

# **Du paternalisme industriel à l'entreprise socialement responsable : une analyse généalogique de la genèse et de la diffusion de la RSE**

## **From Industrial Paternalism to socially responsible company: A Genealogical Analysis of Genesis and Diffusion of CSR**

**DAAFI Redouan**

Enseignant chercheur

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II- Casablanca - Maroc

Laboratoire d'Ingénierie Financière, Gouvernance et Développement

**TRIMASSE Younes**

Doctorant

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II- Casablanca - Maroc

Laboratoire d'Ingénierie Financière, Gouvernance et Développement

**Date de soumission** : 26/09/2025

**Date d'acceptation** : 03/11/2025

**Pour citer cet article** :

DAAFI. R. & TRIMASSE. Y. (2025) « Du paternalisme industriel à l'entreprise socialement responsable : une analyse généalogique de la genèse et de la diffusion de la RSE », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 578- 605.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article propose une revue de littérature mobilisant l'approche généalogique, telle qu'elle est définie par A. Acquier et F. Aggeri (2008), pour analyser l'évolution de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les différents concepts qui y sont associés. Nous analysons ainsi le développement historique de la RSE, et ce, d'un point de vue socio-économique, institutionnel et académique. Chose qui nous permettra de dégager les points de convergence et de divergence entre différents approches (Business and Society, la corporate social responsiveness, la performance sociale de l'entreprise et la théorie des parties prenantes) tout en les reliant, premièrement, à l'évolution du cadre institutionnel international en termes de développement durable, et deuxièmement, aux pratiques entrepreneuriales contemporaines. Nous comprendrons ainsi les conditions de la genèse et de la diffusion de la RSE depuis l'ère industrielle jusqu'à aujourd'hui. En plus de l'intérêt historique, l'analyse généalogique nous permettra de découvrir des axes de recherche sur la base de l'évolution des différentes facettes de la RSE.

**Mots clés :** RSE ; ODD ; l'approche généalogique ; l'approche des parties prenantes ; la performance sociale ; la Triple performance/3P.

## Abstract

This article proposes a literature review using a genealogical approach, as defined by A. Acquier & Aggeri (2008), to analyze the evolution of corporate social responsibility (CSR) and the different concepts associated with it. We thus analyze the historical development of CSR from a socio-economic, institutional and academic point of view. This will allow us to identify the points of convergence and divergence between different approaches (Business and Society, corporate responsiveness, corporate social performance and stakeholder approach) while linking them, firstly, to the evolution of the international institutional framework in terms of sustainable development, and secondly, to contemporary entrepreneurial practices. We will thus understand the conditions for the genesis and dissemination of CSR from the industrial era to the present day. The genealogical analysis will allow us, in addition to the historical interest, to discover lines of research based on the evolution of the different sides of CSR.

**Keywords:** CSR, SDGs; genealogical approach; stakeholders' approach; social performance; Triple Bottom Line/3P.

## Introduction

La question de la relation entre le cadre académique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et son extension dans le monde de l'entreprise restent souvent ambiguës, surtout pour les jeunes chercheurs. Comment ce concept a évolué sur les différentes scènes, académique, socioéconomique et sociopolitique internationale représente la réponse à ce que constitue aujourd'hui un domaine où se rencontre intuitivement les dimensions sociale, économique et environnementale relatives à l'activité de l'entreprise. L'explication des différentes évolutions ainsi que leur intersection est possible grâce à l'approche narrative dite généalogique que nous comptons mettre en œuvre dans cet article. L'objectif est de révéler comment le cadre institutionnel international, les différents courants de pensée ainsi que les pratiques d'entreprises nord-américaines se sont convergés pour qu'il y ait un consensus quasi-unanime sur ce que représente aujourd'hui la RSE, et ce, malgré les débats qui continuent d'alimenter la scène académique relative à ce concept.

L'approche généalogique<sup>1</sup> est « *une méthode narrative visant à décrire la manière dont une croyance, un concept, une valeur ou une pratique ont émergé ou sont supposés avoir émergé* » (Lorenzini, D, 2022 :115). Elle vise à découper le concept étudié en le contextualisant de façon temporelle et spatiale tout en analysant la manière dont les différents auteurs « *ont problématisé leurs travaux par rapport à ceux de leurs contemporains et par rapport aux pratiques des entreprises et au contexte socioéconomique dont ils cherchaient à rendre compte* ». (Acquier, et Aggeri, 2008 :133).

Par opposition aux approches classiques, telles que les méthodes linière, théologique, institutionnelle ou essentialiste, qui considèrent que la réalité historique est unique, universelle, rationnelle et continue, l'approche généalogique, par sa posture constructiviste, considère que la réalité est un construit historique qui s'édifie à travers la compréhension des conditions possibles d'émergence d'un événement, d'un concept, d'une valeur, d'une pratique ou d'une croyance à un moment donné de l'Histoire. Elle consiste à déconstruire les évidences historiques de l'objet étudié en plusieurs facettes afin de les reconstruire et les faire converger vers un savoir, une connaissance ou une ou plusieurs réalités tout en prenant en considération les différentes manifestations des pratiques contemporaines relatives audit objet.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'information sur cette approche qui a été proposée et théorisée par Michel Foucault puis transposée au domaine de la gestion, veuillez consulter : A. Hatchuel, « *Pour une épistémologie de l'action collective* », in Hatchuel, A. et al., Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault, Québec : Presses universitaires de Laval, 2005, pp. 15-30

Sur ce, l'analyse de l'évolution de la RSE que nous entamerons répond parfaitement à la logique constructiviste de l'approche généalogique. Ainsi, tout au long de cet article, nous essayerons de répondre à la question suivante : comment la décortication et la reconstruction de l'histoire de l'évolution de la RSE, dans le cadre de l'approche généalogique, permet-elle de rendre compte du rôle joué par les différentes dimensions académiques, socio-économique et institutionnel, dans la construction du sens que nous donnons aujourd'hui au concept de la RSE ?

Si la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) semble relativement récente, les premières conceptions de l'entreprise sociale remontent, selon Eric C. Chaffee (2017), au règne de l'empire romain. Elle s'est étendue lors du moyen âge, pour influencer le cadre législatif anglo-américain et doter les entreprises, créées sous l'autorité de la Couronne anglaise, d'une certaine fonction sociale. Cette approche philanthropique de la relation entre l'entreprise et la société s'est vu se fortifier lors des siècles de lumières et la veille de la révolution industrielle. (Latapí Agudelo et al, 2019).

C'est avec le paternalisme de l'ère industrielle que l'on assiste à l'émergence d'une première forme dite implicite de la responsabilité sociale de l'entreprise. La forme explicite, quant à elle, n'est mise en valeur pour la première fois que lors des années cinquante du XX<sup>e</sup> siècle. Dès lors, on a assisté à une amplification du débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise, surtout avec un contexte socio-économique et géopolitique caractérisé par l'impact de la crise pétrolière de 1973 et des catastrophes environnementales d'ordre majeure.

Approcher l'évolution du concept de la RSE ne se limite pas, d'après notre conception, à la simple confrontation des différents courants de pensée qui ont caractérisé ce champ au fil du temps. Notre approche consiste à analyser l'évolution dudit concept tenant en compte les différentes conditions de son *émergence* et de sa *diffusion*. Nous mobilisons ainsi l'approche généalogique telle qu'elle était définie par Aurélien Acquier et Franck Aggeri, c'est-à-dire en plaçant le concept de la RSE dans ses « *filiations et en le replaçant dans les débats théoriques, institutionnels et pratiques dans lesquels il a été conçu et a été diffusé* ». (Acquier, et Aggeri, 2008 :132)

Tenant comptes de cette méthode, nous procéderons à la décortication de la manière par laquelle le concept de la RSE a été généré, propagé et évolué depuis l'ère industrielle tout en reliant ces trois dimensions avec l'évolution des pratiques des entreprises au fil du temps en matière de RSE et de développement durable (sous l'impulsion des institutions onusiennes). Ainsi, tout en favorisant la convergence et l'intersection entre les trois dimensions précitées, nous nous

intéresserons dans premier lieu à « l'évolution socio-économique de la RSE » (I) dans laquelle nous analyserons les pratiques des entreprises en matière de la RSE depuis l'ère industrielle jusqu'à la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle; nous poursuivrons par le « contexte institutionnel international de l'émergence de la RSE » qui relate les apports de la communauté internationale au champ de la RSE (II), par la suite nous explorons « l'évolution théorique dudit concept » (III), pour terminer par « la transposition des concept au monde managérial » en proposant dans la conclusion des axes de recherches proposés en la lumière de notre lecture narrative, généalogique de l'histoire la RSE.

## 1. L'évolution socio-économique de la RSE

### 1.1. Le paternalisme industriel

*« Le patron doit être un père à qui Dieu impose l'obligation de remplir les devoirs de paternité au point de vue spirituel aussi bien qu'au point de vue matériel ».* (Lemenorel Alain, 2005 :174), c'est avec c'est mot que Lemenorel définit la relation entre le patron et ses employés au lendemain de la révolution industrielle. A la différence de l'époque préindustrielle où la relation entre patron et ouvriers se limitait au « travail fournit vs salaire versé », la révolution industrielle s'est accompagnée par un mode paternaliste de gestion qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge, de la naissance à la mort, des salariés et de leurs familles. Cette métamorphose de la relation employeur/employé constituait une réponse à une conjoncture qui a accompagné la révolution industrielle. La société américaine de l'époque était caractérisée par une forte urbanisation et par une industrialisation à grande échelle, choses qui ont fait soulever de nouveaux défis pour les patrons. Selon Latapí A. et al (2019) « les agriculteurs et les petites entreprises devaient suivre le rythme de la nouvelle économie interdépendante, les syndicats de travailleurs nouvellement créés étaient à la recherche de meilleures conditions de travail, et une classe moyenne inquiète de la perte des valeurs religieuses et familiales dans la nouvelle société industrialisée ». La relation d'exploitation qui préexistait à l'ère industriel s'est vu se transformer en relation de famille caractérisée par une dimension affective et éthique dont le patron-père peut gérer à sa guise non seulement l'entreprise, mais aussi sa « famille » ouvrière (Lemenorel Alain, 2005). L'entrepreneur remplissait une double fonction : il est à la fois père de ses enfants employés et un patron qui maximise ses profits au nom de « la relation familiale ». Cette double fonction a poussé certains auteurs à considérer que ladite « relation familiale » est juste un « mythe instrumental du paternalisme industriel » qui sert à maintenir l'exploitation des employés sous une nouvelle forme organisationnelle.

Indépendamment de la controverse qui peut accompagner la genèse de cette première forme de responsabilité des dirigeants à l'égard de leurs employés, il est évident que le paternalisme industriel, et en dehors de son caractère religieux et caritatif, a implanté les premiers piliers de ce qu'on appellera, à partir de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, « la responsabilité sociale de l'entreprise ».

### 1.2. Du modèle Taylora-fordien à la RSE

Même si la première forme de la responsabilité sociale de l'entreprise a régné presque tout au long de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, elle n'a pas pu résister à l'ascension du modèle Taylora-fordien de l'entreprise qui considérait que les affaires privées du personnel ne concernent pas l'entreprise. Aussi, le haut niveau de protection sociale de l'Etat providence et ses institutions sociales qui a caractérisé cette période a fortement marginalisé le comportement humaniste de certaines entreprises qui continuaient à s'inscrire dans cette philosophie philanthropique du début du siècle.

Par conséquent, et à la veille de la deuxième guerre mondiale, le modèle de l'entreprise dit Taylora-fordienne s'est détournée de ses responsabilités sociales et sociétales suite à la prise en charge des dégâts du progrès économique par l'Etat-providence. Chose qui correspond à l'époque des *trente glorieuses*. Les entreprises pouvaient justifier leurs comportements à l'égard des salariés par l'évolution technologique et le fait que les gains de productivité seront partagés entre tous. Mais ce modèle verra ses derniers jours le lendemain de la crise des années 1970.

Le choc pétrolier de 1973 avait des effets néfastes sur l'image dont jouissaient les entreprises auprès de l'opinion publique. La suppression d'emplois non compensés par des créations équivalentes a causé la perte de confiance envers ces firmes. C'est ainsi qu'on va voir naître des mouvements issus de la société civile accordant une intention particulière aux activités de ces dernières. On s'intéressait surtout aux droits humains et sociaux. Les catastrophes naturelles telles que l'accident chimique à Seveso (1976), la catastrophe chimique à Bhopal en Inde (1984) ou même celle de Tchernobyl (1986) ont poussé ces mouvements à exercer des pressions ayant pour objectifs la sauvegarde de l'environnement et de la santé publique.

Sous l'influence de ces pressions, les grandes firmes ont voulu restaurer leur image en regagnant la confiance perdue. L'intérêt qu'ils avaient développé à l'égard de leurs parties prenantes, c'est-à-dire « *les personnes et les entités avec lesquelles elles entretiennent des relations contractuelles ou celles qui peuvent avoir une influence sur elles* » (Hammach,

2017 :58), constituait la véritable naissance, d'un point de vue socio-économique, de la notion de « la responsabilité sociale de l'entreprise ».

## **2. Contexte institutionnel international de l'émergence de la RSE**

La genèse du concept du développement durable avec ses trois principes qui marquent le champ de la RSE depuis la fin des années 1980, à savoir l'environnemental, le social et l'économique, a été le fruit, d'un point de vue institutionnel, des efforts des Etats membres de l'ONU, et ce depuis la conférence de Stockholm sur l'environnement en 1972. Chose qui a fait que, au fil des événements onusiens successifs, le principe de la durabilité a été progressivement élargi aux entreprises afin de les intégrer dans les préoccupations de la communauté internationale. Cette intégration s'est vu évoluer, lors des dernières années, vers des opportunités économiques et financières que peut offrir aux entreprises la mise en place d'une politique socialement responsable via l'intégration des objectifs du développement durable (ODD) dans leurs stratégies globales.

### **2.1. Les dates phares de l'institutionnalisation de la RSE**

Si les grandes firmes n'ont commencé à s'intéresser à l'impact de leurs activités sur l'environnement qu'après la crise du lendemain des trente glorieuses et les catastrophes chimiques qui l'ont suivie, la prise de conscience de cet impact de la part de la communauté internationale date bien avant cette période. En ce qui suit, nous relatons les dates phares et le contenu des événements onusiens et parallèles qui ont contribué à l'évolution progressive du champ institutionnel de la RSE en la rapprochant des principes du Développement Durable dont la vocation première était destinée aux Etats membre de l'ONU :

- En 1968, la suède a inscrit la question de l'atteinte à l'environnement dans l'ordre du jour de l'assemblée des Nations Unies. Ce pays a proposé qu'une conférence mondiale de l'ONU orientée vers la sauvegarde de l'environnement soit tenue en 1972 afin de sensibiliser et de définir les problèmes environnementaux qui nécessitent une coopération internationale.
- En 1972, du 5 au 16 juin, s'est tenue la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain (CNUEH) à Stockholm. Sous l'impulsion du rapport de René Dubos<sup>2</sup>, ladite conférence a placé pour la première fois les questions écologiques au rang des préoccupations internationales. Elle a donnée ainsi

---

<sup>2</sup> René Dubos est un chercheur américain d'origine française. Il est spécialisé dans l'écologie et notamment l'écologie globale. Il prépare en 1972 le rapport de base de la première Conférence des Nations unies sur l'environnement de Stockholm (CNUE ou « Sommet de la Terre »), qui a pour titre « Nous n'avons qu'une Terre ». Il est à l'origine de la création du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE).

naissance au Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Quant aux participants, Ils se sont engagés à se rencontrer tous les dix ans pour faire le point sur l'état de la terre. Leurs rencontres seront appelées les « Sommets de la Terre ».

- En 1987, Mme Gro Harlem Brundtland présidente de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU remet son rapport définissant les politiques nécessaires pour parvenir à un développement durable. Ce rapport constate que les problèmes environnementaux les plus graves à l'échelle de la planète sont essentiellement dus à la grande pauvreté qui règne dans le Sud et aux modes de consommation et de production non durables qui caractérisent le Nord. Son but était de transposer la notion de développement durable aux entreprises<sup>3</sup>. Il demande la mise en place d'une stratégie à l'échelle internationale qui permet de rapprocher développement et environnement. Ce processus sera défini par ledit rapport comme suit : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins ». Ce document est devenu la conception directrice du développement durable tel qu'on l'entend aujourd'hui encore.
- 1992, le rapport Brundtland sera le support des travaux de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro qui s'est déroulée entre 03 au 14 juin 1992. Cette conférence, qui constitue un prolongement de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain (Stockholm, 1972), a été marquée par l'adoption d'un texte fondateur de 27 principes, intitulé « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable ». Cette Conférence a notamment été l'occasion d'adopter un programme d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle, appelé Action 21 (Agenda 21 en anglais), qui énumère quelques 2 500 recommandations concernant la mise en œuvre concrète des principes de ladite déclaration. Aujourd'hui encore, le programme Action 21 reste la référence pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des territoires.
- 1997 : suite à l'adoption de la Convention sur le Climat appelée la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques) lors de la Conférence de Rio 1992, le protocole de Kyoto a été signé par les Etats membre de

---

<sup>3</sup> Le comment de la transposition des principes du DD au entreprises sera traité plus loin.

l'ONU en 1997. Ce dernier a pour objectif de stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique. Il a été ouvert à ratification le 16 mars 1998, et est entré en vigueur en février 2005. Il a été ratifié à ce jour par 193 pays à l'exception des États-Unis.

- 2002 : l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto sera précédée par un engagement des chefs d'Etat lors du Sommet Mondial pour le Développement Durable à Johannesburg, en Afrique du Sud, organisé par l'ONU pour relancer le processus initié lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992. Ledit sommet a mis en lumière pour la première fois le rôle des entreprises dans la préservation des ressources naturelles et la promotion de la durabilité. L'engagement des Etats signataires s'est traduit par un processus continu de ratification périodique du protocole de Kyoto. La première période était entre 2008 et 2012, et ce, suite à la ratification en 2005 dudit protocole ; la deuxième était entre 2013 et 2020 : le 8 décembre 2012, l'Amendement de Doha du protocole de Kyoto a été adopté pour une deuxième période d'engagement, et prévoit la réduction moyenne de 18% des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 1990.
- En 2023, la conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP28) qui a eu lieu du 30 novembre au 12 décembre 2023 à Dubaï, aux Émirats Arabes Unis, s'est achevée par un accord historique qui marque « le début de la fin » des combustibles fossiles. Les négociations relatives à cet accord on étaient menées sur la base du premier « bilan mondiale » (GST) sur l'aggravation de la crise climatique mondiale.

## **2.2. La relation entre les ODD et la performance économique**

Ledit « bilan mondiale » est un mécanisme de l'Accord de paris (2015) qui est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Son objectif est de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C, les émissions de gaz à effet de serre doivent culminer avant 2025 au plus tard et diminuer de 43% d'ici 2030. Le rôle des entreprises dans la préservation de l'environnement s'est manifesté fortement lors du COP28 via et la déclaration de M. Simon Stiell, secrétaire exécutif d'ONU Climat : « Bien que nous n'ayons pas tourné la page de l'ère des combustibles fossiles à Dubaï, ce résultat marque le début de la fin. Maintenant, tous les gouvernements et les entreprises doivent transformer ces engagements en résultats économiques réels, sans tarder. ». Le bilan mondial permet de surveiller la mise en

œuvre de l'Accord de Paris par les Etats signataires et d'évaluer les progrès collectifs relatifs à la réalisation de ses 17 objectifs, appelés ODD (Objectifs du Développement Durable).

La particularité des ODD réside dans le fait qu'ils appellent concrètement les entreprises à utiliser leur créativité et leur capacité d'innovation pour répondre aux défis du développement durable, et ce à l'encontre de leurs prédécesseurs « les Objectifs du Millénaire pour le Développement » dont les objectifs ont été destinés essentiellement aux gouvernements des pays développés pour la période 2000-2015. Ce rôle important des entreprises quant à la réalisation des ODD se manifeste clairement dans la déclaration du secrétaire général des Nations Unies Ban Ki-Moon, à l'occasion de l'ouverture du Sommet annuel des dirigeants du Pacte mondial (Global compact) en 2016, « Les entreprises sont un partenaire indispensable au succès des Objectifs de Développement Durable. Elles peuvent y contribuer au travers de leurs activités [...] Nous serions plus proche du monde que nous souhaitons si les entreprises partout dans le monde prenaient des mesures de base, comme le respect des droits des employés, ne pas polluer la terre, la mer et l'air, et punir la corruption ».

Ledit pacte mondial (Global compact) est une initiative du Secrétaire Général des Nations Unies. Il a été lancé pour la première fois lors du Forum économique mondial de Davos le 31 janvier 1999 par M. Kofi Annan qui a invité les dirigeants d'entreprises à se joindre à une initiative internationale dont l'objectif est de rassembler les entreprises, les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels dans les domaines des droits humains, du droit du travail et de l'environnement. Un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption a été ajouté au neuf précédents. Selon le site web des Nations Unies : « L'ambition du Pacte mondial est de développer l'impact mondial des entreprises, en respectant les Dix principes et en atteignant les 17 Objectifs de développement durable (ODD), par le biais d'entreprises et d'écosystèmes responsables, qui favorisent le changement ».

Si par sa définition la plus large, la RSE représente l'intégration, dans le monde de l'entreprise, des principes du développement durable et de ses trois piliers : environnemental, social et économique, il est indispensable de mentionner que cette intégration, et suite à certaines instances de l'ONU, constitue une opportunité pour les entreprises pour réaliser du profit. Selon les données de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement), le coût des ODD est estimé entre 5 000 et 7 000 milliards de dollars par an. Aussi, les ODD constituent une opportunité économique et financière qui peut s'élever jusqu'à 12000 milliards de dollars. Dans ce sens, la Business and Sustainable Commission (BSC) a

publié en 2017 que « Quatre grands secteurs d'activité, essentiels à la réalisation des ODD et représentant 60 % de l'économie réelle, sont particulièrement concernés : l'alimentation et l'agriculture ; la construction et l'urbanisme ; l'énergie et les matériaux ainsi que la santé et le bien-être. Les opportunités sont importantes car il s'agit d'inventer et de développer des modèles d'affaires alternatifs à l'économie dite linéaire (produire, consommer, jeter) comme l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative ou le biomimétisme ».

### 3. L'évolution théorique de la RSE

Depuis son apparition au début des années cinquante du siècle dernier, le concept de la « responsabilité sociale de l'entreprise » n'a cessé d'évoluer. Cette évolution trouve ses racines dans le débat qui a marqué, d'une part, la scène sociopolitique américaine depuis le début du XX<sup>e</sup> Siècle et qui avait comme objet la relation entre l'entreprise et la société<sup>4</sup>, et d'autre part, dans les différentes définitions que procureront certains théoriciens à ce concept depuis son apparition. Chose qui donnera naissance à différentes approches : le débat philosophique et éthique des années 1950 et 1960 (RSE1), le pragmatisme de la corporate responsiveness des années 1970 (RSE2), la performance sociale de l'entreprise (PSE) et la théorie de parties prenantes (TPP).

#### 3.1. Le courant Business and Society (RSE1)

C'est avec la publication de l'ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » de Howard R. Bowen<sup>5</sup> en 1953 qu'on va assister à l'apparition de l'expression *corporate social responsibility*, dont est issue « la responsabilité sociale de l'entreprise ». Cette dernière stipule, selon R. Bowen, que les hommes d'affaires, et en dehors des considérations légales, ont une responsabilité morale à l'égard de la société : « *La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* ». (Bowen. R, 1953 :6)

L'ouvrage de R. Bowen a vu jour lors d'un contexte américain très particulier. D'une part on assiste à l'ascension de différents « groupes organisés » (syndicats, associations, etc.), d'autre part l'économie américaine est qualifiée comme une « mixed économie », à mi-chemin entre le socialisme et le libéralisme (Acquier et Aggeri, 2007). Ainsi, pour R.Bowen, la RSE constitue

---

<sup>4</sup> Rappelons que lors de cette période le modèle Taylora-fordien contestait toute forme de responsabilité à l'égard des employés, et ce à l'encontre de l'approche paternaliste de l'ère industrielle.

<sup>5</sup> Howard Rothmann Bowen, (27 octobre 1908-22 décembre 1989) est un économiste qui a occupé le poste de président de certaines universités américains.

« une troisième voie » située entre la régulation étatique et le pur laisser-faire. Cette prise de position s'explique, selon Gond et Igalens (2020), par le fait que R. Bowen est un conservateur d'une aspiration institutionnaliste et keynésien, chose qui va à l'encontre de l'approche libérale selon laquelle le comportement égoïste des hommes d'affaires est sensé assurer la prospérité de la société, et ce via l'unique maximisation de leurs profits. D'ailleurs, Milton Friedman qui est un ardent défenseur du libéralisme, critique la RSE et la qualifie comme « profondément abusive » considérant « *qu'il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires* » (Friedman. M, 1962). Friedman recourt à la théorie de l'agence pour défendre sa position. Il avance que la relation principal/agent ne peut être qu'individuelle, et que l'unique responsabilité sociale est celle qui lie le dirigeant (agent) aux actionnaires (principal). Pour lui, les problèmes environnementaux et sociaux ne relèvent pas du champ de compétence des dirigeants, c'est l'Etat qui s'en charge<sup>6</sup>.

Ce débat qui a marqué les années 1950 et 1960 se fortifiait par de nombreuses recherches qui viendront compléter les premières définitions de la RSE et formuleront la responsabilité sociale de l'entreprise sous le volet de l'obligation éthique ou réglementaire. Chose qui donnera naissance par la suite au courant « Business and society ». A. Carroll (1979) synthétise les différentes définitions de la RSE lors de cette période en avançant que « *pour répondre pleinement à l'ensemble des obligations qu'on les hommes d'affaires envers la société, [la RSE] doit se manifester sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire* ». (W.C Frederick. 1978), quant à lui, illustre ce débat en revoyant à la multitude de constats et de questionnements qui ont accompagné les différentes définitions et les frontières qui caractérisaient le concept de la RSE à cette époque : le contenu opérationnel de la RSE reste extrêmement vague. *Est-ce que la RSE renvoi aussi aux actions en conformité avec la réglementation ou bien uniquement à ces actes volontaires qui vont au-delà de loi ? est-ce que ce concept renvoi vers les attentes du public telles qu'elles sont prévues ou non par la loi, ou bien par anticipation de besoins futures de ce public ?* (W.C Frederick, 1978)

En résumé, cette époque est qualifiée par W.C. Frederick (1978) par la première des trois grandes phases de la conception théorique de la RSE. Cette première phase qu'il a appelée

---

<sup>6</sup> Rappelons que lors de cette période, on considérait que même les affaires sociales des employés, qui font partie des « groupes intéressés » selon R. Bowen, ne concernaient pas l'entreprise, ils relèvent, selon le modèle Taylora-fordien, qui régnait à l'époque, des affaires de l'Etat.

RSE1 (CSR1) mettait en exergue les deux positions relatives au débat qui caractérisait le courant « business and society » : l'une défend une approche selon laquelle la responsabilité de l'entreprise doit être élargie envers la société, et ce sur la base de fondements réglementaires ou éthiques, l'autre défend la primauté d'un seul « groupe intéressé » sur les autres membres de l'organisation et préconise que la seule responsabilité sociale qu'a l'entreprise est celle qu'ont les dirigeants envers les actionnaires.

### **3.2. La Corporate Social Responsiveness (RSE2)**

Nous avons vu que la période de l'après trente glorieuses ainsi que les événements écologiques qui l'ont marqué ont poussé les grandes firmes (sous différentes pressions) à vouloir réinstaurer leur image en accordant plus d'intérêt aux domaines sociaux et environnementaux. Toutefois, l'impact de ces événements ne s'est pas limité au niveau socio-économique, il s'est étendu jusqu'à atteindre les productions académiques de l'époque, surtout avec l'émergence du courant dit Corporate Social Responsiveness que W.C. Frederick a appelé RSE2 (CSR2) tout en faisant référence à la deuxième phase de la conception théorique de la RSE.

#### **3.2.1. Le contexte d'émergence du courant Corporate Social Responsiveness**

Comme nous l'avons bien vu, l'approche de la RSE prédominant dans les années 1950 et 1960 est belle et bien le courant *business and society*. Il défendait une RSE basée sur l'engagement morale des dirigeants et motivée par les contraintes légales. Chose qui était contesté par certains chercheurs à l'université de Harferd, à savoir R. Ackerman et R. Bauer. En termes de leur programme de recherche, ces derniers donneront naissance au courant intitulé *Corporate Social Responsiveness* tout en avançant que « *la bonne volonté des dirigeants ne suffit pas, et les enjeux moraux associés aux démarches de RSE ne sauraient éclipser les problèmes managériaux et organisationnels que peuvent rencontrer les entreprises* ». (Ackerman et bauer, 1976)

En effet, au début des années 1970, l'économie mondiale et en particulier américaine sort de la période de croissance dite les trente glorieuses où le « plein emploi » prédominait avec un taux de chômage de moins de 2%. L'économie commençait à connaître un détournement considérable qui a exercé une grande pression sur les entreprises et le gouvernement américain. L'entreprise devient la cible des mouvement activistes, dont les pressions ont donné naissance à de nouvelles réglementations encadrant leurs actions (Acquier, Aggeri, 2007). Comme nous l'avons cité ci-dessus, le choc pétrolier ainsi que certaines catastrophes naturelles et chimiques ont eu un impact socio-économique qui s'est manifesté d'une part sur le plan des pertes d'emplois non compensées par des créations équivalentes, et d'autre part par la prise de

conscience de l'impact de la l'activité de la firme sur son environnement sociale. Selon Acquier, Aggeri (2007), Cette prise de conscience s'est traduite aux Etat Unies d'Amérique, sous l'impulsion des mouvements sociaux, par la création d'une agence publique de protection des consommateurs « la Consumer Product Commission » (CSPC) et de d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (US Equal Employment Opportunity Commission) en 1964. Parallèlement, et lors de la même période, on assiste à la création de nombreuse ONG et agences telles que Greenpeace en 1975 ou bien l'Agence pour la Protection de l'Environnement (EPA) au début des années 1970.

### **3.2.2. Du débat éthique à la vision pragmatique**

Dans ce contexte, et face aux différents tumultes qu'a connu le monde de la firme, certains entreprises américaines, et sous les pressions de leurs environnements sociétal et légal, se sont orientées vers une version plus pragmatique de la RSE où il ne s'agit plus de la question éthique ou du choix du dirigeant. On est dans une logique d'adaptation aux différentes pressions exercées par l'environnement marchand et non marchand de l'entreprise. Il s'agit bien de repérer et d'anticiper d'où viennent les différentes pressions et de comprendre comment les traiter systématiquement. Cette approche managériale se manifeste par la création d'une nouvelle fonction dite « le social issue specialist ou social responsibility officer » tout en mettant en place de nouveaux outils et de nouvelles règles, en particulier ceux et celles relatifs à l'audit social. R. Ackerman et R. Bauer, rapportent en 1976 que « une majorité des très grandes entreprises avaient « audité » leur performance sociale au cours des 12 derniers mois » alors que ces démarches n'existaient même pas quelques années auparavant.

C'est dans ce contexte que naît le courant « Corporate Social Responsiveness ». Ses deux fondateurs, R. Ackerman et R. Bauer, précédemment cités, et dans le cadre d'un projet de recherche au sein de la Harvard Business School, ont proposé une approche pragmatique de la RSE résultante de différentes études de cas qui a concerné plus de 40 entreprises. A l'instar du cycle de vie des produits en marketing<sup>7</sup>, ils ont proposé un modèle de trois étapes intitulé le cycle de vie des « social issues », dont la mise en place dote l'entreprise de nouveaux outils et règles qui nécessitent toute une opération de changement organisationnel tout en l'inscrivant dans un processus continu d'apprentissage organisationnel, chose qui fait que des éléments de la théorie des organisations sont fortement présents dans cette approche. L'entreprise n'est

---

<sup>7</sup> Le cycle de vie d'un produit en marketing est un outil d'analyse des ventes de ce produit sur un marché : on suit l'évolution de ses ventes depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait. Les phases du cycle sont : la phase d'introduction, la phase de croissance, la phase de maturité et la phase de retrait. L'enjeu ultime est de faire prolonger au maximum la phase de maturité ou même de la faire perdurer.

plus considérée comme une boîte noire dont les motivations éthiques et la finalité philanthropique de son action priment sur tout processus de prise de décision. Sa structure sera mise en avant ainsi que des outils permettant d'hierarchiser, d'anticiper et de contrôler de la manière la plus exhaustive possible les évolutions de son environnement socio-économique.

Quant à la structure de la firme, les deux auteurs ont privilégié la structure « M » (multidivisionnelle), car, et contrairement à la structure « U » (unitaire), elle possède un système fonctionnel décentralisé où la direction assure la coordination entre les différentes divisions qui peuvent correspondre à des activités de productivités ou à des zones géographiques. Cette forme d'organisation favorise une plus grande flexibilité stratégique en permettant une entrée plus aisée sur de nouveaux marchés. Une flexibilité bien recherchée par le courant *corporate social Responsiveness* puisqu'elle revoie, selon Acquier, Aggeri (2007), « à la capacité des firmes à piloter le changement et à renouveler leurs modes d'action de manière régulière » et à « institutionnaliser la nouveauté ».

Quant aux outils, les auteurs proposent le modèle précédemment cité, à savoir le cycle de vie des « social issues » qui cherche à opérationnaliser la responsabilité sociale de l'entreprise non seulement via le repérage des problèmes sociaux pour les hiérarchiser et y développer des modes de réponse, mais aussi via la prévision de leur dynamique d'évolution dans le temps tout en inscrivant l'entreprise dans un processus d'apprentissage continu. Ainsi, ce modèle a pour objectif d'analyser l'environnement pour repérer des évolutions en termes de demandes sociales émergentes<sup>8</sup>.

La démarche mise en place par les auteurs de la « Corporate Responsiveness », que ce soit via le modèle proposé ou bien via l'inscription de l'entreprise dans un processus de changement organisationnel, est sensé fournir des matériaux empiriques permettant la mesure de l'action sociale de l'entreprise tout en répondant, selon W.C. Frederick, aux questions suivantes : « *L'entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s'y prend-t-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s'agit de chercher, dans l'organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l'organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales* »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Pour plus de détails sur les trois phases du modèle « social issues » ainsi que les étapes de sa mise en place, veuillez-vous référer à l'article intitulé « *Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge : the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement* » de de Acquier Aurélien, Daudigeos Thibault, Valiorgue Bertrand.

<sup>9</sup> Traduction faites par les auteurs.

Ce questionnement annonce à priori la position des fondateurs de ce courant par rapport au courant « Business Society ». Prendre ce dernier à « contre-pied » est fortement exprimé dans la définition que donnent Ackerman et Bauer (1976) à la notion de responsabilité : *« l'idée de responsabilité présuppose une obligation, et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. Cependant la motivation n'est pas suffisante. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tâche est loin d'être triviale »*.

### **3.3. De la PSE à la TPP : vers la quête de concepts unificateurs**

Selon Acquier et Aggeri (2007), la fin du XX<sup>e</sup> siècle, plus précisément la période entre 1980 et la fin des années 1990, a été marquée par un recul significatif quant à l'adoption des pratiques RSE par les entreprises. Partant de ce constat, et pour proposer un cadre théorique permettant de remédier à cette situation, on va assister à l'émergence d'une volonté chez différents chercheurs pour consolider les approches antécédentes, aussi hétérogène qu'elles puissent paraître. C'est dans ce contexte que l'on voit naître les concepts de la « performance sociale de l'entreprise » et de « stakeholders ». Ces concepts constituent un prolongement des approches « business and society » et « Corporate Social Responsiveness » tout en soulevant les problèmes de mesure des actions dites sociales concrètement mises en œuvre par les entreprises.

#### **3.3.1. La Performance sociale de l'entreprise**

Selon Carroll A.B (1999), dans son article intitulé « Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct », la performance sociale se définit comme l'intersection de trois dimensions : 1) des principes de responsabilité sociale de l'entreprise comme elle était appréhendée lors des premiers débats des années 1950-1960 via quatre niveaux (économique, légal, éthique et discrétionnaire), 2) un ensemble d'enjeux sociaux (social issues) auxquels se confronte l'entreprise et 3) les modes de réponse adoptée par l'entreprise pour y répondre (renvoi vers la notion de responsiveness).

D'après cette définition, être performant d'un point de vue social implique que l'entreprise doit définir ses propres principes de la RSE, à condition qu'ils soient en relation avec les éléments qui ont marqué la réflexion nord-américaine depuis 1953, à savoir la prise en compte ou non des dimensions légal, éthique et discrétionnaire lors de la prise des décisions de la part des dirigeants. Par la suite, Elle doit localiser les différents problèmes sociaux auxquels elle est confrontée, pour développer, enfin, des modes de réponse adéquats.

Le modèle de Carroll donnera naissance à deux orientations qui vont structurer le cadre théorique relatif à la performance sociale lors des années 1990 et 2000. Selon Jean-Pascal Grond, les

modélisations proposées lors de cette période [Wood (1991) et Clarkson (1995)] visaient à mettre en relief le caractère « opérationnel » de la PSE. Elles peuvent être réparties en deux grandes catégories :

- Une première orientation qui cherche une clarification conceptuelle du construit antécédent sur la RSE (aspects institutionnel et organisationnel de la RSE et le processus de sensibilité sociale) tout en intégrant les aspects les plus directement mesurables relatifs aux actions palpables et au comportement de l'entreprise en matière sociale. La performance sociale correspond ainsi à des niveaux de performance, et ce, en fonction des modalités de réponses aux attentes des parties prenantes qui peuvent prendre les formes suivantes : réactivité, défense, accommodation ou pro-action. Ces modalités correspondent à quatre niveaux de performance allant de « moins que ce qui est requis » jusqu'à « plus que ce qui est requis » (ex. environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité du travail, l'actionnariat). La principale figure de cette orientation est Wood D.J qui avance un modèle quasi-semblable à celui de Carroll.
- Une seconde orientation qui postule que sur le plan pragmatique, les typologies avancées par Carroll et Wood pour appréhender la PSE sont difficiles à mettre en œuvre. Cette difficulté réside dans le fait que les modèles offrent uniquement la possibilité de mesurer les résultats ou l'impact de l'action sociale, alors que sur le plan « théorique » la SE intègre des principes et des processus sans offrir la garantie que ces principes et ces processus ne transgressent pas l'esprit de la responsabilité sociale tout en se focalisant uniquement sur les résultats.

Pour faire face à ce constat objet de la deuxième orientation près-citée, Clarkson propose un modèle dans lequel il met en relief le processus d'identification et d'hiérarchisation des « stakeholders ». Et ce, en distinguant entre les sociales et les sociétales « issues ». Pour Clarkson, l'entreprise est composée uniquement de « parties prenantes primaires ». La prise en compte ou non des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, en parallèle de ses objectifs économiques, décide de sa performance sociale, voire de sa survie et de sa rentabilité.

Ci-après nous présentant un tableau récapitulant les caractéristiques de chaque modèle des trois sus-cités.

**Tableau n°1 : les définitions et les dimensions de la PSE pour chacun des trois modèles sus-cités.**

| Auteurs         | Définition de la PSE                                                                                                                                                                                                                       | Dimensions de la PSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carroll (1979)  | « L'articulation et l'interaction entre<br>(a) différentes catégories de responsabilités sociétales,<br>(b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et<br>(c) des philosophies de réponse à ces problèmes »                   | (a) Responsabilités sociétales intégrant les Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.<br>(b) Philosophies de réponse<br>Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive<br>(c) Domaines sociétaux<br>Type de domaines : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité du travail, l'actionnariat.                                                                            |
| Wood (1991)     | « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » | (a) Principes de responsabilité sociétale<br>Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel<br>(b) Processus de sensibilité sociétale<br>Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux<br>(c) Résultats du comportement sociétal de l'entreprise<br>Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales |
| Clarkson (1995) | « Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise »                                                                                                                                                     | Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de <i>stakeholders</i> qu'il distingue :<br>Employés, Propriétaires/actionnaires, Consommateurs, Fournisseurs, <i>Stakeholders</i> publics, Concurrents.                                                                                                                                                                                      |

Source : Grond jean-pascal, 2004

Indépendamment des travaux qui ont mis en cause l'opérationnalisation de la PSE conformément aux premiers modèles de Carroll et de Wood, ce que l'on retient suite à cette analyse des conditions de la genèse et de la diffusion du concept de la PSE, est que le concept de « stakeholders » qui constitue lui aussi, comme nous l'avons cité, un prolongement des deux théories précédentes, commence à l'emporter sur tout autre concept pour approcher et opérationnaliser la RSE, surtout après la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984. Chose qui a fait que la théorie des parties prenantes commençait à s'imposer comme le cadre de référence pour penser le concept.

### 3.3.2. La théorie des parties prenantes « stakeholders » (TPP)

Le concept de « stakeholders » a vu jour pour la première fois lors du « projet stakeholders », mis en place en 1977 à la Wharton School (Applied Research Center). Selon Freeman et Reed

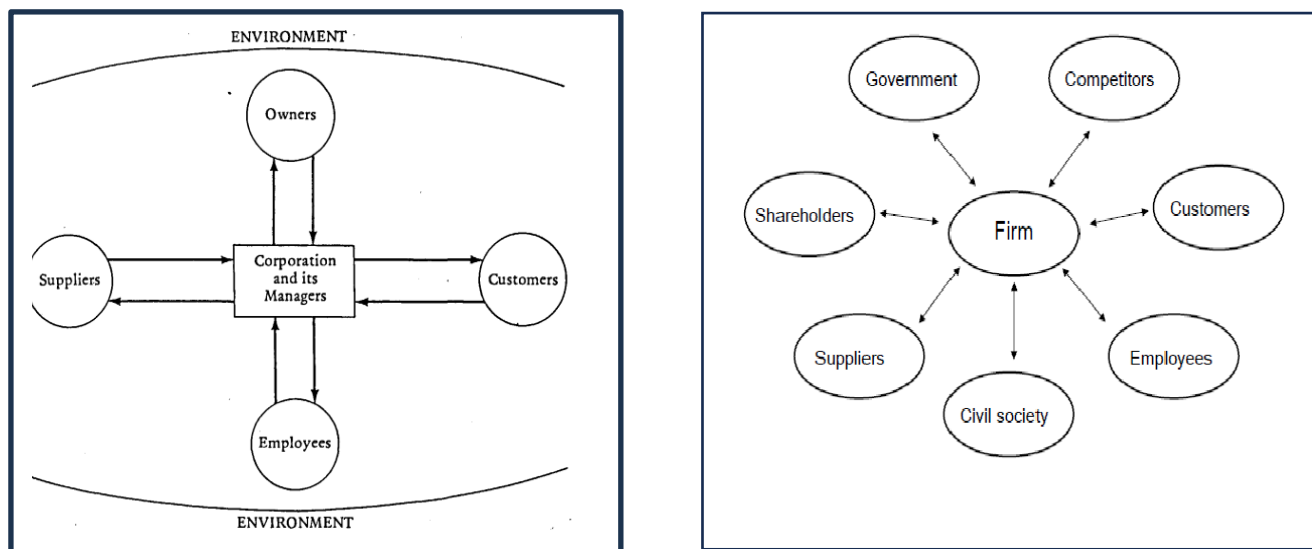
(1983), l'objectif de ce projet était de « réunir de nombreux courants de pensée et de développer une théorie du management qui permette aux cadres dirigeants de formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents ».

Cet objectif reflète que les premières formulations de ce concept est fortement influencé par le caractère opérationnel et pragmatique du courant « Corporate Responsiveness » qui a marqué, comme nous l'avons vu, les travaux nord-américains des années 1970 sur la RSE. Aussi, il révèle que l'environnement de l'entreprise est perçu comme menaçant. Chose qui fait que, dans ses débuts, le concept de « Stakeholder » était défini d'une manière défensive.

C'est dans contexte que R. Edward Freeman, fondateur de la théorie des PP, construit sa réflexion sur la relation entre la firme et son environnement en se basant sur *un raisonnement inductif à partir d'analyse de cas cliniques* (Cadiou et Morvan, 2007), et ce dans l'objectif de créer une prise de conscience chez les dirigeants d'entreprises de la légitimité des PP. Cette légitimité trouve ses fondements dans l'impact que peut exercer l'environnement sur l'entreprise. Ainsi, et à la différence de la théorie économique classique, centrée sur la relation entre l'entrepreneur et l'actionnaire, Freeman propose d'intégrer l'environnement de la firme dans la gestion stratégique tout en présentant la notion de PP comme une opportunité d'exploration de cet environnement.

Pour E. Freeman, le dirigeant ne doit plus être au centre du processus de la création de la richesse. Il propose une autre représentation de l'organisation où la relation avec les PP est l'un des principaux déterminants de sa stratégie. Si dans la perspective orthodoxe le dirigeant (au centre) représente les intérêts des propriétaires / actionnaires, exerce son autorité sur les salariés et gère les relations avec les fournisseurs et les clients, sans qu'il se soucie de l'environnement de la firme (l'environnement est rejeté en arrière plan – voir figure 2), la nouvelle représentation proposée par Freeman présente la firme au centre d'une roue reliée à une multitude de PP dont les actionnaires, les apporteurs des capitaux, les employées, les fournisseurs, les clients et autres. (Figure 2).

**Figure n°1 : La vision managériale vs la vision PP de la firme selon Freeman (1984).**



Dans cette perspective, et à l'encontre de la vision économique classique, on assiste à une sorte de redéfinition de la raison d'être de l'entreprise. La maximisation de la richesse ne se fait plus via l'unique et la seule satisfaction des intérêts des propriétaires / actionnaires, elle se fait via un déplacement de l'intérêt du management vers la satisfaction des PP (propriétaires / actionnaires inclus) tout en tenant compte des enjeux environnementaux qui s'imposent aux enjeux internes de la firme. Au centre, l'organisation s'impose, comme il est le cas pour l'approche contractuelle de la firme, comme un projet commun partagé par toute les PP. Elle est appréhendée comme un « nœud de contrats » assurant des relations contractuelles entre des individus ou groupes d'individus qui contribuent à la réalisation d'un projet stratégique commun.

Cette représentation de la firme trouve ses fondements dans la définition que donne Freeman aux PP : « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». De ce fait, la survie de la firme dépend non seulement des facteurs internes, mais aussi de la modalité de réponses aux attentes face à l'impact que peuvent exercer les PP sur l'organisation.

Pourtant, la satisfaction des attentes de ces PP n'est pas systématique, elle doit être associée à l'atteinte des objectifs de la firme, chose qui met les dirigeants face à la question de priorisation et de la recherche d'équilibre entre les demandes opposées des différents « groupes influents » (Tamara Smaguca 2022). Sur ce, une cartographie, voir une hiérarchisation des PP prenante semble primordiale. Freeman (1984) précise que l'entreprise doit limiter la liste de ses *stakeholders*. Il distingue entre les PP importantes et non importantes : « *l'entreprise [...] doit laisser de côté tous ceux qui sont trop petits et trop insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux* »,

il précise aussi que d'un point de vue stratégique et pragmatique « *l'entreprise doit se focaliser sur les enjeux stratégiques réels (real strategic issues) et non sur les soi-disant "social responsibility issues"* ».

S'inscrivant dans cette même optique de classification des PP, d'autres auteurs vont proposer différentes typologies des stakeholders :

- Clarkson (1995) avance une distinction entre les *stakeholders* primaires et secondaires. Les primaires sont les PP qui sont nécessaires à la survie de l'entreprise comme les clients ou les actionnaires. Les secondaires sont les PP dont la relation n'est pas cruciale pour l'entreprise.
- Mitchell, Agle et Wood (1999) ont mis le point sur trois critères permettant de hiérarchiser l'importance des PP pour l'entreprise : le pouvoir, la légitimité, l'urgence. Ces auteurs avancent que les *stakeholders* qui cumulent ces trois critères ont plus de chances à ce que leurs demandes soient prise en considération par les dirigeants.
- Pelle-Culpin (1998) propose la distinction entre les PP institutionnelles, économiques et éthiques.
- Phillips (2003) avance une distinction entre "stakeholders normatifs" et les "stakeholders dérivatifs". Les normatives sont les PP vis-à-vis de qui l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, etc.), les dérivatives sont les PP qui peuvent potentiellement affecter l'activité de l'entreprise ou des PP normatives.

La multitude des classifications démontre que même s'il y a un consentement implicite sur l'acceptation de l'idée de hiérarchisation des PP, les modalités de sa mise en pratique reste très loin à être partagée par les différents auteurs.

### **3.3.3. Les différentes approches de la TPP**

La multiplicité des classifications des PP reflète les différentes conceptions des différents auteurs de la relation entre la théorie des PP et le management stratégique. La TPP permet de fournir des outils d'aide aux dirigeants pour comprendre les demandes des PP et de les gérer de façon stratégique. Pourtant, La multiplicité des approches laisse entendre qu'il y a une multiplicité de théories au lieu d'une seule théorie des PP.

Faisant face à cette situation, Donaldson et Preston (1995) ont proposé une classification qui rassemble les différentes approches tout en étant largement acceptée dans le monde académique et professionnel (Tamara Smaguca 2022). Dans leur article intitulé « *The stakeholder theory of*

*the corporation : concepts, evidence and implications* », ils proposent de distinguer trois approches de la Théories des PP :

- L'approche descriptive (ou analytique) : consiste à décrire et à interpréter les caractéristiques et le comportement spécifiques des dirigeants d'entreprises dans de réelles conditions. Elle vise à comprendre comment les managers répondent aux différentes demandes des PP tout en agissant en fonction de leurs intérêts : *« Il s'agit alors de modéliser la firme dans son interaction avec ses différents stakeholders »* (Acquier et Aggeri, 2007).
- L'approche instrumentale : cette approche s'intéresse aux conséquences organisationnelles, en termes de performance financière, de stabilité et de croissance, dues à la mise en place des pratiques issues de la théorie des PP. Selon Donaldson et Preston (1995), les entreprises réussiront à atteindre leurs objectifs de rentabilité, si les pratiques managériales prennent en considération la relation avec les PP (à condition que les autres éléments impactant la performance de l'entreprise restent inchangés) (Donaldson et Preston, 1995).
- L'approche normative : cette approche met l'accent sur les principes moraux et philosophiques orientant le comportement des entreprises. L'enjeu réside dans la manière par laquelle l'entreprise traite les questions d'ordre éthique et prend en compte les demandes et les intérêts de l'ensemble des PP indépendamment de toute réussite économique : *« chaque groupe de PP mérite d'être pris en considération pour lui-même et non pas uniquement en raison de sa capacité à promouvoir les intérêts d'un autre groupe, tel que les actionnaires. »* (Donaldson et Preston, 1995). Dans cette perspective, les objectifs de l'organisation sont redéfinis d'une manière à ce que des principes tels que l'équité et la justice sociale l'emportent sur le seul intérêt économique. Sauf que cette vision normative a suscité un débat autour de la nature de la relation fiduciaire entre les dirigeants et les PP (relation d'agence), ainsi que la place qu'occupent les PP par rapport aux actionnaires.

Les trois approches se présentent comme des approches managériales dont la différence réside dans leur manière de faire : la descriptive et l'instrumentale sont des outils au service du management stratégique permettant d'atteindre les objectifs organisationnels, tandis que la normative nécessite une toute redéfinition des objectifs de l'organisation. La maximisation de la richesse l'emporte sur toute autre considération d'ordre éthique dans les deux premières

approches (la relation avec les PP est au service de la réalisation des objectifs de l'organisation). Alors que les droits des PP, selon l'approche normative, sont légitimes et exigent une redéfinition des objectifs organisationnels dans la mesure où ils prennent en considération les intérêts de ces derniers. Autrement, et selon l'optique stratégique, c'est la performance organisationnelle qui est mise en péril.

#### **4. Point culminant : rencontre des concepts théorique avec les pratiques managériales**

L'apport de l'analyse généalogique réside dans le fait qu'elle fait converger trois perspectives d'analyse qui semblaient aussi distincts l'une de l'autre, à savoir, les perspectives socio-économique, institutionnelle et académique. L'évolution du concept de la RSE depuis l'ère industrielle se manifestera via les l'interaction et les intersections entre ces trois dimensions. D'une part, comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises sont de plus en plus incitées à intégrer les ODD dans leurs stratégies, et d'autre part, comme nous le verrons tout de suite, les concepts théoriques relatifs à la RSE ont été bien transposés au monde de l'entreprise par le biais des consultant britanniques (F. Aggeri et al. 2005), qui ont donné naissance au concept du *Triple Bottom Line*, et ce, dans le cadre d'un partenariat avec l'ONU lors de l'élaboration du rapport Brundtland<sup>10</sup>.

Cependant, et malgré la pertinence de certains travaux académiques à portée pragmatique qui ont caractérisé l'évolution du champ de la RSE, le développement théorique dudit concept n'a pas eu la résonnance souhaitée auprès du monde entrepreneurial, surtout après la régression et le recul significatif des pratiques RSE chez les entreprises américaines lors des années 1980 et 1990<sup>11</sup>. D'ailleurs, lors de cette période, les préoccupations d'ordre sociale et sociétale passaient en second rang derrière les discours sur la « valeur actionnariale » (Aggeri et al, 2005).

Ce n'est qu'à partir de 1999 que l'on va assister à une évolution massive du comportement des entreprises et des dirigeants américains concernant la prise en compte des trois dimensions économique, sociale et environnementale dans leurs reporting annuel. Cette évolution est due au rôle-clé joué par les consultants britanniques quant à la transposition de concepts théoriques tels que *les stakeholders, la responsiveness et la performance sociale et environnemental* au monde de l'entreprise tout en les reliant au concept du développement durable et en « *inventant de nouveaux outils permettant à la fois de vulgariser, de légitimiser et d'opérationnaliser cette approche dans les entreprises* » (Aggeri et al, 2005).

---

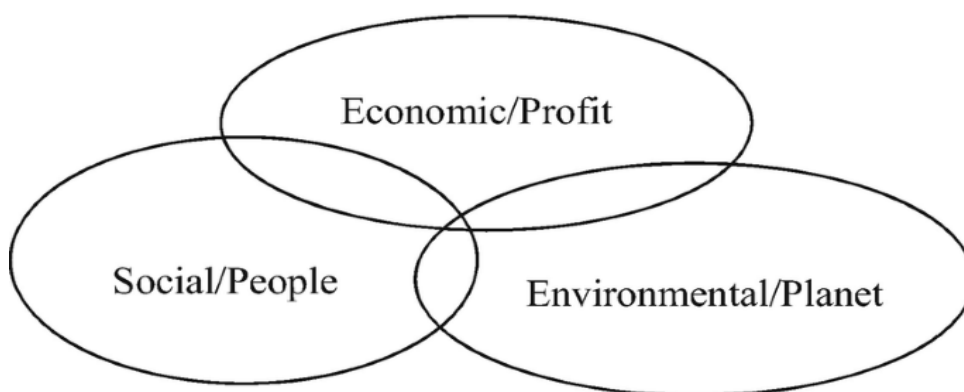
<sup>10</sup> Voir la rubrique 2.1

<sup>11</sup> Voir la rubrique 3.3

Selon Franck Aggeri et al. (2005), le cabinet SustainAbility et son fondateur John Elkington sont à l'origine de cette transposition. Elkington, un militant de renommée en faveur de l'environnement, fonde son cabinet en 1987, l'année de la publication du rapport Brundtland « Notre Avenir à Tous »<sup>12</sup>. Il a fondé son approche sur un diagnostic de base selon lequel les entreprises ont du mal à faire face aux critiques croissantes de leurs PP. C'est ainsi que SustainAbility développe un conseil stratégique adapté pour chaque entreprise dont l'analyse se base d'une part sur l'identification des PP, leurs attentes et leurs exigences, et d'autre part sur le repérage des risques pour l'entreprise, et ce dans le but d'en déduire des recommandations dont l'application permettra de regagner la confiance des PP identifiées.

L'apport d'Elkington et son cabinet ne se limite pas à l'accompagnement des entreprises lors de la mise en place de leur stratégie ainsi que sa déclinaison en actions socialement responsables. Leur apport ultime au champ de la RSE et du DD est la création de nouveaux concepts qui sont pleinement repris dans le reporting RSE et fait largement partie du langage managérial sur le développement durable, à savoir les concepts de *Triple Bottom Line* (Triple performance en français) et *3P* (Profit, People et Planet).

**Figure n°2 : représentation du principe du *Triple Bottom Line/3P* de John Elkington.**



## Conclusion

Cette revue généalogique mis en évidence non seulement les conditions d'émergence et de diffusion relatives à l'évolution historique de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais elle a aussi mis le point, même d'une façon indirecte, sur des enjeux majeurs qui marquent et continueront à marquer le champ de la RSE, à savoir des dualités qui méritent de faire l'objet de plusieurs axes de recherches. Ces dualités se présentent sous forme de tensions générées par les concepts suivants : éthique vs performance, discours vs pratiques ou approche globale vs approche locale. Quant à la question d'éthique, l'engagement affiché par les dirigeants

<sup>12</sup> Voir rubrique « évolution internationale et institutionnelle de la RSE »

d'entreprises américaines qui étaient à l'origine de la crise économique et financières de 2008 met en question l'approche normative de la RSE et suscite des questionnements sur les limites de cette approche. Le principe de « greenwashing », quant à lui, met en question les pratiques trompeuses qui portent atteintes aux parties prenantes et/ou à l'environnement, c'est le cas par exemple des sociétés Shell ou Ryanair qui étaient accusés, à plusieurs reprises, lors des dernières années, de communiquer de fausses informations pour améliorer leurs images de marques. Aussi, dans le cadre de l'approche globale vs approche local, il sera intéressant d'explorer comment la RSE est perçue dans les pays du sud et plus particulièrement dans les PME, car comme il est le cas pour le Maroc, ces entreprises constituent 95% du tissu économique du pays alors qu'elles sont les moins explorées en termes de pratiques socialement responsables que ce soit en termes de d'intégration ou de diffusion de la RSE.

Ces axes proposés peuvent renforcer la dimension critique de la RSE pour sortir de la lecture normative traditionnelle vers une lecture critique qui questionne la RSE comme instrument de pouvoir et de domination. Cette proposition peut être renforcée par la double facette qu'offrent les opportunités financières qu'offrent les ODD dont le montant globale peut s'élever jusqu'à 1200 milliards de dollars<sup>13</sup>. Autant d'argent mis en jeu dans quatre secteurs d'activités clés (l'alimentation et l'agriculture ; la construction et l'urbanisme ; l'énergie et les matériaux ainsi que la santé et le bien-être) questionne fortement à la fois les opportunités écologiques, sociales et sociétales d'un tel investissement, ainsi que les pratiques des entreprises impliquées ainsi que l'éventuel opportunisme des dirigeants de ces entreprises face au différentes parties prenantes.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005). « *Organiser le développement durable* », Vuibert, Paris.

Bowen H. R. (2013) « *Social Responsibilities of the businessman* », University of Iowa Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc.

### Articles

Ackerman R. W., Bauer R. A. (1976). « *Corporate Social Responsiveness* » – *The Modern Dilemma* », Reston Virginia.

---

<sup>13</sup> Voir rubrique 2.2.

- Acquier Aurélien, Daudigeos Thibault, Valiorgue Bertrand, (2011), « *Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement* ». M@n@gement vol. 14 no. 4, 221-250
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). « *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE* ». Revue Française de Gestion, 41(253), 387-413.
- Amina Saoussany, Nabila Kidaye (2021). « *La Responsabilité Sociétale des Entreprises: d'un Concept Philosophico-éthique à un Concept Managérial Orienté vers l'Action* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, pp.476-491.
- Callot. Ph, 2014 « *La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE, Le cas de la viticulture* ». La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 269-270.
- Capron Michelle et Quairel-Lanoizelée François. (2007). « *La responsabilité sociale de l'entreprise* ». La Découverte. Paris., p.3-12.
- Carroll A. B. (2008). « *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices* » In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, 19-46.
- Carroll A. B. 1979, « *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* », Academy of Management Review, vol. 4, n° 4.
- Carroll, A.B. (1999). « *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* ». Business & Society, 38, 268-295.
- Chaffee, Eric C. (2017). « *The Origins of Corporate Social Responsibility* ». University of Cincinnati Law Review, Vol. 85, 2017.
- Charlows. W. L. Hil et Thomas M. Jones, 1992. « *STAKEHOLDER-AGENCY THEORY* ». Journal of Management Studies n° 0022-2380.
- Christian Cadiou, Jérémy Morvan. (2007). « *R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires* ». Les grands auteurs en stratégie, EMS.
- Clarkson, M. B. (1995), « *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1.
- Dinia.J, Chakor. A. (2018) « *La Responsabilité Sociétale De L'entreprise : Les Différentes Approches Conceptuelles* ». European Scientific Journal. Vol.14
- Donaldson T. Preston L. E, (1995) « *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* », Academy of Management Review, vol. 1, n° 20.

- Frederick. W.C, 1978 « *From CSR 1 to CSR 2: the Maturing of Business and Society Thought* », Working Paper Graduate School of Business, Pittsburgh, University of Pittsburgh. PP.152-153
- Freeman R. E., Reed D. L. (1983), “*Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*”, California Management Review, vol. 25, n° 3, p. 88-107
- Friedman M. (1970). « *The social responsibility of business is to increase its profit* », The New York Times Magazine, vol. 33, p. 122-126
- Grond jean-pascal. (2004) « *Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle de l'apprentissage organisationnel de l'entreprise* ». Economies et sociétés, Série « Economie de l'entreprise », n°14.
- Hendry, J. (2001). « *Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate.* » Business Ethics Quarterly. Vol. 11, No. 1, janvier, pp. 159-176.
- Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, (2020) « *Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise* » Éditions Presses Universitaires de France. Que sais-je ? (7e éd.).
- Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens. (2020). « *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise* » Éditions Presses Universitaires de France. Que sais-je? (7e éd.)
- Latapí Agudelo et al (2019). « *Literature review of the history and evolution of corporate social responsibility* ». Int J Corporate Soc Responsibility.
- Lemenorel Alain (2005). « *Du paternalisme à la culture d'entreprise* ». In : Le travail à l'époque contemporaine. Editions du CTHS. pp. 173-186.
- Lorenzini, D. (2022). « *La généalogie comme méthode de possibilisation* ». In Q. Landenne & E. Salanskis (éds.), Les métamorphoses de la « généalogie » après Nietzsche. Presses universitaires Saint-Louis Bruxelles. <https://doi.org/10.4000/books.pu1.28488>
- Pascal Moliner, Christian Guimelli (2015), « *Les représentations sociales. Fondements historiques et développements récents* », Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, series: « La psychologie en plus ».
- R. Phillips, E. Freeman et A. Wicks. (2003). « *What Stakeholder Theory Is Not* », Business Ethics Quarterly.
- Simon Zadek, 2005 « *The Path to Corporate Responsibility* » Harvard Business Review.
- Wood, D. J. (1991). « *Corporate Social Performance Revisited* », Academy of Management Review, 16(4), p. 691-718.

## Conférences

F. Aggeri, A. Acquier, (2005). « *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques D'entreprise en matière de développement durable ?* », Communication à la conférence de l'AIMS, Angers

Samuel Mercier (2001), « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

Tamara Smaguca, (2022) « *Comparison of Normative, Instrumental and Descriptive Approaches to Stakeholder Theory* » 28th RSEP International Conference on Economics, Finance & Business 24-25 November 2022, University of Washington Rome Center, Rome, Italy.