d'une démarche sociétale.</p>
<b>Valeurs Collectivistes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Bonté</b> : Protection du bien-être de personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact (sens plus étroit qu'universalisme).</li> <li>2. <b>Conformisme</b> : Absence de comportements ou de pensées en désaccord avec la norme sociale.</li> </ol>	<p><b>Forte</b></p> <p>Ces valeurs représentent un terrain propice pour le développement d'une</p>

	<p><b>3. Sécurité</b> : Sécurité matérielle mais aussi harmonie et stabilité au sein d'une société ou dans les relations interpersonnelles.</p> <p><b>4. Tradition</b> : Respect et engagement dans les coutumes et les idées d'une culture d'une religion.</p> <p><b>5. Universalisme</b> : Tolérance, protection du bien-être des autres et de la nature.</p>	démarche sociétale structurée.
--	---	--------------------------------

Les valeurs collectivistes de Schwartz (1994) peuvent être mobilisées et adaptées dans le cas de la PSE pour dresser les bases du principe de l'implication managériale (cf. tableau.2)

En synthèse, les travaux de Davis (1973), de Preston et Post (1975), ou encore ceux de Ackerman (1975) ont été, depuis longtemps, perçus comme indépendants voire implicitement contradictoires. Nous avons cherché, à la lumière de Wood (1991), à les réconcilier en les intégrant dans une même approche. Les principes de légitimité, de responsabilité publique et de d'implication managériale émanant de ces travaux antérieurs, ont été redéfinis selon une logique théorique cohérente. Le tableau ci-après reprend ces trois principes, explique et détaille leur objet, leur portée et leur fondement théorique.

**Tableau 3. Typologie des trois niveaux de principes**

	<b>Principe de légitimité</b>	<b>Principe de responsabilité publique</b>	<b>Principe d'implication managériale</b>
<b>Objet du principe</b>	La recherche de légitimité envers la société motive fortement l'engagement sociétal de l'entreprise et la prise en compte des attentes des SH.	L'entreprise se trouve responsable vis-à-vis des seuls SH affectant ou affectés par son activité.	Les valeurs et convictions managériales permettent de prédire l'engagement sociétal et en particulier la prise en compte des attentes des SH.
<b>Champs d'application</b>	Institutionnel, basé sur les obligations de l'entreprise comme acteur social (obligations et sanctions en cas d'abus)	Organisationnel, basé sur les spécificités de chaque entreprise en lien avec son environnement (paramètres comportementaux de l'organisation)	Individuel, basé sur les acteurs organisationnels (valeurs et responsabilités personnelles)
<b>Portée du principe</b>	Définit le lien institutionnel entreprise/société	Confine la responsabilité de l'entreprise aux problèmes relatifs à ses activités et intérêts.	Définit la responsabilité des managers et leurs convictions au service de la PSE.
<b>Origine</b>	Davis (1973)	Preston et Post (1975)	Gray et Greening (1994) ; Jones (1999)
<b>Justifications théoriques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'engagement sociétal est fortement motivé par la quête de légitimité envers la société. La PSE serait « le garant d'un accès à la légitimation ».</li> <li>2. L'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales perçues comme bonnes et appropriées par la société.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La PSE d'une entreprise se limite aux seuls acteurs qui sont touchés par son activité (responsabilité primaire).</li> <li>2. L'entreprise est responsable des problèmes liés aux seules conséquences de son domaine d'intervention</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruisme : protection du bien-être des SH avec lesquelles le manager est fréquemment en contact.</li> <li>2. Conformisme: absence de tout comportement ou de toute pensée en désaccord avec la norme sociale.</li> <li>3. Collectivisme: recherche de sécurité, d'harmonie et de stabilité au sein de</li> </ol>

	<p>3. Une entrave aux engagements sociétaux pourrait entraîner des sanctions voire le déclin.</p> <p>4. Les actions responsables sont désirables, convenables et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.</p>	<p>(responsabilité secondaire).</p> <p>3. L'entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés. Elle n'est pas responsable « de toute la misère du monde ».</p>	<p>l'entreprise ou dans les relations interpersonnelles.</p> <p>4. Ethique : respect des engagements dans les coutumes et les idées d'une culture ou d'une religion.</p> <p>5. Universalisme : protection du bien-être des autres et de la communauté.</p>
--	---	--	--

## 2.2. Développement de la dimension managériale de la PSE : la réceptivité sociétale de l'entreprise ou les acteurs impliqués

Cette partie se consacre au développement de la deuxième dimension de la PSE en lui octroyant une assise aussi bien théorique que conceptuelle. Cette deuxième dimension, que nous intitulons « réceptivité sociétale » (« *Corporate Social Responsiveness* ») se cristallise dans les stratégies/politiques/actions mises en place pour répondre aux revendications des diverses parties prenantes (SH). La version classique de la réceptivité (conçue comme l'ensemble des stratégies de réponse aux problèmes sociétaux) demeure très confuse et difficile à concevoir (en quoi consistent ces problèmes sociétaux ? Qui sont les acteurs à l'origine de ces problèmes ? Comment les identifier ? Comment développer la réponse adéquate ?). Des interrogations resurgissent portant dans leur sillage de nombreuses ambiguïtés. À cet effet, nous admettons que la réceptivité pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse (qui nous fait directement référer à la notion de SH).

En vue de conceptualiser la notion de réceptivité, nous allons opérer en deux temps. Dans un premier temps, il s'agit de revenir sur les fondements du concept de réceptivité et d'expliquer sa genèse en mettant en avant les limites des conceptualisations antérieures. Nous allons, dans un deuxième temps, introduire la SHT et expliquer comment cette approche pourrait constituer une piste d'investigation pour cerner la notion de réceptivité.

### 2.2.1. Réceptivité sociétale de l'entreprise : une mise en perspective critique des approches antérieures

La notion de réceptivité trouve son origine dans un projet de recherche développé au sein de « *Harvard Business School* » (Ackerman et Bauer, 1976). Ce projet cherchait à développer de nouveaux outils, de nouvelles règles et notamment des pratiques de l'audit social (Acquier et

Aggeri, 2008). La réceptivité renvoie à la « capacité de réponse aux pressions sociétales » (Frederick, 1978). Le concept s'inscrit dans une posture « responsive », et se focalise sur l'acte de réponse. La compétence managériale revêt à ce niveau une importance particulière, ce sont les managers qui sont derrière le développement des stratégies de réponse. La réceptivité s'avère ainsi une approche à vocation managériale puisqu'elle accorde une attention particulière au management des relations avec la société.

Les modélisations théoriques de la PSE, et notamment ceux de Carroll (1979), de Wartick et Cochran (1985), de Wood (1991), de Clarkson (1995), ou encore de Swanson (1995), ont intégré la réceptivité qu'ils considèrent comme dimension indispensable de toute modélisation de l'interaction entreprise/société.

C'est à Carroll que l'on doit la première intégration de la réceptivité dans la modélisation de la PSE. La réceptivité représente la troisième dimension de son modèle. Elle désigne la philosophie, les modes ou encore les stratégies mis en place pour résoudre les problèmes sociétaux (Carroll, 1979). Ces stratégies de réponse présentent quatre formes : réaction, défense, accommodation, et pro-action. Wartick et Cochran (1985) reprennent la typologie des stratégies de réponse du modèle de Carroll (1979). Ils prévoient que cette dimension met en avant la capacité de l'entreprise à faire face au changement des conditions sociétales. De plus, les auteurs spécifient les problèmes sociaux, objet de cette réceptivité. Nous retrouvons ainsi la gestion des problèmes publiques, stratégiques ou encore sociaux.

La version de Wood semble être la plus appropriée de la notion de réceptivité. L'auteur a cherché à intégrer les problèmes sociaux et les stratégies de réponses, illégitimement séparés par Carroll et Wartick et Cochran. Wood prévoit que la réceptivité est une dimension « action » purement pragmatique, elle illustre le « comment » de la PSE et vient compléter les motivations ou les principes de la RSE (1<sup>ère</sup> dimension du modèle). L'auteur souligne la diversité des travaux qui sont consacrés à l'étude de cette réceptivité sociétale. Cependant, aucune de ces recherches n'est parvenue à fournir une conceptualisation opérationnelle de cette notion. L'auteur s'attaque en particulier aux quatre stratégies de Carroll (1979) qu'elle juge inappropriées voire réductionnistes des modes de réponse aux demandes sociétales.

Wood décline ainsi la réceptivité en trois éléments, détaillés ci-après :

1. L'analyse de l'environnement (« *Environmental Assessment* ») :
2. La gestion des SH (« *Stakeholder Management* »)
3. La gestion des problèmes sociétaux (« *Issues Management (IM)* »)

Les trois sous-dimensions de cette réceptivité sont fortement imbriquées. Les SH et leurs intérêts font partie des IM, l'analyse de l'environnement est indispensable pour déterminer ces SH. La réceptivité fédère ainsi ces trois aspects et fournit un lien conceptuel entre ces dimensions. Elle permet ainsi d'appréhender la façon avec laquelle l'entreprise répond aux revendications sociétales et environnementales, et en particulier celles en lien avec les SH.

Afin d'introduire sa conceptualisation de la réceptivité, Clarkson (1995) est parti des travaux conceptuels de Wartick et Cochran (1985) et de Wood (1991) avec des consultations en profondeur des managers quant à leurs pratiques sociétales. Sa version va de pair avec celle de Wood, mais elle se veut être plus concrète et plus simplifiée. Elle aménage les trois sous-dimensions de la réceptivité de Wood sous une même dimension intégrée qui relève de la gestion des SH. Selon l'auteur, cette approche simplifiée de la réceptivité semble être la plus à même à s'adapter à la réalité sociétale de l'entreprise. Pour le bienfondé de son cadre d'analyse, Clarkson (1995) a confronté le modèle de Wartick et Cochran (1985) aux données empiriques de plus de 50 entreprises. L'auteur constate que les données collectées sont incompatibles avec les dimensions du modèle. En revanche, ces variables sont en relation directe avec la façon avec laquelle les entreprises gèrent leurs relations avec les employés, les clients, les actionnaires, les pouvoirs publics, et la communauté dans son ensemble. Le cadre conceptuel qui émerge ainsi de cette investigation s'apparente beaucoup plus à la gestion de la relation avec les SH.

En revisitant le concept de réceptivité et en spécifiant le niveau d'analyse adéquat, Clarkson a redéfini les bases d'une nouvelle approche de réceptivité qui se veut être pragmatique. L'approche de Clarkson semble être un terrain propice pour opérationnaliser la réceptivité. Elle fait intervenir les stratégies de réponse aux demandes des SH. Reste à définir les critères de sélection de ces SH et les enjeux qu'ils revendiquent, objet de la « *Stakeholder theory* », que nous développons dans les titres suivants.

### 2.2. 2. La SHT comme fondement théorique et conceptuel de la réceptivité

Les modélisations théoriques avancées précédemment et en particulier la version de Clarkson (1995) suggèrent la capacité de la « *Stakeholder theory* » (SHT) à fournir un cadre d'analyse adéquat capable d'opérationnaliser la réceptivité. En effet, cette réceptivité, ou « la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux » pourrait être mieux appréhendée en identifiant la nature et l'origine des problèmes sociétaux, objet de la réponse.

De ce fait, notre attention sera portée à la « *Stakeholder theory* » (SHT) (Freeman, 1984, Donaldson et Preston, 1995) comme nouvelle piste d'investigation capable de fournir un cadre conceptuel à la notion de réceptivité. Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux (Freeman, 1984). La réflexion engagée prévoit que la notion de SH permet de fournir la possibilité de « personifier » la réceptivité en délimitant les groupes d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise se doit d'être responsable (Carroll, 1991). L'apport de la notion de SH est de mettre des « noms et des visages » à l'idée de réceptivité. Le management des SH devient un moyen d'orchestrer et de concrétiser les stratégies de réponse aux problèmes sociétaux.

Au-delà des controverses autour de la définition, de l'identification et de la hiérarchisation des SH, les chercheurs s'accordent à partager ces quatre postulats (Aggeri et Acquier, 2005) :

1. L'entreprise a des SH à l'égard desquels elle se trouve responsable.
2. Les SH ne disposent pas du même pouvoir d'influence sur l'organisation.
3. La survie et la prospérité de l'entreprise dépendent de sa capacité à orchestrer des revendications des SH les plus influents.
4. La fonction principale du management est de prendre en considération et d'arbitrer entre demandes potentiellement contradictoires des SH.

#### *La problématique d'identification et d'hiérarchisation des SH*

La question de gestion des relations avec les SH invite à identifier les acteurs qui sont en perpétuelle interaction avec l'entreprise. Cette question revient à s'interroger sur « *to whom and to what actually pay attention* » (Mitchell et al., 1997). Néanmoins, la démarche d'identification des SH est en elle-même problématique. Selon les approches sélectionnées par les chercheurs, plusieurs critères d'identification sont répertoriés, donnant eux-mêmes naissance à diverses typologies de SH. Nous distinguons ainsi deux méthodes de catégorisation des SH que nous intitulons approches descriptives et approches analytiques. La première catégorie fait appel à des critères théoriques pour identifier les SH. La deuxième typologie mobilise des méthodes empiriques pour catégoriser les SH. Les méthodes descriptives recensées se résument dans le tableau suivant :

**Tableau.4. Synthèse de quelques approches descriptives d'identification des SH**

Auteurs	Catégories de SH	Critères de classification
Freeman (1984)	Importantes / non importante	Enjeux stratégiques
Martinet (1984)	Internes / Externes / Ubiquistes	Frontière organisationnelle
Clarkson (1995)	Primaires / Secondaires	Participation à la survie de l'entreprise
Clarkson (1995)	Volontaire / Involontaire	Politique d'investissement
Carroll et Nasi (1997)	Internes / Externes	Frontière organisationnelle
Philips (2003)	Normatives / Dérivatives	Obligations morales
Damak et Pesqueux (2003)	Institutionnelles / Economiques / Ethiques	Finalité escomptée
Bonnafeux-Boucher et Pesqueux (2006)	Contractuelles / Diffuses	Nature du contrat (implicite, explicite)
Sobczak et Girard (2006)	Engagées / Militantes / Alliées / Passives	Engagement organisationnel, engagement sociétal

Les méthodes analytiques sont des méthodes qui mobilisent des procédés analytiques faisant appel à des techniques statistiques bien spécifiques. Mitchell et al. (1997) ont cherché à poser des principes d'identification selon des termes plus rigoureux, en leur conférant une assise théorique plus solide. Ces critères consistent en le pouvoir, la légitimité et l'urgence :

1. Le pouvoir se définit selon les termes des auteurs comme étant « une relation entre deux acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B, ce qu'il n'aurait pas fait sans cela » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 69).
2. La légitimité renvoie à une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables ou appropriées dans un système construit de valeurs, de normes et de croyances. Néanmoins, les critères de pouvoir et de légitimité s'avèrent statiques et ne permettent pas de capter la dynamique relationnelle et en particulier le degré de réactivité de l'entreprise aux demandes des SH. Raison pour laquelle Mitchell et al. (1997) avancent le critère d'urgence.
3. L'urgence désigne le degré de priorité des demandes des SH, c'est l'obligation pour les dirigeants d'y porter une attention immédiate et d'y répondre dans des délais acceptables.

Ces trois critères offrent la possibilité d'identifier des classes de SH. Mitchell et al. (1997) font décliner à partir de ces critères trois grandes catégories de SH, incluant chacune des sous catégories.

**Tableau. 5. Synthèse de la typologie de Mitchell et al. (1997) (adapté de Mullenbach, 2007, p. 113)**

Catégories	Sous-catégories	Critères d'inclusion	Implications
<b>Latentes</b> « <i>latent SH</i> » SH auxquels on ne reconnaît qu'un seul critère	Dormants « <i>dormant SH</i> »	Pouvoir	Ils ont tendance à imposer leur volonté. Mais à cause de l'inexistence ni de la légitimité ni de l'urgence, ce pouvoir demeure inutilisé. Les dirigeants demeurent toutefois attentifs à ces SH « en sommeil » qui peuvent à tout moment devenir très influents avec l'avènement d'un nouvel attribut.
	Discretionnaires « <i>discretionary SH</i> »	Légitimité	Ils ont pour attribut la légitimité, mais elles n'ont ni pouvoir d'influencer l'entreprise, ni une demande urgente. En conséquence, si l'entreprise décide d'agir en leur faveur, ce ne serait que par volontariat.
	Urgents « <i>demanding SH</i> »	Urgence	Ils ont pour attribut l'urgence, mais ils n'ont ni le pouvoir, ni la légitimité de proclamer leurs demandes.
<b>En attente</b> « <i>expectant SH</i> » SH auxquels on reconnaît l'existence au moins deux critères	Dominants « <i>dominant SH</i> »	Pouvoir et légitimité	Ils ont pour attribut le pouvoir et la légitimité, ce qui leur donne une influence certaine sur l'entreprise et les rend importantes ainsi que leurs demandes.
	Dangereux « <i>dangerous SH</i> »	Pouvoir et urgence	Ils ont pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui leur confère un pouvoir coercitif (Ex. grévistes), d'où l'existence d'une éventuelle menace pour les dirigeants.
	Dépendants « <i>dependant SH</i> »	Légitimité et urgence	Ils ont pour attributs la légitimité et l'urgence, mais ils n'ont pas le pouvoir d'influence sur l'entreprise. ils demeurent dépendants de l'entreprise et attendent à ce qu'elle réponde à leurs attentes.
<b>Qui font autorité</b> « <i>définitive SH</i> » SH auxquels on reconnaît l'existence des trois critères	Pas de sous-catégorie	Pouvoir, légitimité et urgence	Ils ont les trois attributs, ce sont les partenaires de l'entreprise à la fois dotées de pouvoir, de légitimité et à demandes urgentes. C'est sont les SH les plus influents. La survie de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction de leurs attentes.

Mullenbach (2007) souligne que ces critères sont évolutifs changeants et non figés, ce sont des construits sociaux et non une réalité. Ils n'ont pas de réalité en eux-mêmes et proviennent uniquement des perceptions de l'entreprise quant à sa relation avec ses partenaires. Selon cette typologie, les acteurs n'ayant aucun de ces trois critères, ne seraient en aucun cas considérés comme SH de l'entreprise.

Agle et al. (1999) se proposent de fournir une justification empirique des trois critères de Mitchell et al. (1997). Pour opérationnaliser les variables pouvoir, légitimité et urgence, les auteurs procèdent à des consultations d'experts et de managers. Ils finissent par définir trois items pour chacun des critères. Les tests statistiques présentent des résultats satisfaisants quant à la fiabilité de ces échelles. Les items envisagés pour opérationnaliser chacune des variables se présentent dans le tableau suivant.

**Tableau. 6. Mode d'opérationnalisation des trois critères (Agle et al., 1999, p. 19)**

Critère de classification	Définitions	Items de mesure
<b>Pouvoir</b>	La capacité dont dispose chaque groupe d'appliquer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- un niveau élevé de récompense ou de punition (argent, bien, services, etc.)</li> <li>- et/ou une force coercitive ou physique (menace, sabotage, faire appel aux procédures légales et judiciaires)</li> <li>- et/ou une influence sociale positive ou négative (réputation, prestige etc.)</li> </ul> Pour obtenir ou revendiquer ses droits.	1. Ce groupe dispose d'un pouvoir, exploité ou non.
		2. Ce groupe a un accès à, une influence sur, ou la capacité d'impacter l'entreprise, exploitée ou non.
		3. Ce groupe a la capacité de revendiquer avec force ses demandes.
<b>Urgence</b>	Le groupe est actif dans la demande de ses revendications et attentes perçues comme impérieuses par l'entreprise.	1. Les demandes de ce groupe présentent une urgence particulière.
		2. Ce groupe suscite une attention particulière de la part de notre équipe dirigeante.
		3. Ce groupe communique urgemment ses demandes à notre entreprise.
<b>Légitimité</b>	Le groupe dispose d'un droit propre et approprié.	1. Les demandes de ce groupe sont perçues par notre entreprise comme légitime (propres et appropriées).
		2. Notre entreprise pense que les demandes de ce groupe ne sont ni propres ni appropriées <sup>2</sup> .
		3. Les demandes de ce groupe sont perçues comme légitimes aux yeux de notre équipe dirigeante.

### 2.3. Développement de la dimension instrumentale de la PSE : les politiques et instruments sociétaux

L'objet de cette partie est de fournir les justifications théoriques de la troisième dimension de la PSE que nous intitulons politiques et instruments sociétaux. Cette dimension instrumentale renvoie aux outils, mesures et mécanismes mis en place pour maintenir et préserver les dispositifs en matière de satisfaction des attentes des SH. Ces mesures et instruments s'inspirent largement de la troisième dimension de la PSE de Wood (1991)<sup>3</sup> à savoir les politiques et programmes sociétaux. L'auteur insiste sur leur intérêt aussi bien pratique que conceptuel dans toute démarche de PSE. Il s'agit d'une dimension purement instrumentale qui prescrit les instruments indispensables à l'exercice des activités sociétales et leur institutionnalisation dans l'entreprise.

<sup>2</sup> Cet item est inversement codé.

<sup>3</sup> Pour des raisons de commodité, nous n'allons envisager dans notre conceptualisation que les programmes et politiques sociétales qui ne sont autres qu'une sous composante de la troisième dimension de Wood (1991). Selon l'auteur, la troisième dimension de la PSE inclut en plus des politiques et des programmes, l'étude de l'impact sociétal de l'entreprise. Cette dernière a déjà été intégrée dans la deuxième dimension de la PSE. En effet, la réceptivité conceptualisée sous l'angle de la SHT, incarne le volet impact sociétal via l'analyse des attentes de des SH.

Les entreprises cherchent via les programmes à atteindre des finalités perçues comme désirables et appropriées aux yeux de la société (Ex. sponsoring, mécénat, donations etc.). Les programmes sociétaux servent à mobiliser les ressources de l'entreprise en vue d'accroître sa légitimité et son image à l'égard de ses SH (Ex. la donation aux charités pour véhiculer une image philanthrope). Ils permettent également de contraindre la stratégie de l'entreprise du moment qu'elle porte préjudice aux SH (Ex. le codes de bonne gouvernance). Des programmes sociétaux rigoureusement établis et bien ficelés seraient la garantie d'une démarche sociétale cohérente.

Plusieurs instruments peuvent être recensés en vue de préserver et institutionnaliser le comportement responsable de l'entreprise. Le tableau suivant reprend quelques instruments et explique leurs contributions au dispositif sociétal. Néanmoins, l'usage de ces instruments doit être relativisé. En effet, ces outils se trouvent contingents aux spécificités institutionnelles de l'environnement de l'entreprise (secteur d'activités, réglementations etc.). De plus, ils ne représentent en aucun cas un dispositif universel, mais demeurent ouvert à d'autres, voire à d'éventuels réajustements en fonction du contexte de recherche.

**Tableau.7. Exemples d'instruments sociétaux et leurs contributions à l'exercice de la PSE<sup>4</sup>**

Catégories	Outils sous-jacents	Contributions au dispositif sociétal
<b>Codes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le code éthique : un ensemble de règles éthiques, de principes de comportement des employés au sein de l'entreprise.</li> <li>- Le code de bonne gouvernance : un ensemble de règles de bonnes pratiques régissant la conduite à vis-à-vis des actionnaires et des parties prenantes (transparence, fiabilité des informations, conformité, confiance etc.).</li> </ul>	Formalisent les bonnes pratiques sociétales et permettent de réguler le comportement de l'entreprise à l'égard de ses SH.
<b>Standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La norme ISO 14001 : elle prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à une entreprise de formuler une politique prenant en compte les informations relatives aux impacts environnementaux.</li> <li>- La norme SA 8000 : est une norme sociale fondée sur le concept de RSE et axée sur les conditions de travail (travail des enfants, travail forcé,</li> </ul>	Fournissent aux SH la garantie que l'entreprise adopte le comportement approprié et contribuent à légitimer ses actions.

<sup>4</sup> A ce niveau, il s'agit d'un exemple de batterie d'outils, où chaque entreprise pourrait personnaliser en fonction de ses spécificités (taille secteur d'activité, valeurs etc.). Nous sommes bel et bien convaincus de l'existence d'autres outils (d'autres normes, codes, etc.), Ce tableau n'est qu'à titre illustratif et son objet est d'expliquer comment chaque catégorie d'outils contribue à maintenir le dispositif sociétal.

	discrimination, temps de travail, liberté syndicale, rémunération et système de gestion)	
<b>Divulgateion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le reporting sociétal : publication dans le rapport annuel des informations sur « la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ».</li> <li>- Le bilan sociétal : un état des lieux de la situation du personnel. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail.</li> <li>- Les lignes directrices du GRI : émettent des recommandations sur la manière de rédiger un rapport de développement durable pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale.</li> </ul>	Permet d'instaurer une bonne communication des activités sociétales et de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier.
<b>Philanthropie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions philanthropiques : donation aux charités, aux associations, sponsoring etc.</li> </ul>	Favorise la réputation, la loyauté et le renforcement de l'identité citoyenne.
<b>Structure de veille et de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure de contrôle et de suivi du dispositif sociétal (département responsabilité sociétale ou développement durable, comité de déontologie etc.).</li> </ul>	Formalise, coordonne et contrôle les actions sociétales.

Les instruments développés semblent être en synergie avec les autres dimensions de la PSE :

- Pour le cas de la relation entre les principes et les instruments, ces derniers vont permettre de cristalliser et d'institutionnaliser les principes. En effet, les instruments sociétaux serviront à renforcer une certaine conformité pour le cas du principe de légitimité. Dans le cas du principe de responsabilité publique, les instruments vont permettre de mieux cadrer et contenir la zone d'intervention de l'entreprise. Et enfin, dans le cas du principe d'implication managériale, ces instruments permettront d'instaurer un climat de confiance et de faciliter ainsi aux managers l'exercice de leurs fonctions dans le respect des valeurs sociétales (Ex. code d'éthique qui permet de matérialiser l'ensemble des valeurs éthiques de l'entreprise).
- En ce qui est de l'articulation entre les instruments et la réceptivité, les instruments permettront de mieux préserver le dispositif de consultation, de concertation et de satisfaction des attentes de tous les SH (Ex. le code de bonne gouvernance, le code d'éthique, département RSE etc.).

#### **2.4. Complémentarité et synergie entre les trois dimensions de la PSE**

Les trois dimensions sont en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer la dynamique incarnée par la PSE. La réceptivité représente le cœur de la PSE vers lesquels principes et instruments convergent. Les principes représentent l'ultime motivation de l'engagement de

l'entreprise envers ses SH, les instruments permettent de formaliser et d'institutionnaliser la démarche sociétale de l'entreprise. Wood (1991) prévoit que les instruments sont la seule dimension observable et concrète du modèle de PSE. En effet, les principes sont ancrés dans l'organisation et représentent les valeurs qui ne se traduisent pas dans les manuels de l'entreprise. La réceptivité relève plutôt d'un processus de concertation, certes tangible mais très mou. Les programmes et les politiques sociétales représentent toutefois les facettes visibles de l'« iceberg » PSE, sur la base desquelles l'entreprise serait en mesure d'être jugée. De plus, ces instruments sont facilement sujets à l'évaluation et permettront de distinguer les entreprises en matière de démarche sociétale. Wood signale toutefois que la formalisation des programmes dans l'entreprise ne serait en aucun cas la seule et unique garantie de l'efficacité de la démarche PSE. Ces politiques devront néanmoins, être reliées aux autres dimensions de la PSE pour juger de l'efficacité de la PSE dans son ensemble. Principes, réceptivité et instruments sont des composantes complémentaires qui interagissent mutuellement pour former le modèle de PSE.

En synthèse et à l'issue de ce cadre d'analyse, la démarche sociétale de l'entreprise (la satisfaction des attentes des SH) se veut être un processus :

1. Piloté : guidé par des principes et des convictions ;
2. Soutenu : appuyé par des instruments et des mesures sociétales.

Notons toutefois qu'une tel cadre d'analyse ne représente en aucun cas une configuration « universelle » applicable à n'importe quel type d'organisation quelque soit son pays d'origine, son origine publique ou privée, son secteur d'activité ou sa taille, voire la culture d'entreprise, etc. En effet, il semble fondamental de contextualiser ce « *Framework* » en fonction des spécificités propres à chacun des cas d'entreprises observés. Le modèle préconisée est contingent, selon plusieurs niveaux, de facteurs permettant de personnaliser ainsi sa conceptualisation.

## **Conclusion**

L'objet de ce travail de recherche était de fournir une conceptualisation de la PSE. Au-delà de représentations conventionnelles autour de la PSE, nous avons cherché à développer un cadre d'analyse simplifié de la PSE, susceptible de s'adapter à la réalité sociétale de l'entreprise. Notre réflexion a consisté à puiser de manière systématique dans les modèles théoriques de

PSE (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1993/2000) dans un effort de conciliation selon une perspective théorique abrégée, qui intègre principes, acteurs et instruments.

Ce modèle de PSE présente plusieurs avantages. En premier lieu et dans une perspective empirique, les recherches futures pourront s'inspirer des dimensions de ce modèle pour opérationnaliser la PSE. Cela pourrait contribuer de manière significative à faire avancer les recherches portant sur le lien entre la PSE et la performance financière (voir Gond, 2006, Gadioux, 2010 ; Aras et al., 2010 ; Hollandts et Valiorgue, 2011 ; Baird et al., 2012).

En second lieu, le modèle proposé est fondé sur l'héritage historique du concept de PSE tel qu'il s'est développé progressivement au fil des débats et des controverses théoriques. Les trois piliers de la PSE y sont représentés : principes, acteurs et instruments. Il se veut être donc intégrateur et fédérateur d'approches longuement perçues comme antagonistes. En troisième lieu et en tenant compte à la fois des acquis du passé et des développements récents, ce modèle fournit une configuration dynamique de la PSE. Il n'a cependant pas pour vocation de statuer sur les débats sur la définition du concept. Au contraire, il représente une contribution de synthèse et de fédération. En quatrième lieu, l'originalité du modèle proposé renvoie à sa structure de construction multi-niveaux / multi-acteurs. Elle ouvre, en effet, la voie à une meilleure compréhension des phénomènes d'appropriation des pratiques sociétales par les entreprises. Sa contribution réside dans le découpage de la PSE en des sous phénomènes en vue de réduire sa complexité et faciliter ainsi son appréhension.

Malgré l'ensemble des contributions de cette recherche, les enseignements tirés doivent être relativisés en raison des limites du dispositif d'investigation théorique et conceptuel. Certaines ambiguïtés resurgissent au niveau de la conceptualisation de chacune des trois dimensions de la PSE. Pour le cas de la première dimension ou les principes de responsabilité, notre cadre d'analyse repose sur les trois principes développés par Wood. Swanson (1995), dans sa version réorientée du modèle de Wood, appelle à reconsidérer ces trois principes qu'il juge excessifs en contrôle social. Sous cette perspective, l'entreprise n'est pas libre dans ses choix. Ces principes peuvent justifier un contrôle social étendu, une perte d'autonomie et de liberté économique. En ce qui est de la dimension managériale de la PSE qui repose sur les apports de la SHT, cette dernière a fait l'objet de plusieurs critiques. Pasquero (2005, p. 38) fournit quatre insuffisances majeures qui compromettent la portée de la SHT et limitent son potentiel : la SHT s'avère réductionniste, elle reste une approche statique, « firmo-centrée »

et sous-conceptualisée. Ainsi, la SHT apparaît comme un cadre d'analyse utile mais inachevé pour mieux incarner la diversité des enjeux sociétaux de l'entreprise. D'autres cadres conceptuels pourront être mobilisés pour appréhender la réceptivité. Notre attention se porte au modèle de Basu et Palazzo (2008) qui s'inscrit dans une perspective constructiviste et conçoit la PSE comme un processus de « *sensemaking* », partagé avec les parties prenantes et qui se manifeste par des efforts de trouver des solutions communes aux enjeux sociétaux. Enfin, pour le cas de la troisième dimension de la PSE, les instruments sélectionnés se révèlent être spécifiques et posent le problème de généralisation. Ces instruments sont étroitement liés à la structure institutionnelle et en particulier le cadre réglementaire. Le code d'éthique ou encore la divulgation sociétale, par exemple, dépendent de près de la réglementation en vigueur, certains pays l'exigent, d'autres laissent le libre choix à l'entreprise.

### Références bibliographiques

- Ackerman, R. W. (1975), *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Ackerman, R., et Bauer, R. (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Virginia: Reston Publishing Company.
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2008), "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue Française de Gestion*, 34 : 180, 131-157.
- Acquier, A., Gond, J.-P., et Igalens, J. (2005), "Des fondements de la responsabilité sociale à la responsabilité sociale comme religion", *Actes du XIVème congrès de l'AGRH*, Paris.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., et Sonnefeld, J. A. (1999), "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42: 5, 507-525.
- Agle, B. et H. van Buren (1999), "God and Mammon: The Modern Relationship", *Business Ethics Quarterly*, 9 : 4, 563-582.
- Aras G., Aybars A et Kutlu O. (2010), "Managing corporate performance Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 : 3, 229-254
- Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. Hatfield (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446-463.
- Baird P., Geylani P. et Roberts J. (2012), "Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis", *Journal of Business Ethics*, 109, 367-388
- Banerjee, S.B., Iyer E.S. et Kashyap, R.K (2003), "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, 67, 106-122
- Bastianutti, J. et Dumez H. (2012) "Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse critique au niveau du secteur", *Association Internationale de Management Stratégique*
- Basu K. et Palazzo G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of management review*, 33 :1, 122-136.

- Ben Yedder M et Zaddem F. (2009), “La Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d’affrontements? ”, *Revue multidisciplinaire sur l’emploi, le syndicalisme et le travail*, 4 :1, 84-103.
- Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (dir.) (2006) *Décider avec les parties prenantes Approches d’une nouvelle théorie de la société civile*, Paris : La Découverte
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.
- Capron, (2004), “L’inscription de l’enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale d’entreprise dans le contexte politique français et européen ”, *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 117-124.
- Carroll, A. B. (1979), “A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Carroll A.B. (1991), “The pyramid of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizon*, July-August, 39-48.
- Carroll A. B. et J. Näsi (1997), “Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference”, *Business Ethics: A European Review*, 6 : 1, 46-51.
- Clarkson M. B. E. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance,” *Academy of Management Review*, .20 : 1, 92-117.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L’acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- Damak-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2003), “Stakeholder Theory in Perspective, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis.
- Davis, K. (1960), “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, 2 : 3, 70-76.
- Davis, K. (1973), “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16, 312-322
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20:1, 65-91.
- Frederick, W.C. (1978). “From CSR 1 to CSR 2 : the maturing of Business & Society thought”, *Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh*.
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gadioux S. (2010), “Les relations entre la performance sociétale et la performance financière des organisations : une étude empirique comparée des banques européennes et des banques non européennes”, *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg*
- Gond J-P. (2006), “Contribution à l’étude de concept de performance sociétale de l’entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier ”, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse1*.
- Goodpaster K. E. (1983), “The concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 2, 1-22.
- Groot J. et Steg L. (2007), “Value orientation and environmental beliefs in five countries: Validity of an Instrument to Measure Egoistic, Altruistic and Biospheric Value Orientations”, *Journal of cross-cultural psychology*, 38 : 3, May, 318-332.
- Greening, D. W et B. Gray. (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management journal*, 37 : 3, 467-98.
- Hollandts, X. et Valiorgue B. (2011), “La responsabilité sociale de l’entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 199”, *AIMS, Nantes*.
- Husted B.W. (2000), “A contingency theory of corporate social performance”, *Business & Society*, 39 : 1, 24-48.
- Jones, T.M. (1980), “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, 22 : 3, 59-68.

- Jones, T.M. (1983), "An integrating framework for research in Business & Society", *Academy of Management Review*, 8 : 4, 559-665.
- Jones, T.M., et Wicks, A.C. (1999), "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24 : 2, 206-221.
- Jones (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of business Ethics*, 20 : 2, 163-179.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. et Hult, G. T. M. (1999), "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-459
- Marais M. (2008), "Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales. Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante", (AIMS), Lyon.
- Martinet, A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.
- Martinet A. C. et Reynaud E. (2004), "Entreprise, Finance et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 121-136.
- Matten, D et Crane, A. (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
- McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.
- Mitnick, B.M. (1993), "Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm", In : *Proceedings of the international association for Business & Society*, San Diego, p. 2-15.
- Mitnick, B.M. (2000), "Commitment, revelation and the testament of belief: the metrics of measurement of CSP", *Business & Society*, 39 : 4, 419-465.
- Mitchell, R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853-886.
- Mullenbach-Servayre, (2007), "L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises", *Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109- 120.
- Pasquero, J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", In : M.-F. Bouthillier-Turcotte et A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-112.
- Phillips, R. A., R. E. Freeman et A. C. Wicks, (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 : 4, 479-502.
- Preston L. et J. E. Post (1975). *Private management and public policy: the principles of public responsibility*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.
- Preston, Lee E. (1978), "Analyzing corporate social performance: Methods and results", *Journal of Contemporary Business*, 7, 135-150.
- Quazi, A.M. et O'Brien, D. (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics* 25: 1, 33-51.
- Reynaud, E. (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- Reynaud, et al., (2008), "Les déterminants du comportement responsable : une comparaison internationale à grande échelle", working Paper n° 826, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix-en-Provence.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, Ed. Free Press, New York.
- Schwartz, S., (1994), "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?", *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, 17:3, 58-64.

- Sobzack A. et Girard C. (2006), “Des parties prenantes aux parties prenantes engagées: Pour une nouvelles lecture de la théorie des stakeholders”, RIODD, Paris.
- Strand, R. (1983), “A system paradigm of organizational adaptation to the social environment”, *Academy of Management Review*, 8:1, 90-97.
- Suchman, M. C. (1995), “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Swanson D.L. (1995), “Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social performance model”, *The Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.
- Thomas, A.L et Simerly R.J, (1995), “Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers”, *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, 411-415.
- Tuzzolino, F., et Armandi, B. R. (1981), “A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 6:1, 21-28.
- Votaw, D. (1973), “Genius becomes rare”, In: Votaw, D. et Sethi, P. (Ed.) *The Corporate Dilemma: traditional values versus contemporary problems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wartick, S.L. et , P.L. Cochran (1985), “The evolution of the Corporate Social Performance model”, *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wood, D. J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16 : 4, 691-718.
- Zenisek, T. J. (1979), “Corporate Social Responsibility: a conceptualization based on organizational literature”, *Academy of Management Review*, 4:3, 359-369.