



**HAL**  
open science

## La responsabilité sociale de l'entreprise : Prolégomènes à un programme de recherches en sciences de gestion

Pierre Mathieu

### ► To cite this version:

Pierre Mathieu. La responsabilité sociale de l'entreprise : Prolégomènes à un programme de recherches en sciences de gestion. Conférence internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises 3e congrès ADERSE - Academy of Management, Oct 2005, LYON, France. pp.2379-2388. halshs-00769051

**HAL Id: halshs-00769051**

**<https://shs.hal.science/halshs-00769051v1>**

Submitted on 27 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Titre du papier :

**La responsabilité sociale de l'entreprise :  
Prolégomènes à un programme de recherches en sciences de gestion**

Type :

**Papier**

Auteur et personne à contacter :

**Pierre MATHIEU**

Maître de Conférences en Sciences de gestion

Université de Haute Alsace  
Centre d'Analyses et de Recherches en Gestion des Organisations  
(CARGO)

Adresse postale :  
IUT de Mulhouse – Département GEA  
61, rue Albert Camus  
68093 Mulhouse cedex

06-73-93-49-48  
pierre.mathieu@uha.fr

## **La responsabilité sociale de l'entreprise : Prolégomènes à un programme de recherches en sciences de gestion<sup>1</sup>**

*« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement » (§ 9)*

*« La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (§ 20)*

Ces deux extraits du livre vert de la communauté européenne consacré à la responsabilité sociale des entreprises<sup>2</sup> illustrent la foi et l'engouement extraordinaires qui se sont développés depuis quelques années autour de ce concept. Sa particularité, en comparaison avec d'autres évolutions managériales, réside dans son caractère institutionnel. Son origine se situe en effet dans la prise de conscience de périls écologiques et sociaux et la formulation, au niveau international, de préoccupations essentielles quand au développement de nos sociétés.

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise n'est donc pas issu d'un questionnement gestionnaire mais apparaît comme une nouvelle « mission » confiée par les différents membres du corps social (institutions, gouvernements, consommateurs, associations écologiques, citoyens, etc.) aux entreprises. C'est probablement la première fois que l'on assiste à une telle tentative d'élargissement de l'objet de l'entreprise dans les sociétés capitalistes. Les débats théoriques autour du bien fondé de cette évolution sont d'ailleurs particulièrement virulents.

*« Il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires »<sup>3</sup>*

*« Il s'agit d'une notion qui, telle qu'elle est aujourd'hui généralement pensée et utilisée, vise rien moins qu'à modifier les finalités de l'entreprise et donc celles du système de marché. (...) Le rôle d'une entreprise bien gérée est de faire du profit, non pas de sauver la planète. Ne faisons pas l'erreur de confondre les deux. »<sup>4</sup>*

Cette importante controverse est pourtant négligée par la plupart des travaux de recherche les plus récents qui, soit décrivent le contexte historique et institutionnel de la RSE, soit traitent de normes, outils et instruments au service de la RSE, soit analysent des pratiques d'entreprises et leurs résultats, en faisant l'hypothèse implicite que la question de l'implication de l'entreprise dans cette problématique sociétale ne fait pas débat.

---

<sup>1</sup> L'auteur tient à remercier sincèrement les deux rapporteurs anonymes du comité scientifique du congrès de l'ADERSE pour leurs précieux commentaires ainsi que Philippe Schultz pour nos discussions très riches autour du concept « d'intérêt social »

<sup>2</sup> Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, COM(2001) 366 final.

<sup>3</sup> Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago

<sup>4</sup> Wolf M. (2001), *Sleep-walking with the enemy*, Financial Times, 16 mai.

L'objectif de notre contribution est, au contraire, d'admettre l'existence d'une difficulté théorique, conceptuelle, quand à la possibilité d'élargir ainsi l'objet, la finalité de l'entreprise privée. Il s'agit alors de poser différentes questions aidant à la construction d'un programme de recherches en sciences de gestion. Si l'on souhaite obtenir des modifications substantielles et durables de certains comportements d'entreprises, il nous paraît en effet indispensable de construire des mécanismes efficaces d'appropriation, par les gestionnaires, des problématiques sociétales.

Dans un premier temps, nous abordons ainsi la question de la perméabilité de l'entreprise à la problématique de la Responsabilité Sociale et les interrogations majeures qui se posent quand à savoir à quelles conditions elle est susceptible de devenir réellement un enjeu gestionnaire. Nous proposons ensuite quelques éléments de réflexion quand à la « fonction objectif » de l'entreprise et la manière dont celle-ci peut être modifiée par une orientation socialement responsable. Enfin, nous proposons certaines pistes de recherches permettant d'une part de caractériser une gestion socialement responsable à partir des décisions prises au sein de l'entreprise et, d'autre part, d'analyser les évolutions nécessaires des processus de prise de décisions.

## **1- DE LA PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

La première question qu'il convient d'approfondir est celle de la perméabilité de l'entreprise à un concept qui s'est historiquement et naturellement construit et développé en dehors de ses frontières et autour d'objets différents.

Si l'on reprend les recherches concernant la genèse de la « responsabilité sociale de l'entreprise », on s'aperçoit en effet que ce concept apparaît au confluent de deux cadres de réflexions totalement distincts.

### **1- L'éthique des affaires**

Comme l'analyse de manière approfondie Carroll (1999)<sup>5</sup>, la notion de responsabilité sociale est apparue progressivement, à partir des années cinquante aux Etats-Unis, sur la base de considérations relatives essentiellement aux « qualités » des gestionnaires. La question posée par les auteurs successifs de ce courant<sup>6</sup> est celle du paradigme social et culturel dans lequel les gestionnaires décident et agissent. La responsabilité sociale apparaît alors comme un mode de conduite des affaires en rupture partielle avec le strict individualisme méthodologique présidant à la maximisation du profit dans le modèle néoclassique. Un dirigeant est qualifié de socialement responsable lorsque, d'une manière discrétionnaire, il intègre différentes attentes de la société à l'égard de son organisation. A la suite de Bowen (1953)<sup>7</sup>, de nombreux auteurs développent l'idée selon laquelle une conduite des affaires socialement responsable consiste, pour un dirigeant, à respecter, dans ses actions et ses décisions, des valeurs et des principes

---

<sup>5</sup> Carroll A. (1999), Corporate Social Responsibility, *Business & Society*, vol. 38, n° 3, september, 268-295.

<sup>6</sup> Ces différents travaux sont généralement regroupés sous le terme de « Business Ethic ».

<sup>7</sup> Bowen H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.

culturels, sociaux, humanistes, éthiques, philanthropiques... outrepassant le champ théorique traditionnel de la gestion des organisations.

Ces premières réflexions trouvent leur développement naturel dans le concept de « parties prenantes », évoqué dès 1971 par Johnson<sup>8</sup> lorsqu'il suggère de considérer une multiplicité d'intérêts, puis développé par différents auteurs parmi lesquels Freeman (1984)<sup>9</sup>.

Ces travaux visent donc à constituer un corpus théorique traitant essentiellement de la question du « bon gestionnaire » puis progressivement de la « bonne gestion » au regard de cadres normatifs fortement contextualisés. Les débats essentiels portent ainsi sur les dimensions, les variables, la modélisation des acteurs et des attentes sociétales à satisfaire. Les cadres conceptuels élaborés établissent des représentations stylisées les plus complètes et pertinentes possibles à partir de choix subjectifs de variables. Par exemple, Carroll (1979)<sup>10</sup> propose de retenir quatre dimensions de responsabilité sociale (économique, juridique, éthique et discrétionnaire) tandis que Wood (1991)<sup>11</sup> construit un modèle structuré autour de trois niveaux (institutionnel, organisationnel et individuel).

## 2- Le Développement Durable

Son origine se situe clairement dans une problématique d'économie politique et d'économie du développement. Dès 1970, le Club de Rome a posé la question de la croissance économique et de ses conséquences sur l'évolution de certaines ressources environnementales limitées. Deux ans plus tard, les Nations Unies organisaient à Stockholm la première conférence internationale sur l'environnement qui devait conduire à la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et à la définition du concept « d'éco-développement ». Celui-ci sera ensuite retravaillé pour aboutir, en 1987, à la définition de la notion de développement durable<sup>12</sup>. Cette nouvelle approche du développement est fondée sur la recherche indispensable d'un équilibre entre la croissance des activités économiques et de leurs effets et la préservation et le renouvellement des écosystèmes. De manière plus précise, le concept de développement durable est décliné en trois dimensions :

- L'économie :

La dimension économique se structure autour de quelques questionnements majeurs : Quelles sont les règles de la croissance économique mondiale et des échanges internationaux ? Quel équilibre rechercher entre les pays développés et ceux en développement plus ou moins avancé ? Par quels moyens peut-on mieux répartir les richesses ? Comment œuvrer pour que la croissance économique ne se fasse pas au détriment de l'environnement et du social ?

- L'environnement :

Différentes préoccupations essentielles sont clairement identifiées : la préservation de la biodiversité, la gestion des pollutions et des déchets issus des

---

<sup>8</sup> Johnson H. (1971), *Business in contemporary society : framework and issues*, Belmont CA : Wadsworth

<sup>9</sup> Freeman R. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston : Pitman.

<sup>10</sup> Carroll A. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 497-505.

<sup>11</sup> Wood D. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, n° 16, 691-718.

<sup>12</sup> « Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », rapport Brundtland (1987), *Our Common Future*.

activités économiques humaines, la gestion de l'eau, le problème du réchauffement climatique et la question des ressources énergétiques.

- Le social :

La dimension sociale est appréhendée de manière extrêmement large puisqu'il s'agit de mettre en exergue la nécessité impérieuse de lutter contre le travail des enfants, l'exploitation de la main d'œuvre fréquemment associée aux pratiques de sous-traitance dans les pays émergents, la faim dans le monde, l'insuffisance des systèmes de santé dans de très nombreux pays.

A ces trois piliers du développement durable, s'ajoutent des considérations relatives aux modes de gouvernance qu'il serait souhaitable de rechercher dans chacune des institutions internationales et dans chacun des pays concernés par ces questionnements. Les principales caractéristiques évoquées sont la participation de tous les acteurs aux processus de décision, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité.

Ce triptyque du développement durable a ensuite été repris, travaillé, opérationnalisé par de très nombreux acteurs institutionnels, politiques et économiques. En particulier, la demande sociétale de plus en plus forte de voir se développer de « meilleures » pratiques de gestion au sein des entreprises a naturellement conduit à renouveler en profondeur les modèles de RSE en les structurant autour de la « triple bottom line » : économie, environnement, social. Or, l'évolution des pratiques managériales ne se produira réellement et efficacement que si le concept de RSE, qui au départ apparaît uniquement comme une attente sociétale, institutionnelle, devient une question et un enjeu de gestion réels.

La première question de recherche qui doit alors être posée est la suivante :

La RSE, adossée au cadre conceptuel du développement durable, constitue-t-elle une problématique de gestion ?

Bien que ce concept apparaisse comme un construit théorique, exogène à l'entreprise, la plupart des recherches retiennent comme postulat que c'est naturellement le cas alors que, fondamentalement, cette position repose sur des hypothèses implicites extrêmement fortes et discutables:

1- L'entreprise est disposée spontanément à prendre des décisions dans le but de satisfaire des attentes sociétales dans une logique de responsabilité élargie.

2- Le cadre conceptuel du développement durable constitue une représentation pertinente des attentes sociétales que l'entreprise tente de satisfaire.

3- Les entreprises sont parfaitement homogènes au regard de ces questionnements et construisent des problématiques identiques.

L'analyse de ces hypothèses nous paraît devoir être placée au cœur d'un programme de recherches en sciences de gestion car leur approfondissement donnera des indications extrêmement précieuses sur la manière dont les problématiques gestionnaires peuvent englober des aspirations sociétales et ainsi conduire à un renouvellement des pratiques permettant de satisfaire ces attentes.

Parmi les pistes à explorer figure la construction d'un cadre d'analyse plus fin des situations individuelles des entreprises par rapport à la problématique de la RSE. Il s'agirait, en particulier, d'étudier précisément la « sensibilité » de l'organisation à son environnement appréhendé à partir du cadre conceptuel du

développement durable. Cette approche en terme de sensibilité pourrait en effet permettre de mieux identifier et comprendre les mécanismes d'appropriation du concept de RSE par les différentes entreprises, les freins à cette évolution et, éventuellement, conduire à identifier des leviers d'action plus efficaces.

En partant du constat que les relations qu'une entreprise entretient avec ses stakeholders sont éminemment complexes, spécifiques et résultent de nombreux mécanismes que l'entreprise ne maîtrise que très partiellement, la démarche pourrait consister à étudier spécifiquement la sensibilité de chaque entreprise par rapport à chacune des deux dimensions nouvelles de la performance sociétale.

En ce qui concerne la dimension environnementale, l'intérêt porté spontanément par l'entreprise à des préoccupations de gestion de ressources rares va dépendre naturellement de sa propre situation. Si une ressource est en voie de raréfaction au niveau collectif mais reste abondante au niveau individuel -même si à moyen ou long terme les perspectives de difficulté sont connues- l'entreprise ne sera que faiblement incitée à agir spontanément dans le sens d'une gestion plus économique de cette ressource ou à envisager des solutions de substitution<sup>13</sup>. Beaucoup d'entreprises ne se sentent donc que peu concernées par certains problèmes environnementaux majeurs puisque leurs processus de gestion ne sont pas menacés. Celles qui s'approprient le plus naturellement cette nouvelle problématique seront celles pour lesquelles la rareté des ressources pose des problèmes de gestion importants en termes d'approvisionnement, de dépendance, de coûts de production, de transport, de risque concurrentiel, etc. Les entreprises vont donc naturellement présenter une sensibilité extrêmement variable à la dimension environnementale de la RSE. De la même manière, toutes les entreprises ne seront pas spontanément concernées par les mêmes enjeux au sein de l'ensemble des préoccupations environnementales.

En ce qui concerne la dimension sociale, on peut formuler le même type d'hypothèse. Seront spontanément incitées à s'engager dans une démarche volontaire de responsabilité sociale les entreprises pour lesquelles il s'agira d'un enjeu stratégique et d'une réelle préoccupation de gestion. Par exemple, lorsque l'entreprise met en place une stratégie de sous-traitance dans des pays à faible coût de main d'œuvre et fait l'objet d'une attention particulière de la part d'institutions diverses ou bien lorsqu'elle mobilise des ressources humaines spécifiques (compétences techniques particulières, bassins d'emploi saturés ou fortement dépendants, etc.).

L'hypothèse centrale de ces développements est donc que la problématique de la RSE devient d'autant plus facilement une problématique de gestion que les enjeux de la RSE (au moins certains d'entre eux) constituent des enjeux stratégiques pour l'entreprise. Cette proposition nous semble importante à affiner si l'on souhaite d'une part réellement comprendre la manière dont la problématique de la responsabilité sociale de l'entreprise se diffuse au sein des firmes et, d'autre part, réfléchir à des moyens d'action visant à faciliter ou accélérer cette appropriation.

---

<sup>13</sup> Par exemple, l'épuisement annoncé, à relativement courte échéance, des ressources pétrolières ne constitue pas un problème stratégique de gestion. Les entreprises, comme d'ailleurs les pouvoirs publics, ne se saisissent réellement de cette question que lors des phases de renchérissement brutal de cette ressource.

## 2- DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Si l'on admet l'hypothèse selon laquelle la RSE constitue une véritable problématique de gestion alors apparaît immédiatement la question des objectifs de l'entreprise : En quoi la reconnaissance et l'acceptation d'une responsabilité élargie à l'égard de la collectivité vont-elles modifier les objectifs poursuivis et les critères de performances de la firme ?

Les systèmes d'appréciation de la performance sociétale, proposés tant par des acteurs institutionnels<sup>14</sup> que des acteurs économiques<sup>15</sup>, reposent pour la plupart sur le modèle de la performance tridimensionnelle issu du développement durable. On fait l'hypothèse implicite que l'introduction de la RSE dans le champ gestionnaire conduit naturellement à substituer un modèle élargi de la performance au modèle unidimensionnel traditionnel.

La question de recherche qui doit alors faire l'objet d'un examen particulièrement attentif est celle de la nouvelle « fonction objectif » de l'entreprise. Deux problèmes se posent en effet :

### 1- La légitimité des objectifs : l'intérêt social

Le premier problème, fondamental, est celui des objectifs des décisions de gestion. D'un point de vue juridique, les dirigeants et gestionnaires d'une entreprise privée agissent nécessairement et légitimement exclusivement au service de l'intérêt social. Ce concept, fondamental en droit des sociétés, fait l'objet d'un débat doctrinal important quant à sa définition. Dans une conception restrictive, l'intérêt social est celui des associés. Une conception plus large le définit comme celui « *de la société en tant qu'institution hiérarchisée, dans laquelle dirigeants et associés ne sauraient agir en négligeant l'intérêt commun et supérieur qui les domine.* »<sup>16</sup>. Quoi qu'il en soit, l'indispensable considération de l'intérêt social comme seul moteur possible des décisions de gestion pose inévitablement le problème de la satisfaction des objectifs en termes de responsabilité sociale dès lors que toutes les contraintes législatives et réglementaires sont satisfaites. Cette question nous semble de la plus haute importance car il n'y a, a priori, aucune raison pour que les décisions de gestion visant à poursuivre l'intérêt social répondent aux critères de la RSE. Bien au contraire, cette situation pourrait théoriquement conduire assez facilement à des conflits de légitimité si les gestionnaires prenaient volontairement et librement des décisions susceptibles d'être considérées comme non conformes à l'intérêt social dans le but d'atteindre une performance environnementale ou sociale plus élevée au détriment de la performance économique. Par exemple, sur quel fondement justifier, au regard de l'intérêt social, le choix d'un projet d'investissement plus coûteux car moins polluant au détriment d'un projet alternatif plus économe et parfaitement recevable du point de vue réglementaire ?

---

<sup>14</sup> Entre autres, le programme « *Global Compact* » des Nations Unies (2001), le dispositif français issu de la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (2001), le livre vert de la communauté européenne : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (2001).

<sup>15</sup> Par exemple, le « *World Business Council for Sustainable Development* », la « *Global Reporting Initiative* », les modèles d'évaluation des agences de notation, les normes et labels.

<sup>16</sup> Voir Bertrel J.-P. (1997), La position de la doctrine sur l'intérêt social, *Droit et Patrimoine*, avril, 42-47.



## 2- Le statut et la combinaison des critères de performance sociétale

De nombreuses décisions de gestion, jugées parfaitement souhaitables du point de vue sociétal, risquent ainsi de se heurter naturellement à la prédominance incontournable de l'intérêt social sauf à considérer que la recherche de performances environnementales et sociales est sans effet sur la performance économique. La question du statut et de la combinaison des critères d'évaluation de la performance sociétale constitue donc également un axe très important de réflexions. Ballet et De Bry (2001)<sup>17</sup> proposent une analyse de la fonction objectif de l'entreprise et soulignent que plusieurs modèles de performance sont envisageables selon que les différentes dimensions sont appréhendées comme des variables à maximiser ou des contraintes à satisfaire.

Là encore, beaucoup de travaux reposent sur l'hypothèse implicite d'une combinaison naturellement satisfaisante des trois dimensions. Or rien ne permet a priori de postuler la complémentarité ou l'équivalence de celles-ci. Tout semble indiquer au contraire que l'on se trouve la plupart du temps dans la configuration d'un jeu à somme nulle et que les gestionnaires sont tenus en permanence d'arbitrer entre ces trois dimensions. Introduire une problématique de RSE se traduit donc systématiquement par un déplacement théorique du centre de gravité de la performance au détriment de la performance économique et donc, en première analyse, de l'intérêt social.

Ce constat est également très important et conditionne probablement largement la manière et le rythme avec lesquels les gestionnaires se saisissent de la problématique de responsabilité sociale.

Dans une perspective complémentaire, la mobilisation du cadre théorique néo-institutionnel nous semble également susceptible d'éclairer utilement les réflexions relatives aux objectifs de l'entreprise dans le cadre d'une problématique de RSE. Elle pourrait permettre, en particulier, de mieux analyser comment les différents types d'isomorphismes s'articulent par rapport à la question des objectifs de l'entreprise<sup>18</sup>.

Un des moyens de s'affranchir au moins partiellement de la prégnance de l'intérêt social consiste en effet à renforcer le cadre réglementaire et le système de contraintes auxquels sont soumis les gestionnaires. De la sorte, la satisfaction de l'intérêt social ne contrarie plus la poursuite de certains objectifs environnementaux ou sociaux. Le mécanisme de l'isomorphisme coercitif peut donc favoriser la diffusion d'une problématique de responsabilité sociale en libérant en partie le gestionnaire du dilemme relatif aux limites de l'intérêt social. Par exemple, lorsque les pouvoirs publics imposent une réglementation particulière en matière de pollution, ils permettent aux gestionnaires de prendre les décisions correspondantes tout en continuant à satisfaire la recherche de l'intérêt social.

Les mécanismes d'isomorphismes normatif et mimétique, quant à eux, s'inscrivent dans une autre logique puisque la justification d'une décision « socialement responsable » peut reposer sur deux principes différents : Soit elle est fondée sur la référence à une norme ou une pratique admise et reconnue. La

---

<sup>17</sup> Ballet J., De Bry F. (2001), *La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés*, working Paper, 18 p.

<sup>18</sup> Pour une analyse plus précise du contexte institutionnel de la responsabilité sociétale voir, par exemple, Bollecker M., Mathieu P. (2004), *L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste*, 15<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH : « La GRH mesurée », Montréal, septembre, 2413-2433.

décision est alors justifiée par sa conformité à un standard comportemental. Soit elle correspond à la recherche d'un positionnement stratégique et est justifiée par la nécessité de construire un avantage concurrentiel en jouant sur l'une des cinq forces du modèle de Porter.

### **3- DES ATTRIBUTS D'UNE GESTION « SOCIALEMENT RESPONSABLE »**

Le troisième thème de recherche qu'il nous semble nécessaire d'approfondir renvoie à la question de l'efficacité, de la mise en œuvre concrète, d'une gestion que l'on pourrait qualifier de « socialement responsable ». Si l'on admet d'une part que la RSE constitue réellement, pour une entreprise, une problématique de gestion et que, d'autre part, cette problématique modifie substantiellement la « fonction objectif » de l'organisation, alors il convient de s'interroger précisément sur les conditions de réussite d'une telle transition.

D'une manière très pragmatique, que signifie le passage d'une gestion non orientée « socialement responsable » à une gestion orientée « socialement responsable » et comment apprécier le succès de cette évolution ?

Le cœur de ces réflexions nous semble devoir être l'examen des décisions de gestion. En effet, ce sont ces décisions qui constituent « l'essence » de la gestion. On peut donc formuler l'hypothèse selon laquelle une gestion « socialement responsable » se caractérise par un ensemble de décisions différentes de celles que les gestionnaires auraient adoptées avec un paradigme plus classique de simple poursuite de l'intérêt social. Deux axes de recherches apparaissent alors.

#### **1- L'analyse des décisions de gestion au regard de la problématique de la RSE**

Puisque la modification du paradigme de gestion doit se concrétiser par des décisions différentes, il pourrait s'avérer pertinent de travailler à une analyse approfondie des différents types de décisions de gestion et de leur « sensibilité » à la problématique de la RSE. Il n'y a en effet aucune raison pour que toutes les décisions prises au sein des organisations soient bouleversées de manière identique par une transition vers des préoccupations de responsabilité sociétale. Dès lors, il apparaît nécessaire de délimiter le champ d'observation des effets souhaités en travaillant sur des sous-ensembles homogènes de décisions. Rien ne permet non plus de supposer que les frontières de ces sous-ensembles soient stables dans le temps ou identiques dans toutes les entreprises. Ces questions sont donc assez délicates et justifient probablement de mobiliser à la fois les typologies traditionnelles des décisions de gestion mais également de réfléchir à des outils d'analyse permettant de prendre en compte une contingence très forte. La question centrale pourrait alors être formulée de la manière suivante :

Quelles sont les décisions de gestion qui visent à être modifiées par l'adoption, dans l'entreprise, d'une problématique de responsabilité sociétale ?

Cette interrogation renvoie naturellement aux développements précédents relatifs à la modification de la « fonction objectif » de l'entreprise. Les réponses susceptibles d'y être apportées seront probablement extrêmement variées. Par exemple, il pourra s'agir de décisions stratégiques d'allocations de ressources, de

décisions stratégiques de positionnement concurrentiel, de décisions opérationnelles de gestion de certaines ressources spécifiques, de décisions d'investissements, de décisions en matière de communication, etc.

## 2- L'analyse des processus de prise de décision au regard de la problématique de la RSE

Naturellement, et complémentirement à la question de l'identification des décisions, se pose celle, essentielle, de leur mode d'élaboration. Il convient donc également de porter un regard particulièrement attentif au degré de perméabilité des processus de prise de décision aux objectifs de l'entreprise en matière de RSE.

Si l'on souhaite adopter des décisions de gestion différentes du fait de la problématique de la RSE, encore faut-il que les processus de prise de décision favorisent ou tout du moins permettent cette évolution.

Cette question est d'autant plus délicate que les processus de prise de décision au sein des organisations sont souvent contingents aux objectifs. Le contexte de la décision conditionne en partie son mode d'élaboration. Il convient donc de réfléchir d'une manière systémique à la configuration globale du processus puisque celle-ci est déterminée par les objectifs assignés à la décision. Par exemple, il risque d'être peu efficace de simplement rajouter une variable « environnement » à un processus de prise de décision en matière d'investissement industriel sans s'interroger de manière approfondie sur la problématique de la décision : Pourquoi décide-t-on ? Qui décide ? Sur quels critères ? A partir de quelles informations ? Comment les effets de la décision sont-ils évalués ? Par qui ? Quand ? Comment ? Quels sont les enjeux pour le décideur ? etc.

Avoir la volonté de rendre les processus de prise de décision plus perméables aux questionnements de la responsabilité sociétale justifie donc probablement de développer des recherches approfondies sur les caractéristiques profondes de ces processus. Ces travaux pourraient s'articuler autour des deux interrogations suivantes : Comment les différentes alternatives d'une décision sont-elles élaborées et caractérisées ? Comment l'arbitrage entre les différentes alternatives est-il réalisé ?

## Conclusion

La diffusion de la problématique du développement durable au sein de nos sociétés – via en particulier les institutions, les médias, les mouvements citoyens – s'accompagne d'un renouvellement du regard porté aux entreprises. Ces dernières sont ainsi de moins en moins considérées comme des organisations indépendantes poursuivant des buts strictement privés mais de plus en plus comme des acteurs qui, en agissant à l'intérieur d'une collectivité, produisent des externalités et doivent en assumer la responsabilité. De plus, étant par nature situées au cœur du système économique, elles se trouvent naturellement sollicitées comme leviers d'action par les institutions politiques et économiques.

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise illustre cette évolution. L'objectif de notre contribution était de proposer une analyse approfondie des difficultés théoriques et conceptuelles qui ne manquent pas de se poser. Plus précisément, il s'agissait d'identifier certains questionnements majeurs susceptibles de structurer un programme de recherches en sciences de gestion. Les principales interrogations soulevées portent ainsi sur 1) la sensibilité de l'entreprise à la problématique de la RSE, 2) la légitimité des objectifs de RSE au regard de l'intérêt social, 3) la combinaison des critères de performance sociétale, 4) l'analyse des

décisions de gestion au regard de la problématique de la RSE, 5) l'analyse des processus de prise de décision au regard de la problématique de la RSE.

Nous suggérons en effet que ces questionnements méritent une attention particulière de la part des chercheurs en sciences de gestion dans la mesure où ils structurent vraisemblablement en grande partie les mécanismes grâce auxquels les gestionnaires qui le souhaiteront pourront se donner les moyens de jouer pleinement le nouveau rôle que l'on veut leur confier.

### Bibliographie

Ballet J., De Bry F. (2001), *La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés*, working Paper, 18 p.

Bertrel J.-P. (1997), La position de la doctrine sur l'intérêt social, *Droit et Patrimoine*, avril, 42-47.

Bollecker M., Mathieu P. (2004), *L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste*, 15<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH : « La GRH mesurée », Montréal, septembre, 2413-2433.

Bowen H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.

Caroll A. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 497-505.

Caroll A. (1999), Corporate Social Responsibility, *Business & Society*, vol. 38, n° 3, september, 268-295.

Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, COM(2001) 366 final.

Freeman R. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston : Pitman.

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago

Johnson H. (1971), *Business in contemporary society : framework and issues*, Belmont CA : Wadsworth

Rapport Brundtland (1987), *Our Common Future*.

Wolf M. (2001), *Sleep-walking with the enemy*, Financial Times, 16 mai.

Wood D. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, n° 16, 691-718.