

# Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique

Sofiane Baba, Rachid Moustaquim et Éric Bégin

Volume 16, numéro 2, septembre 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1038191ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

## Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal  
Éditions en environnement VertigO

## ISSN

1492-8442 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

## Citer cet article

Baba, S., Moustaquim, R. & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *VertigO*, 16(2).

## Résumé de l'article

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion très en vogue et suscite de nombreux débats tant chez les académiciens que les praticiens. Toutefois, le vocabulaire généralement associé à la RSE - valeurs, éthique, développement durable, etc. - indique une absence flagrante quant au sens et la portée de la RSE. Ainsi, il apparaît à notre sens pertinent de s'interroger sur l'histoire de la RSE afin d'en cerner les fondements en stratégie et d'appréhender certains facteurs explicatifs des débats contemporains autour de la RSE. C'est dans cet esprit que cette étude, en proposant d'analyser les classiques en stratégies et d'en présenter les grandes lignes en matière de RSE, s'inscrit dans une démarche visant à cerner la construction de la notion de RSE et à reconstituer une partie de sa généalogie. Notre étude suggère trois conclusions principales. Premièrement, la notion de parties prenantes et celle de responsabilité sociale sont imbriquées et présentées comme complémentaires par la littérature de base en stratégie. Deuxièmement, la responsabilité sociale des entreprises et la réalisation de profits ne sont à priori pas antinomiques ; alors que les profits représentent une nécessité de survie, la responsabilité sociale évoque quant à elle une responsabilité morale des institutions. Troisièmement, les valeurs des dirigeants influenceront généralement les pratiques des entreprises en termes de degré de responsabilité sociale.



---

# *Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique*

Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin

---

## Introduction

- 1 Cette étude vise à aborder l'histoire de la RSE à travers des grands classiques en management, en essayant de répondre aux questions suivantes : quelle est la conception des classiques en stratégie de la RSE ? Comment les classiques en management ont-ils inclus l'aspect sociétal dans leurs préoccupations managériales ? À travers un regard historique de la littérature de base en stratégie, nous pensons qu'il serait éclairant de positionner les ancrages historiques des enjeux de la RSE afin de mieux comprendre les débats actuels qui façonnent ce champ. Plus précisément, l'objectif de ce papier est de cartographier l'évolution historique de ces enjeux à travers une analyse approfondie des ouvrages dits « classiques » en raison de leurs apports indéniables au champ de l'administration des affaires. L'objet du présent papier est donc de dresser un état de l'art sur la conception des classiques en stratégie de la RSE. Notre papier propose également de mettre en lumière la diversité définitionnelle et de conception de la notion de responsabilité sociale chez les classiques en stratégie.
- 2 Le papier est organisé comme suit. Premièrement, nous présentons les origines, définitions et enjeux théoriques de la RSE. Deuxièmement, nous offrons une lecture historique de la RSE à travers les classiques en management. Troisièmement, les résultats de recherche sont exposés sous forme de trois hypothèses autour des parties prenantes, de la profitabilité et du rôle du leadership dans les organisations en matière de RSE. Quatrièmement et en dernier lieu, nous discutons les contributions de notre étude ainsi que ses limites, et proposons des avenues de recherche.

## La responsabilité sociale des entreprises : origines et définitions

- 3 La responsabilité sociale des entreprises (désormais RSE) est une notion très en vogue. Alors que moins de 50 % des compagnies du classement Fortune 500 évoquaient la RSE dans leurs rapports annuels en 1977, plus de 90 % des compagnies l'évoquaient à la fin des années 1990 (Lee, 2008). Par ailleurs, l'entrée du champ « *Responsabilité sociale de l'entreprise* » sur le moteur de recherche Google nous offre 22 400 000 résultats en 0,15 seconde. Les travaux historiques indiquent que la notion de RSE se diffuse dans la société américaine et les milieux d'affaires vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle dans un contexte de mutation du système capitaliste américain (Acquier et Gond, 2007). Steiner and Steiner (2011) attribuent à la genèse de la RSE les actions philanthropiques de John Rockfeller et Andrew Carnegie, qui distribuèrent des millions de dollars à des fins sociales. D'autres affirment cependant qu'une notion plus contemporaine de la RSE a vu le jour durant la dernière moitié du 20<sup>e</sup> siècle (Blowfield et Frynas, 2005).
- 4 Si l'on s'intéresse à la notion moderne de la RSE, tous se mettent d'accord pour affirmer qu'elle émerge des travaux de Bowen (1953), notamment grâce à son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* (Gond et Igalens, 2008). Cet ouvrage, qui sera par la suite critiqué par son propre auteur en 1978, pour son caractère idéaliste et normatif, renvoie principalement à deux élaborations. La première indique que l'homme d'affaires ne doit décider qu'en tenant compte des valeurs souhaitées par la société. La deuxième veut que la prise en compte de ces préoccupations et valeurs sociales soit volontaire (Acquier et Gond, 2007). Bowen stipule, synthétiquement, que les entreprises doivent intégrer la dimension sociale dans leur stratégie organisationnelle. Toutefois, soixante ans après la publication de l'ouvrage de Bowen (1953), le père fondateur de la RSE moderne, il n'y a toujours pas de consensus parmi les chercheurs sur ce qu'est la RSE. D'ailleurs, ce champ est souvent qualifié de fragmenté au vu de la pluralité de concepts et d'approches qui l'ont façonné (Gond et Igalens, 2008). En effet, largement théorisée et étudiée, la notion de RSE ne fait pas consensus parmi ses tenants : on l'apparente souvent à l'éthique, aux valeurs, au développement durable voire à la théorie des parties prenantes (désormais, TPP).
- 5 Madrakhimova (2013) a retracé l'historique de la RSE à travers l'évolution du concept et de la définition de la RSE. Ainsi, elle a recensé 15 auteurs qui ont abordé différentes définitions de la RSE entre 1953 et 2005, et a suggéré une genèse du concept de la RSE résumée dans le tableau ci-après. En réalité, cette genèse permet de mettre en exergue le lien qui existe entre l'historique de l'évolution du concept de la RSE, et la multiplication des définitions de la RSE.

**Tableau 1. La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises (adapté de Madrakhimova (2013)).**

Le concept	Les auteurs	Les fondements
Corporate social responsibility	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Ordered content of CSR, systematic level of normative Corporate social susceptibility

Corporate social responsiveness	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston et Post (1975)	The capabilities of corporations to take social action
Corporate social performance	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995a)	A model of corporate social performance
Corporate social performance & stakeholders	Clarkson (1995); Donaldson et Preston (1995); Freeman (1984); Post, Preston et Sachs (2002)	Give a new definition of the corporation disclosed its relationship with stakeholders
Corporate citizenship	Longsdon et Wood, 2002	A model formed of corporations in relation to its stakeholders
Corporate sustainability	Steurer, Langer, Konrad et Martinnuzzi (2005) ; Van Marrewijk (2003)	The relation between social responsibility and corporate social problems of stability with agency problems

- 6 Comme mentionnée précédemment, la définition de ce qu'est la RSE ne fait pas l'unanimité parmi les académiciens. Néanmoins, pour les besoins du papier, nous avons recours à la définition de la Commission européenne qui définit la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission Européenne, 2011). La RSE est ainsi perçue comme un ensemble de stratégies, politiques et pratiques intégrées dans les opérations quotidiennes des entreprises, dans leur chaîne de valeur ainsi que dans leur processus décisionnel, incluant notamment des enjeux liés aux valeurs, à l'éthique, aux communautés, à la gouvernance, aux enjeux environnementaux, aux droits humains, aux libertés individuelles, aux conditions de travail, etc. C'est donc dans cet esprit que nous entendons la RSE, ce qui nous guidera bien entendu dans notre recensement de la conception des classiques en stratégie. Dans notre analyse, nous associerons les notions de valeurs, d'éthique et de responsabilité au concept de RSE.
- 7 Un grand nombre de travaux a porté sur l'évolution historique du concept de RSE à travers le 20e siècle. Ces travaux abordent, comme nous l'avons mentionné, l'une ou l'autre des deux orientations explicitées (approche théorique, approche pratique ou approche mixte). Un fait marquant ressort de cette analyse : parmi l'ensemble des articles que nous citons, un seul classique (Barnard, 1938) est évoqué par Carroll (1999) pour signaler que l'importance du comportement responsable des entreprises était reconnue et promue bien avant l'apparition du concept de la RSE. Nous constatons ainsi que rares sont les textes fondateurs en RSE qui font référence aux travaux classiques en management ; pourtant, ces œuvres ont abordé la question de RSE de manière substantielle, sous une forme ou une autre, bien avant l'apparition de la « RSE moderne ».

**Tableau 2. Orientation des auteurs ayant abordé l'histoire de la RSE.**

Auteurs	Orientations
Heald (1970)	Historique de la pratique « RSE »

Carroll (1999)	Historique de la théorie « RSE »
Carroll, Lipartito, Post, Werhane et Goodpaster (2012)	Historique du concept et de la pratique « RSE »
Garriga et Melé (2004)	Évolution de la théorie « RSE »
Mangion (2006)	
Lee (2008)	

- 8 En matière de théorisation, la RSE tient notamment ses origines dans les développements étatsuniens (Carroll et al., 2012 ; Lee, 2008). Ainsi, même à l'heure actuelle, la RSE reste très marquée par son origine américaine. D'ailleurs, bien que les conceptions de la RSE soient en train de converger, la conception américaine semble se diffuser tant dans les réflexions que les pratiques européennes (Habisch et al., 2005). Cette réalité explique ainsi le caractère parfois américano-centré des évolutions sociohistoriques et théoriques de la RSE. Lors de la conférence organisée par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal en octobre 2006 autour d'un dialogue intercontinental pour faire avancer le développement théorique de la RSE, il ressortait clairement deux consensus principaux. Le premier est lié à l'existence de plusieurs représentations de la RSE (Habisch et al., 2005). En effet, les universitaires reconnaissent clairement qu'il n'existe pas une formule unique de RSE à travers le monde, ni même au plan régional (Habisch et al., 2005). Le deuxième consensus renvoie au fait que le concept de RSE est né d'un contexte particulier du capitalisme libéral des États-Unis (Pasquero, 2005). La RSE est ensuite apparue en France et en Europe à partir des années 1960, bien que la grande majorité des travaux des pionniers de la RSE en Europe se basent sur les travaux des universitaires américains. Ces éléments expliquent ainsi que le caractère américano-centré de la chronologie présentée ci-dessous étant donné que l'expérience américaine a considérablement influencé les développements de la RSE.

## Enjeux théoriques et évolution de la RSE

- 9 Acquier and Gond (2007) notent que la notion de RSE, souvent présentée comme une nouveauté ayant émergé au courant de la dernière décennie, s'inscrit en réalité dans une longue tradition de discours et de pratiques autour des relations entreprises-société qui remonte au début du 20<sup>e</sup> siècle. Pasquero (2005) évoque pour sa part que le courant de recherche autour de la RSE s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé progressivement. Quoi qu'il en soit, il est aujourd'hui évident que la RSE suscite un intérêt manifesté et croissant de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953 ; Carroll, 1989 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Friedman, 1970 ; Gond et Igalens, 2008 ; Wood et Jones, 1995). Néanmoins, il est également évident que le vocabulaire généralement associé à la RSE (valeurs, éthique, développement durable, parties prenantes, etc.) indique une absence flagrante quant au sens et la portée de la RSE. Il n'est donc pas surprenant qu'aucun consensus ne se soit dégagé autour de ce qu'est la RSE (Garriga et Melé, 2004 ; Gond, Palazzo, et Basu, 2009), et que les tentatives d'opérationnalisation se révèlent peu homogènes. Ainsi, nous pensons que cette analyse

historique de la RSE peut offrir une meilleure compréhension de la RSE et des pratiques associées, et de comprendre son évolution au fil des années et des mutations institutionnelles nationales et internationales, dans un contexte où la RSE se trouve au cœur de nombreux débats et questionnements, et où cette notion est présentée comme un concept multiforme et en construction (Gond et Igalens, 2008 ; Gond et Mullenbach, 2006).

- 10 L'émergence de la notion moderne de la RSE étant généralement associée au livre d'Howard Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, plusieurs études ont eu pour objet d'étudier en profondeur et d'analyser cet ouvrage (Acquier et Gond, 2007 ; Acquier, Gond, et Pasquero, 2011). Dans ce livre, l'auteur s'appuie sur les pratiques et déclarations des gestionnaires américains dans les années 1940 et 1950 afin de mettre en relief l'émergence du débat autour de la RSE. Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a adopté une approche similaire à celle de Bowen en s'appuyant sur les ouvrages classiques en stratégie. Pourtant, il apparaît à notre sens pertinent de s'interroger sur l'histoire de la RSE afin d'en cerner les fondements en stratégie et d'appréhender certains facteurs explicatifs des débats contemporains autour de la RSE. Ainsi, la présente étude, en proposant d'analyser les classiques en stratégies et d'en présenter l'essence en matière de RSE, s'inscrit dans une démarche visant à cerner la construction de la notion de RSE et à reconstituer une partie de sa généalogie.
- 11 La recherche relative à l'histoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) a, de manière générale, emprunté trois directions. Une première direction vise à tracer l'évolution des développements théoriques de la RSE depuis la naissance de ce qui est communément appelé la « RSE moderne » dans la deuxième moitié du vingtième siècle (Carroll, 1999 ; Madrakhimova, 2013). Une seconde direction vise à identifier cette évolution dans la pratique des leaders et des entreprises (Heald, 1970). De manière moins importante, une troisième direction a été empruntée par quelques rares études qui ont tenté de combiner les deux orientations, en proposant un historique qui tienne compte des sources académiques ainsi que des pratiques d'entreprises.
- 12 Le tableau 3 ci-dessous représente le cheminement théorique ayant permis la spécification des dimensions de la RSE entre 1950 et aujourd'hui. Cette représentation s'inspire des travaux antérieurs de Gond and Igalens (2008). Pour les besoins du présent papier, nous avons décidé de redécouvrir historiquement l'évolution des développements de la RSE des deux premières phases (RSE 1 et RSE 2) à travers la littérature classique en stratégie.

**Tableau 3. Évolution des développements théoriques de la RSE des années 1950 à aujourd'hui.**

	Publications	Thème dominant	Motivation	Concepts clefs
<b>1950-1970 (RS1)</b>	Bowen (1953) ; Friedman (1970)	Éthique et obligations sociales des entreprises	Clarification des frontières de la RSE pour mieux gérer les externalités	Éthique des affaires, philanthropie, responsabilité sociale des entreprises

<b>1970-1985 (RS2)</b>	Wallich et McGowan (1970); Preston (1975); Carroll (1979)	Pratiques de responsabilité sociale et variables de performance sociale	Réconciliation des perspectives instrumentale et normative de la RSE	Sensibilité sociale des entreprises, performance sociale des entreprises
<b>1985-2000 (RS3)</b>	Carroll (1989); Freeman (1984); Clarkson (1995)	Management stratégique et gestion des parties prenantes	Développement d'un avantage compétitif par une meilleure gestion des parties prenantes et de l'environnement externe	Parties prenantes, développement durable, citoyenneté d'entreprise
<b>Depuis les années 2000 (RS4)</b>	Matten et Moon (2008); Banerjee (2003); Bowen, Newenham-Kahindi, et Herremans (2008)	Intégration des thèmes dominants précédents; <i>business case</i> de la RSE	Intégration la RSE dans la compréhension globale des organisations, en s'intéressant à ses multiples facettes culturaliste, politique, fonctionnaliste et constructiviste (voir Gond et Igalens, 2008).	Relations entreprises-communautés, acceptabilité sociale, entreprise citoyenne, dimensions locales de la RSE, RSE politique.

## L'apport des classiques en management à la RSE

### The functions of the Executives (Barnard, 1938)

- 13 Dans son livre *The Functions of the Executives*, un des livres les plus cités en management, Barnard (1938) conçoit l'organisation comme un système de coordination et de coopération entre individus. Il s'agit en fait d'un des premiers auteurs à traiter implicitement de la RSE et notamment des dirigeants. Du haut de ses trentaines d'années d'expérience en tant que dirigeant de plusieurs organisations américaines importantes, Barnard offre un chef-d'œuvre visionnaire sur le fonctionnement des organisations. Pour Barnard (1938) le degré auquel les entreprises parviennent à répondre aux aspirations et intérêts individuels (*efficience*) est crucial pour assurer la cohésion et la coordination au sein des organisations. Barnard (1938) va encore plus loin et assure que les entreprises incapables d'associer efficacité et efficience seront amenées à disparaître « *effectiveness and efficiency add to the continued existence, the longer the life, the more necessary these two are* ». De ce point de vue, Barnard (1938) reconnaît un rôle clé aux dirigeants dans la formulation et le respect des valeurs de l'organisation, une reconnaissance qui l'amènera d'ailleurs à affirmer que la longévité des organisations dépend de la qualité du leadership de ses dirigeants et de la qualité des valeurs morales sur lesquelles l'organisation repose (Barnard, 1938) : « *executive responsibility, then, is that capacity of leaders by which, reflecting*



*attitudes, ideals, hopes, derived largely from without themselves, they are compelled to bind the wills of men to the accomplishment of purposes beyond their immediate ends, beyond their times. »*

- 14 Barnard (1938) poursuit en mettant en lumière qu'il incombe aux dirigeants de définir les valeurs morales de leur organisation et - surtout - de s'assurer que ces valeurs constituent le fondement des actions de l'ensemble de l'organisation et qu'elles transcendent les hiérarchies. Enfin, entièrement prophétique dans la reconnaissance des parties prenantes internes de l'entreprise, Barnard (1938) conclue que la philosophie qui voudrait donner aussi peu que possible et obtenir autant que possible est destructrice : « *[it] is the root of bad customer relations, bad labour relations, bad credit relations, bad supply relations, bad technology. The possible margins of cooperative success are too limited to survive the destruction of incentives which this philosophy implies* ». En fait, concernant même la naissance du concept de parties prenantes, on peut considérer Barnard (1938) comme un pionnier de cette théorie lorsqu'il argue que l'entreprise se doit d'équilibrer les intérêts divergents des différents acteurs afin d'assurer la cohésion et coopération. Sa vision des parties prenantes était toutefois restreinte puisqu'il ne considérait que les acteurs internes à l'entreprise et notamment les employés.

### **Administrative Behavior : a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (Simon, 1947)**

- 15 Dans le même esprit, dans son ouvrage *Administrative Behavior*, Herbert Simon (1947) s'appuie sur le cadre d'analyse développé par Barnard (1938) auquel il a apporté un plus grand nombre de concepts et affiné le vocabulaire « *before we can establish any immutable 'principles' of administration, we must be able to describe, in words, exactly how an administrative organization looks and exactly how it works [...] I have attempted to construct a vocabulary which will permit such description.* » Tout comme Barnard, Simon (1947) reconnaît l'importance des valeurs sociales que les entreprises doivent prendre en considération. Selon lui, les valeurs qui s'imposent aux entreprises proviennent généralement des institutions traditionnelles telles que la religion, la famille et la société. Dans cette lignée, Simon (1947) affirme que toutes les décisions prises par les individus au sein d'une organisation sont conditionnées par deux éléments « les faits » et « les valeurs », les décisions contiennent donc aussi bien des éléments éthiques que des éléments factuels « *Decisions have an ethical as well as a factual content* ». (Simon, 1947). C'est dire que le processus de décision est fragmenté en deux étapes : d'une part, l'élaboration et la pondération d'un système de valeurs intermédiaires et d'autre part, la comparaison d'actions possibles au regard de ce système de valeurs. Ainsi, le sens que ces individus donnent à la responsabilité sociale sera déterminant dans le processus de prise de décision puisque les éléments de valeurs rentreront en ligne de compte. Selon cette même argumentation, l'individu serait limité par ses valeurs et par ses conceptions de la finalité qui l'influencent dans sa prise de décision.
- 16 Simon (1945) pourrait également être considéré, avec Barnard (1938) comme un pionnier de la TPP et de la prise en compte des intérêts des employés par les dirigeants d'entreprise. En s'inspirant notamment du concept de « zone d'indifférence » de Barnard, que Simon (1947) nomme « zone d'acceptation » par ailleurs, l'auteur met au premier plan le processus de négociation entre acteurs puisque les supérieurs cherchent le consentement des subordonnés « *when exercising authority, the superior does not seek to convince the subordinate, but only to obtain his acquiescence* » (Simon, 1947). Cela implique



donc que les décisions prises par les dirigeants prennent en considération l'implication morale et éthique, au risque de ne pas être acceptées par les employés « *a subordinate is said to accept authority whenever he permits his behavior to be guided by the decision of a superior, without independently examining the merits of that decision.* » (Simon, 1947). Ainsi, la relation entre dirigeant et subordonné n'est pas une relation de domination, mais un processus conscient ou inconscient de négociation constante entre ce qui est souhaité et ce qui pourrait être fait, en fonction notamment des valeurs de chacun. Ici, l'autorité n'est possible que si elle implique morale et éthique puisqu'elle ne vise qu'à obtenir le consentement des subordonnés.

## The Human Group (Homans, 1950)

- 17 Dans son livre *The Human Group*, Homans propose d'étudier la dynamique des petits groupes, entre autres, comme un tout organique, un système social qui vit dans un environnement. Or le comportement du petit groupe aidera à comprendre celui de l'organisation en général, car comme le spécifie Homans, « *our belief is that the relationship between the elements of behaviour may remain the same, [...]* ». Dit autrement, la relation entre les composantes du comportement reste la même, et ce qui est applicable aux petits groupes peut être utile pour l'organisation.
- 18 Contrairement à Simon (1945) qui s'intéresse au fonctionnement des organisations dans leur ensemble, Homans (1950) quant à lui s'intéresse au fonctionnement des petits groupes qu'il juge être l'archétype du système social. Ainsi, Homans (1950) évoque que la réalité sociale doit être décrite à trois niveaux : événements sociaux, normes sociales et les hypothèses analytiques. Selon lui, le comportement des groupes en termes de responsabilité sociale et de valeurs dépend de façon considérable du leader lui-même « *the leader is the man who comes closest to realizing the norms the group values highest. His embodiment of the norms gives him his high rank, and his rank attracts people : the leader is the man people come to.* » (Homans, 1950).
- 19 Par ailleurs, dans son étude, Homans identifie l'environnement externe du groupe comme un élément indispensable à la survie du groupe, et l'interaction, la prise en compte et la réponse aux demandes de son environnement comme des éléments essentiels. Pour lui, le groupe doit identifier cet environnement dans l'objectif de mieux comprendre ses demandes et d'y répondre, « *The environment may be broken down into three main aspects : physical, technical, and social, all of which are interrelated, and any one of which may be more important than the others for any particular group* » (p. 88). Ainsi, l'environnement social d'un groupe doit être identifié, et pris en compte dans l'action de ce groupe ; et cette relation d'action/réaction du groupe avec son environnement lui permet de maintenir un équilibre entre « le système externe » et « le système interne »<sup>1</sup> du groupe, et ainsi de survivre dans son environnement. Les aspects physique, technique et social peuvent englober tous les considérations et besoins de l'environnement externe du groupe, à savoir les considérations économiques, environnementales et sociales.

## The Practice of Management (Drucker, 1954)

- 20 Drucker, souvent identifié comme l'inventeur de la discipline du management, est l'un des premiers à avoir explicitement traité de responsabilité sociale des entreprises en concluant son livre avec un chapitre intitulé *The Responsibilities of Management* (les

responsabilités du management), dans lequel il invite notamment les entreprises à s'assurer de ne pas compromettre la cohésion et les croyances sociales (Drucker, 1954, p. 387). Ses positions sont claires, l'entreprise n'est pas simplement une entité de création de richesses, elle est également un organe de la société et elle remplit une fonction sociale. « *an organ of society and serves a social function* » (p. 381),

- 21 Dans cet ouvrage, Drucker (1954) fait preuve de vision en incluant notamment la responsabilité sociale parmi les huit objectifs managériaux des entreprises dans son livre intitulé *The Practice of Management* (1954, p. 63) : « *there are eight areas in which objectives of performance and results have to be set : market standing ; innovation ; productivity ; physical and financial resources ; profitability ; manager performance and development ; worker performance and attitude ; public responsibility.* » Pour Drucker, il incombe notamment aux dirigeants d'émettre des objectifs sociaux et de s'assurer de leur atteinte puisque les dirigeants ont pour responsabilité publique de faire de sorte que tout ce qui est véritablement dans l'intérêt public devient la priorité de l'entreprise : « *public responsibility to make whatever is genuinely in the public good become the enterprise's own self-interest* » (Drucker, 1954, p. 390).
- 22 Alors que Drucker affirme tout de même que la première responsabilité des entreprises est la maximisation des profits, il croit également qu'il est d'autant plus important pour les gestionnaires de considérer les impacts sociaux d'une quelconque décision stratégique. Drucker (1954, p. 388) conclue d'ailleurs son ouvrage avec un message clair à ce sujet : il faut considérer l'impact de chaque politique et action de l'entreprise sur la société, « *realize that it must consider the impact of every business policy and business action upon society. It has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength and harmony.* » En ce qui a trait au profit, Drucker explique que le profit est nécessaire puisque le profit (ou le manque de profit) exercera une pression sur l'entreprise. Drucker (1954, p. 36) ne légitime donc pas le profit en tant que fin en soi, mais en tant que moyen de subsistance et de croissance : « *the profit motive and its offspring, maximization of profits, are just as irrelevant to the function of a business, the purpose of a business and the job of managing a business.* » Toutefois, Drucker (1954, p. 35) clarifie que cela ne signifie pas que la rentabilité n'est pas importante pour l'entreprise, mais que c'est un facteur limitatif, « *this does not mean that profit and profitability are unimportant. It does mean that profitability is not the purpose of business enterprise and business activity, but a limiting factor on it.* »

## Leadership in Administration : A sociological interpretation (Selznick, 1957)

- 23 Dans son livre *Leadership in Administration*, Selznick (1957) s'intéresse à de nouvelles pistes pour appréhender l'organisation et y introduit une certaine dimension humaine moins prononcée chez la plupart de ses prédécesseurs. Cet élément peut sembler naturel lorsqu'on sait que le trait le plus caractéristique de Selznick en tant que sociologue est la continuité de son engagement en faveur de la théorie sociale et morale (Seters, 2012). Faisant écho au concept de leadership de Barnard (1938), la théorie du leadership de Selznick (1957) présente le leadership en tant que fonction qui permet de défendre l'intégrité institutionnelle. Selznick affirme ainsi que le processus d'institutionnalisation survient lorsque les membres d'une organisation apprécient le système rationnel et impersonnel formel au-delà de son rôle économique-technique et de la transformer en un dispositif unique pour répondre à des besoins individuels et collectifs.

- 24 L'argument principal de cet ouvrage est que l'exécutif devient plus habile en faisant la transition d'une gestion administrative vers un leadership institutionnel infusé de valeurs, « *is quite simply stated: the executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership.* » (Selznick, 1957). Selznick présente ainsi les organisations en tant qu'objets rationnels jugés par leur efficacité, tandis que les institutions sont présentées comme une forme supérieure d'entité sociale, car infusées par des valeurs, p. 138). En effet, alors que l'organisation répond à des besoins économico-techniques, l'institution, quant à elle, met de l'avant son rôle social puisqu'elle est un produit naturel de pressions et besoins sociaux.
- 25 Aussi, le concept de valeurs est central au cadre développé par Selznick. En effet, l'art du processus d'institutionnalisation réside selon lui dans le leader qui est en mesure de façonner une organisation « *that embodies new and enduring values* » (Selznick, 1957). L'auteur définit les valeurs sociales comme des « *objects of desire that are capable of sustaining group identity. This includes any set of goals or standards that can form the basis of shared perspectives and group feeling* » (Selznick, 1957). De plus, dans sa définition des valeurs et d'intégrité institutionnelle, Selznick renvoie à des préoccupations tant pragmatiques que morales puisque la protection de l'intégrité est plus qu'un exercice esthétique ou expressif « *is more than an aesthetic or expressive exercise* » (Selznick, 1957). Selon lui, l'intégrité représente un enjeu de première importance puisqu'elle constitue une compétence distinctive pour l'organisation, « *the defense of integrity is also a defense of the organization's distinctive competence* ». Et, en présentant les organisations, Selznick nous indique qu'elles deviennent infusées par des valeurs lorsqu'elles symbolisent les aspirations des communautés et représentent sa source d'identité, « *its sense of identity* » (Selznick, 1957), ce qui met clairement au premier plan la responsabilité sociale des organisations et le rôle qu'elles doivent jouer dans la sphère sociale.
- 26 Selznick mentionne également la prise en compte des pressions et besoins sociaux lorsqu'il évoque l'importance de la sensibilité des organisations aux intérêts divergents des groupes d'intérêts, que Freeman (1984) qualifiera par la suite de parties prenantes. Il affirme ainsi que les groupes d'intérêts internes représentent des sources d'énergie, « *represent sources of energy, self-stimulated, not wholly controllable by official authority. They may subvert the enterprise or lend it life and strength* » et qu'il incombe aux leaders d'incorporer les buts afin d'adapter les objectifs de l'organisation aux intérêts des groupes internes, « *in embodying purpose, to fit the aims of the organization to the spontaneous interests of the groups within it.* » (Selznick, 1957). Le rôle que doit occuper le leader dans la responsabilisation sociale de l'institution est donc sans équivoque. En effet, selon Selznick (1957, p. 60), il revient au leader de toujours choisir les valeurs clés afin de créer la structure sociale qui les incorpore, « *key values and to create a social structure that embodies them.* » Selznick (1957, p. 60) poursuit sur ce point en affirmant que ce rôle du leader peut être comparé à l'individu qui choisit ses valeurs représentatives et les adopte véritablement plutôt que superficiellement « *may be compared with individual moral experience, wherein the individual existentially 'chooses' self-defining values and strives to make himself an authentic representative of them, that is, to hold them genuinely rather than superficially.* » Dans la même lignée, Selznick (1957, p. 27) mentionne qu'il est de la responsabilité des leaders d'ériger de nouvelles valeurs spéciales « *special values* » afin d'assurer la stabilité de l'organisation, tout en mettant en garde que le maintien de ces valeurs sociales dépend de l'autonomie de l'élite « *the maintenance of social values depends on the autonomy of elites.* » (p. 121).

- 27 Il convient toutefois de souligner que Selznick (1957, p. 121) admet que ses définitions du concept de valeurs sont difficilement finales ou sans ambiguïté « *are hardly final or unambiguous.* » Ainsi, comme le mettent en avant Caparas and Chinchilla (2000), le manque de clarté autour de l'essence des valeurs a donné lieu à de nombreuses interprétations. D'une part, lorsque Selznick suggère que les leaders transmettent leurs valeurs aux employés, il implique que ces valeurs ont une certaine résonance chez les employés en leur permettant notamment d'assurer leur développement individuel tout en favorisant le développement collectif. Ces valeurs proviennent donc des leaders qui les découvrent grâce à leur expérience. D'autre part, les valeurs dont parle Selznick réfèrent également au sens plus large de valeurs provenant de la société (Selznick, 1957, p. 19-20). Cette seconde interprétation a d'ailleurs inspiré les néo-institutionnalistes, qui font valoir que plus les valeurs des organisations s'alignent avec celles de la société (isomorphisme), plus l'organisation sera durable et couronnée de succès

### A Behavioral Theory of the Firm (Cyert et March, 1963)

- 28 Dans leur ouvrage *A Behavioral Theory of the Firm*, Cyert et March (1963) proposent une théorie behavioriste de la firme qui vise à expliquer comment les objectifs, les attentes et les choix divergents influencent le processus de prise de décision au sein des firmes. Cyert et March (1963, p. 78) présentent ainsi l'organisation comme une coalition d'individus aux intérêts divergents « *we consider the organization to be a coalition having a series of more or less independent goals imperfectly rationalized in terms of more general goals.* » Ainsi, l'organisation ne peut fonctionner que grâce à un processus constant de négociation, de contrôle et d'adaptation entre individus pour répondre aux changements et prendre ainsi compte les intérêts des divers individus. Cela signifie naturellement que l'environnement interne et externe, constitué de parties prenantes, influencera les décisions et orientations prises par l'entreprise. De ce fait, les décisions n'émanent pas simplement d'objectifs économiques, mais d'intérêts individuels. Aussi, Cyert et March affirment que les décisions des entreprises sont prises en considérant le facteur économique, mais aussi les comportements sociaux. Dans cet esprit, puisque le modèle comportemental confirme que les gestionnaires régissent la firme uniquement dans leur propre intérêt, « *the behavioral model proposes that managers operate the firm in the only fashion consistent with the assumption of self-interest seeking - in their own best interests* » (p. 241), le rôle du dirigeant est donc clé dans la prise en compte (ou non) des intérêts sociaux, de l'élaboration de stratégies socialement responsables.
- 29 Pour Cyert et March (1963), l'organisation s'adapte à son environnement dans son processus d'apprentissage « *these rules, in turn, reflect organizational learning process by which the firm adapts to its environment* » (p.99), et parmi les règles qui émanent de ce processus, il y a celles relatives à l'éthique et aux bonnes pratiques de l'industrie « *on the other hand, some rules are more general than the individual firm and are identified as a more pervasive code called "standard industry practice," "standard business practice," "ethical business practice," or "good business practice."* » (p.124).
- 30 Enfin, Cyert et March reconnaissent la relation potentiellement positive entre la réussite financière et la capacité des entreprises à être socialement responsables. Selon cette perspective, la performance financière de l'entreprise affecte sa capacité à entreprendre des stratégies de responsabilité sociale. Ainsi, les entreprises ont besoin de ressources excédentaires pour être en mesure de prendre en charge des défis sociaux parce que la

performance sociale implique des coûts importants, et seules les entreprises avec ces ressources sont capables d'absorber ces coûts « *organizational slack absorbs a substantial share of the potential variability in the firm's environment. As a result, it plays both a stabilizing and adaptive role* » (p.44)

### **A strategy of decision : policy evaluation as a social process (Braybrooke et Lindblom, 1963)**

- 31 Dans leur livre *A strategy of decision : policy evaluation as a social process* Braybrooke et Lindblom (1963) conçoivent l'élaboration de politiques publiques comme un processus social et de négociation permanente. Bien qu'intéressés par les institutions publiques, leurs propos peuvent s'appliquer aux organisations privées notamment lorsque les auteurs indiquent que les gouvernements doivent prendre compte des intérêts divergents des parties prenantes. Le cœur de leur ouvrage est en lien avec la stratégie d'incrémentalisme disjoint qui propose d'adopter une démarche incrémentale dans la prise de décision en contexte de complexité, en se focalisant sur des changements mineurs. Selon Braybrooke et Lindblom (1963, p. 88), la résolution d'un conflit autour de valeurs divergentes entre acteurs se traduirait, selon cette stratégie d'incrémentalisme, par la décision de combien de valeur peut-on sacrifier pour réaliser une incrémentation d'une autre valeur, by « *stating how much of one value is worth sacrificing, at the margin reached in a given situation, to achieve an increment of another.* »
- 32 Braybrooke et Lindblom (1963, p. 17) arguent que l'incrémentalisme disjoint est une façon efficace d'utiliser les informations, même s'il y a une grande différence entre les valeurs promues par les évaluateurs, « *of using information even when the evaluators who use it differ greatly over the values they wish to promote* », en référence aux différents intérêts des acteurs. À la lumière de cette citation, le livre traite également de l'éthique et des valeurs dans la formulation de politiques publiques et une attention particulière est accordée au fondement éthique et moral des décisions publiques pour parvenir à un consensus et assurer l'utilitarisme et la justice sociale : la stratégie d'incrémentalisme disjoint est à la fois convaincante moralement, et philosophiquement éclairante, « *the strategy of disjointed incrementalism is, in ways both morally convincing and philosophically illuminating* » (Braybrooke et Lindblom, 1963, p. 223).
- 33 Enfin, Braybrooke et Lindblom (1963, p. 104) suggèrent que les organisations doivent impliquer le plus grand nombre d'acteurs et de parties prenantes dans les processus de prise de décision : « *it is integral to our concept of the strategy that analysis and evaluation are socially fragmented, that is, that they take place at a very large number of points in society.* » Cette large implication permettrait à la fois d'assurer le consensus, mais aussi d'assurer que si les valeurs d'un analyste ou groupe d'élaboration des politiques négligent indéfiniment certaines conséquences de leurs choix, d'autres analystes prendront ces conséquences en charge « *other analysts and groups whose values are adversely affected will make these neglected consequences focal points of their own problem solving.* » (p. 127) Il s'agit donc d'augmenter la rationalité des décisions et d'assurer la satisfaction du plus grand nombre de parties prenantes.

## Corporate Strategy (Ansoff, 1965)

- 34 Dès les premières pages de son ouvrage portant sur la stratégie d'entreprise, le père fondateur du management stratégique Ansoff (1965) reconnaît la prise de conscience généralisée autour de la responsabilité sociale dans le monde des affaires : « *in reaction to the public outrages at the 'smash-grab imperialism' of the nineteenth century, business has acquired a sense of social responsibility to society in general and participants in the firm in particular* ». Si cette reconnaissance est évidente, la position du père fondateur du management stratégique sur la responsabilité sociale l'est moins. En fait, dans les premières pages de son livre, Ansoff (1965) ne prend pas de position sur la responsabilité sociale et préfère lancer ouvertement le débat autour du rôle du profit et de la responsabilité sociale des entreprises : « *the central question, which must be resolved before specific values are assigned, is what kind of objectives should the firm seek: maximum profit, maximum value of stockholders equity, or a balanced satisfaction of its stockholders* » (Ansoff, 1965).
- 35 Par la suite, Ansoff (1965) se dévoile comme un partisan du compromis entre les intérêts des différentes parties prenantes en pointant notamment du doigt ceux qui clament que le profit est immoral, et est socialement inacceptable « *who have branded profit as immoral and socially unacceptable* » (Ansoff, 1965). Tout comme Cyert et March, Ansoff (1965, p. 35) conçoit l'organisation et les objectifs organisationnels comme étant un consensus négocié des objectifs des participants influents « *a negotiated consensus of objectives of the influential participants.* » Dans une perspective instrumentale de la TPP, Ansoff (1965) indique qu'il est primordial de distinguer les responsabilités sociales de l'entreprise de ses objectifs. En fait, Ansoff affirme qu'en réalité, les responsabilités des entreprises (y compris sociales) sont certes des obligations, mais que celles-ci limitent la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, Ansoff conçoit la satisfaction des intérêts des parties prenantes comme un des moyens d'atteindre les objectifs organisationnels.
- 36 Enfin, il convient de mentionner qu'Ansoff est l'un des premiers académiciens à avoir employé le concept de parties prenantes dans sa définition d'objectifs organisationnels. Ce dernier considère que la RSE est de concilier les intérêts opposés des différents groupes qui sont en relation directe avec elle : actionnaires, dirigeants, employés à l'interne, les fournisseurs ainsi que les distributeurs à l'externe. L'entreprise est ainsi chargée d'ajuster ses objectifs de manière à répondre de façon équitable aux intérêts des différents groupes (Gond et Mercier, 2004). Bien que le profit fasse partie des intérêts de certaines parties prenantes et notamment des actionnaires, il n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs selon Ansoff (1965) : « *profit which is a return on the investment to the stockholders is one of such satisfactions, but does not necessarily receive special predominance in the objective structure* ».

## The Concept of Corporate Strategy (Andrews, 1970)

- 37 Dans son livre *The Concept of Corporate Strategy*, Andrews (1970, p. 119) décrit l'implication sociale des entreprises comme étant un élément crucial du management stratégique : « [*social responsibility is the] final component of strategy - the moral and social implications of what was once considered a purely economic choice.* » De plus, Andrews affirme clairement qu'il incombe aux dirigeants de s'assurer que l'implication sociale de leur entreprise est



suffisante, et appelle même à examiner les moyens de concilier entre les objectifs de profit et les objectifs sociaux quand ils figurent sur le même agenda, « *ways to reconcile the conflict of responsibility which occurs when profit and social contribution appear on the same corporate agenda.* » (Andrews, 1970, p. 119). Tout comme Ansoff (1965), Andrews conçoit l'entreprise comme une citoyenne avec des droits et responsabilités sociales. Il explique ainsi que la stratégie étant un construit humain, doit répondre aux besoins humains, et encourager l'engagement, « *it must in the long run be responsive to human needs. It must ultimately inspire commitment. It must stir an organization to successful striving against competition.* » (Andrews, 1980, p. 85).

- 38 Lorsqu'il traite de la formulation stratégique, Andrews (1970, p. 18) suggère que les entreprises doivent définir la nature d'organisation économique et humaine qu'elles sont ou qu'elles veulent devenir, ainsi que la nature de leur contribution économique et non économique, « *the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities* », en référence à la nécessité de prendre en considération les différentes parties prenantes et leurs intérêts divergents. Aussi, alors qu'Andrews (1970, p. 132) reconnaît que la responsabilité première de l'entreprise est de créer de la richesse matérielle, « *is to create material wealth* », il évoque que l'intégration des considérations éthiques, morales, et des parties prenantes dans les décisions stratégiques est l'essence même de la RSE, qu'il définit comme étant la préoccupation intelligente et objective pour le bien-être de la société qui restreint les individus et les entreprises à faire des activités destructrices, même si ces activités sont rentables immédiatement, « *the intelligent and objective concern for the welfare of society that restrains individual and corporate behaviour from ultimately destructive activities, no matter how immediately profitable, and leads in the direction of positive contributions to human betterment, variously as the latter may be defined.* » (Andrews, 1970, p. 120).

## Résultats de recherche

- 39 La revue que nous avons effectuée de la conception des classiques en stratégie au sujet de la RSE nous a permis de mettre en évidence trois propositions générales que nous allons à présent éclairer.

### **Proposition 1 : la notion de parties prenantes et celle de responsabilité sociale sont imbriquées et présentées comme complémentaires par la littérature classique en stratégie**

- 40 La première tendance qui ressort de notre revue est l'imbrication des notions de parties prenantes et de responsabilité sociale. En effet, que ce soit les auteurs de la branche administrative qui souhaitent influencer l'environnement décisionnel (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1947), ceux de la branche stratégique qui s'intéressent aux objectifs et finalités (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965), ou encore ceux de la branche institutionnelle (Braybrooke et Lindblom, 1963 ; Drucker, 1954 ; Homans, 1950 ; Selznick, 1957), tous évoquent la responsabilité des entreprises envers des parties prenantes spécifiques, qu'elles représentent les employés, des citoyens ou encore des groupes d'intérêts. Ces deux concepts étant présentés comme complémentaires et indissociables par la



littérature recensée, il est surprenant de constater que ceci fait encore débat aujourd'hui même. En réalité, la littérature en stratégie se situe traditionnellement dans une conception utilitariste, instrumentale et fonctionnaliste de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Gond et Igalens, 2008 ; Gond et Matten, 2007), ce qui explique cet état des faits.

- 41 Depuis sa première conceptualisation dans le champ académique par Freeman (1984), la TPP, souvent perçue comme une façon d'appréhender l'environnement d'une entreprise, a été au cœur de nombreux développements théoriques (Donaldson et Preston, 1995 ; Gond et Mercier, 2004 ; Mitchell, Agle, et Wood, 1997). Ainsi, c'est dans le champ de la responsabilité sociale que la TPP tire une grande partie de son essence et a été la plus développée et mobilisée (Pasquero, 2008 ; Pedersen, 2006 ; Phillips, Freeman, et Wicks, 2003). Conceptualisée initialement pour offrir une nouvelle représentation de la firme censée mieux gérer les nouveaux défis auxquels les organisations modernes ont à répondre (Freeman, 1984), cette théorie a en effet été rapidement associée à la responsabilité sociale (Gond et Mercier, 2004).
- 42 Toutefois, cette association ne fait pas l'unanimité parmi les académiciens à l'instar de Harrison (2011) qui argue que l'association injustifiée de la TPP à la responsabilité sociale a mis en danger l'évolution de la TPP qui, selon l'auteur, a été tenue à l'écart des débats en stratégie. Dans la même lignée, Phillips et al. (2003) ont publié un article intitulé *What Stakeholder Theory is Not* dans lequel ils dissocient clairement la TPP de la responsabilité sociale. Ils indiquent ainsi que la TPP se veut être une théorie de stratégie organisationnelle et d'éthique, et que la notion de partie prenante « *is not synonymous with 'citizen' or 'moral agent' as some wish to interpret it.* » (Phillips et al., 2003).
- 43 Malgré ces remises en question de l'imbrication de ces deux concepts, les chercheurs s'inscrivant dans le champ de la responsabilité sociale continuent de mobiliser la TPP pour appréhender les enjeux de responsabilité sociale (Gond et Matten, 2007 ; Pedersen, 2006), et particulièrement ceux qui adoptent une posture instrumentale et tentent de démontrer des corrélations entre performance sociale et financière.
- 44 Ces clarifications faites, notre revue montre que cette imbrication entre responsabilité sociale et parties prenantes remonte en réalité aux tout premiers ouvrages classiques en stratégie, en commençant par Barnard (1938) bien avant la conceptualisation de la TPP par Freeman (1984). Par ailleurs, Capron and Quairel-Lanoizelée (2015) remettent également en perspective la TPP dans une optique d'intérêt général autour des biens communs. Selon ces auteurs, la RSE laisse ouverte la discussion autour des dynamiques entre l'État, les entreprises et la société civile en matière de prise en charge des biens communs. Ces questionnements essaient notamment de baliser le périmètre d'action des différentes parties prenantes dans la gestion des défis d'intérêt général.

**Proposition 2 : la responsabilité sociale des entreprises et la réalisation de profits ne doivent pas être antinomiques ; alors que les profits représentent une nécessité de survie, la responsabilité sociale évoque quant à elle une responsabilité morale**

- 45 La deuxième tendance qui ressort de notre revue est que l'implication sociale des entreprises et leur réussite financière ne sont pas opposées. En d'autres termes, il ne devrait exister aucune corrélation négative entre la RSE et la réalisation de profits. C'est

dans cet esprit qu'Ansoff (1965) appelle à l'équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux de la société, qu'Andrews (1971) met de l'avant la responsabilité sociale comme une nécessité, tandis que Drucker (1954) fait de la responsabilité sociale une obligation managériale, alors que la maximisation du profit « *is not the purpose of business enterprise and business activity, but a limiting factor on it.* »

- 46 Encore une fois, ce qui est intéressant dans ce constat est le fait que ce débat n'est pas du tout étranger à la littérature actuelle. Depuis la déclaration de Friedman (1970) selon laquelle la seule responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits, le débat autour de la relation entre responsabilité sociale et performance financière a pris toute une envergure. C'est ainsi que deux visions s'opposent dans ce débat. La première, soutenue notamment par Friedman (1970), Jensen (2001) ou encore Sternberg (1999), évoque que la maximisation des profits - et donc de la richesse des actionnaires - favorise par ailleurs la richesse sociale. L'autre vision prétend, au contraire, que les entreprises ont des droits, mais également des devoirs, dont celui de prendre soin de la société (Bowen, 1953 ; Walsh, Weber, et Margolis, 2003), et d'agir en tant que citoyenne (Crane, Matten, et Moon, 2008). Ainsi, les classiques en stratégie semblent se positionner plutôt dans cette seconde vision encline à la RSE.
- 47 Bien que la recherche en RSE soit particulièrement prolifique depuis une quinzaine d'années (Carroll, 1989 ; Garriga et Melé, 2004), elle tend toutefois à privilégier certains questionnements théoriques au détriment de pistes de recherche prometteuses, à l'instar de l'importance démesurée accordée à la corrélation entre performance sociétale et performance financière (Margolis et Walsh, 2003). Très influencée par la théorie économique classique qu'elle accepte implicitement (Gond et al., 2009 ; Margolis et Walsh, 2003), la marchandisation de la RSE est critiquée (Shamir, 2005), alors que d'autres critiquent vivement la dominance de l'approche instrumentale de la RSE (Palazzo et Scherer, 2011) qui vise à utiliser la RSE comme moyen d'accroissement des richesses. Cette préoccupation au sujet de la relation entre performance sociale et performance financière est présente tant chez les praticiens que chez les chercheurs et, d'ailleurs, Gond and Igalens (2008) indiquent qu'elle a toujours été majeure dans le champ de la responsabilité sociale. C'est ainsi que ces auteurs ont dénombré plus de 160 études empiriques sur le sujet en 2007, alors que Margolis, Elfenbein, and Walsh (2007) ont mis en évidence que ces recherches ont souvent « *été biaisées dans le sens de la mise en lumière d'un lien positif!* » (Gond et Igalens, 2008).

### **Proposition 3 : les valeurs des dirigeants influenceront de manière considérable les pratiques des entreprises en termes de degré de responsabilité**

- 48 La troisième et dernière tendance qui ressort de notre étude est que les ouvrages classiques étudiés accordent tous une importance particulière aux valeurs des dirigeants dans les pratiques de responsabilité des entreprises. De par sa fonction de manager (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965 ; Drucker, 1954), de leader d'un groupe qui le respecte (Homans, 1950), de chef d'orchestre d'un système de coopération (Barnard, 1938 ; Simon, 1947) ou encore de leader symbolisant la mission organisationnelle et ses valeurs (Selznick, 1957), les tâches d'infusion des valeurs et de promotion de pratiques responsables passent nécessairement par les hautes instances organisationnelles. Ainsi,

plus le leader sera sensible et partagera des valeurs avec le reste de l'organisation, plus celle-ci a de chances d'être socialement responsable.

- 49 Ces questions autour de l'émergence des pratiques de responsabilité sociales ne sont pas, une fois de plus, lointaines à la littérature contemporaine - ce qui met en exergue toute la pertinence d'une analyse approfondie des classiques en stratégie. C'est dans cet esprit que Bowen (2007) rappelle que de nombreuses études s'intéressent aux stratégies de RSE et tentent de répondre à des questions centrales autour de l'émergence de ces stratégies : sont-elles réellement corporatives, ou plutôt liées à un niveau individuel et de groupe ? En réponse à ces questions existentielles, deux visions dominantes ressortent : la théorie béhavioriste de la firme d'une part, et la *resource-based view* d'autre part.
- 50 Dans la première vision, de nombreuses études s'intéressent à l'émergence de stratégies de responsabilité sociale en mobilisant le concept de *slack* organisationnel (Cyert et March, 1963), c'est-à-dire que les organisations s'impliquent dans des activités de responsabilité sociale en utilisant des ressources excessives non nécessaires. D'autres études plus récentes ont mis de côté ce concept de *slack* organisationnel et s'intéressent plutôt à la latitude managériale (Sharma, 2000), à la structure de gouvernance (McGuire, Dow, et Argheyd, 2003), ou encore à l'influence des valeurs des managers dans la mise en place de stratégies sociales (Hemingway et Maclagan, 2004).
- 51 La deuxième vision de *resource-based view* accorde moins d'importance aux comportements individuels dans la formulation de stratégies de responsabilité sociale et met surtout l'accent sur la relation entre les ressources, l'avantage concurrentiel et la performance financière. En effet, les tenants de cette théorie postulent que les entreprises devraient s'engager dans des pratiques de responsabilité sociale que si cet investissement est rentable et s'il permettait éventuellement d'acquiescer un avantage concurrentiel. Ainsi, les recherches de ce courant de pensée s'intéressent davantage aux compétences et capacités pouvant être développées à travers l'engagement social (Verbeke et al., 2006), telles qu'une meilleure considération des parties prenantes (Litz, 1996) ou encore le développement d'une capacité d'intégration (Petrick et Quinn, 2011).

## Discussion et conclusion

- 52 En définitive, cette étude nous permet de répondre aux questions que nous nous sommes posées en introduction. Pour les classiques en management, la responsabilité sociale de l'organisation est indéniablement une préoccupation managériale qui ne date pas d'hier. À travers notre étude, nous avons affirmé que les classiques en management ont été avant-gardistes et particulièrement sensibles aux aspects sociaux (morale et éthique) dans la pratique du management des organisations, introduisant ainsi les bases de ce que nous appelons aujourd'hui la RSE. Néanmoins, cet apport n'a pas été reconnu à sa hauteur par les travaux s'intéressant à l'évolution de la RSE. Une hypothèse expliquant cet aveuglement systématique réside peut-être dans le fait que les classiques en management aient abordé la RSE sous l'angle de la pratique, en tant que composante essentielle à la gestion des organisations et à la prise des décisions, au détriment d'une vision théorisante de la RSE.
- 53 Notre étude révèle également que, présente sous différentes formes (éthique, morale, responsabilité, valeurs), la RSE paraît toutefois indissociable de la notion de profitabilité. En effet, alors que nombre d'universitaires opposent responsabilité sociale et

profitabilité, les classiques en management - ceux qui ont posé les jalons de notre discipline - ont de tout temps considéré l'importance pour les organisations de tenir compte des intérêts divergents de leurs parties prenantes. Dans cette perspective, les organisations ont toujours été théorisées comme ayant des objectifs économiques et sociaux ; la profitabilité et responsabilité représentant les deux côtés d'une même médaille. Ainsi, le profit ne serait pas l'objectif premier des entreprises, mais serait le résultat de la prise en considération des intérêts divergents des parties prenantes.

- 54 Car un apport substantiellement important de ce papier réside dans sa suggestion implicite d'un contexte social ayant façonné l'édification de la RSE. Les théoriciens ne rédigent pas en vase clos. Ils n'inventent pas ex nihilo. Et surtout, ils sont nécessairement influencés par le *zeitgeist*, l'esprit du Temps dans lequel ils baignent. Ainsi, la lente progression de la RSE est celle d'un double mouvement paradoxal. D'abord, il y a eu une scission entre profitabilité et responsabilité. Non pas antinomique, mais fondamentalement liés, nous avons donc pu observer que pour les auteurs classiques, ces deux notions allaient de pair (Simon, 1947). Mais au fur et à mesure qu'a pu se développer la RSE, le concept de responsabilité a commencé une lente, mais non moins réelle scission du concept d'efficacité (Ansoff, 1965). Comme si la RSE avait besoin d'être autonome pour exister, les théoriciens ont alors décidé d'opposer la responsabilité à l'efficacité. Puis, dans le sens inverse, la RSE a ensuite suivi la voie de l'intégration avec sa structure sociale. Considérant qu'à la suite du Krach de 1929, la société américaine s'est alors peu à peu convertie à la montée en puissance d'un *New Liberalism* à la fois keynésien et fortement ancré sur la justice sociale, il est tout à fait logique d'y voir une RSE prendre forme en devenant de moins en moins économique (c'est-à-dire versée dans l'efficacité) et de plus en plus politique (c'est-à-dire versée dans l'éthique). Avec le *New Frontier* de Kennedy et la *Great Society* de Johnson, la RSE a alors pu s'émanciper de son rôle essentiellement économique qui prévalait avant le *Welfare State* de Keynes et le *New Deal* de Roosevelt. Mais de la même manière que la RSE a pu naître en suivant le contexte social, il apparaît comme évident que la domination subséquente du néolibéralisme institué par Reagan et le mouvement de mondialisation des années 1990-2000 a nécessairement exigé une redéfinition de la RSE autour de nouveaux objectifs. Reprenant ainsi le mouvement inverse, on a alors vu la RSE rescinder les concepts de responsabilité et d'efficacité (Crane, Matten et Moon 2008 ; Walsh, Weber et Margolis 2003) en conceptualisant la possibilité d'une rentabilité de la responsabilité (donc la jonction entre efficacité et responsabilité) de même qu'un détachement d'une RSE se voulant autrefois purement éthique pour désormais être perçue comme foncièrement économique (dans la mesure où l'économie se voit investie d'une part dominante de la société civile et se voit ainsi investie d'acceptabilité sociale). Ainsi, parce que la RSE est le produit de notre société, elle reflète nos propres valeurs. Et désormais, profitabilité et responsabilité forment les deux piliers de la société que nous nous apprêtons à créer. La RSE est donc ici pour rester.

## Implications pour les praticiens

- 55 Bien que cette étude ne suggère pas de pratiques à proprement dit de responsabilité sociale, nous avons dressé une cartographie de ce que la littérature classique en stratégie offre pour la compréhension de la responsabilité sociale. Ainsi, les praticiens et notamment les gestionnaires peuvent s'inspirer des travaux présentés, notamment ceux de Barnard, Drucker et Ansoff qui affirment que la prospérité des entreprises réside dans

la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes. Dans un environnement de plus en plus complexe, où les parties prenantes sont de plus en plus diverses et distinguées, la négociation qui permet le compromis est désormais une obligation.

- 56 Aussi, de nombreux ouvrages présentés dans cette étude traitent de l'importance des valeurs du dirigeant pour la responsabilisation des pratiques des entreprises. En ce sens, cette étude offre des éclairages intéressants aux entreprises souhaitant adopter des pratiques plus responsables. Par exemple, la théorie béhavioriste de la firme de Cyert et March (1973) indique que les entreprises dirigées par des individus sensibles aux défis sociaux sont plus susceptibles d'être responsables. Ainsi, les entreprises souhaitant se responsabiliser pourraient rechercher certains profils chez les dirigeants recrutés. Enfin, les dirigeants peuvent également de leur côté comparer leur niveau de moralité avec celui de certaines entreprises voire industries et prendre en compte cette appréciation dans la recherche d'alliances professionnelles.

## Limites et avenues de recherche

- 57 Plusieurs avenues de recherche découlent de cette étude. Dans un premier temps, notre étude s'étant concentrée sur un nombre limité d'ouvrages classiques en stratégie, il serait intéressant de mener une étude exploratoire systématique sur la conception de la responsabilité sociale avec un plus grand nombre d'ouvrages. Les travaux de Penrose (1959) permettent à cet effet d'approfondir les connaissances sur la nature de la firme et le rôle des dirigeants en définissant l'entreprise comme « *une institution cohésive contribuant à la création, à la préservation et au développement de l'apprentissage* » (Mercier, 2001).
- 58 Dans un second temps, une autre avenue de recherche pourrait s'intéresser, toujours en analysant les ouvrages classiques en stratégie, à l'analyse du vocabulaire utilisé pour exposer la responsabilité sociale. Par exemple, ces études pourraient voir comment les auteurs classiques abordent la responsabilité sociale en utilisant certains mots ou expressions comme « parties prenantes », « valeurs », « éthique », « normes ». Ces études permettraient de clarifier et de mieux comprendre certaines ambiguïtés définitionnelles liées à la responsabilité sociale. Un exemple d'ambiguïté est lié à la TPP : alors que certains désirent la dissocier de la responsabilité sociale, d'autres défendent sa complémentarité avec la responsabilité sociale.
- 59 Dans un troisième temps, il serait intéressant de mener des études empiriques sur le rôle potentiel des valeurs des dirigeants dans la responsabilisation des pratiques des entreprises. Bien qu'une étude empirique récente soutienne cette conclusion (David et Mackey, 2002), si les valeurs des dirigeants favorisent la responsabilisation sociale des entreprises, rien n'indique que ces valeurs soient une condition nécessaire ou suffisante pour la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, certains dirigeants peuvent trouver un intérêt personnel à s'engager dans des actions altruistes et philanthropiques. Des études pourraient ainsi consolider cette piste de recherche.
- 60 Dans un quatrième et dernier temps, une analyse approfondie et systématique des ouvrages classiques en stratégie pourrait éclairer l'influence de la responsabilité sociale par la théorie économique classique qu'elle accepte implicitement (Gond et al., 2009 ; Margolis et Walsh, 2003). Par exemple, ces études pourraient examiner comment la marchandisation de la responsabilité sociale ou encore son approche instrumentale sont évoquées dans les ouvrages classiques en stratégie.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et J.-P. Gond, 2007, Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), pp. 5-35.
- Acquier, A., J.-P. Gond et J. Pasquero, 2011, Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy : The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman, *Business & Society*, 50 (4), pp. 607-646.
- Andrews, K.R., 1971, *The concept of corporate strategy* : Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I.H., 1965, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, US
- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executives*. Cambridge, Harvard University Press, US
- Blowfield, M. et J.G. Frynas, 2005, Setting new agendas : Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world, *International Affairs*, 81, pp. 499-513.
- Bowen, F., 2007, *Corporate Social Strategy : Competing Views from Two Theories of the Firm*, *Journal of Business Ethics*, 75 (1), pp. 97-113.
- Bowen, H.R., 1953, *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New York
- Braybrooke, D. et C.E. Lindblom, 1963, *A strategy of decision : policy evaluation as a social process*, New York : The Free Press.
- Caparas, V. et N. Chinchilla, 2000, *The institutional and anthropological theories of leadership : bridging a gap of 40 years* : 13 : University of Navarra.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée, 2015, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, France
- Carroll, A.B., 1989, *Business & Society : Ethics & stakeholder management*, South-Western Pub. Co., Cincinnati
- Carroll, A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- Carroll, A.B., K.J. Lipartito, J.E. Post, P.H. Werhane et K.E. Goodpaster, 2012, *Corporate Responsibility : The American Experience* : Cambridge University Press.
- Commission européenne, 2011, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* : Commission Européenne.
- Crane, A., D. Matten et J. Moon, 2008, *Corporations and Citizenship*, University Press, Cambridge
- Cyert, R.M. et J.G. March, 1963, *A behavioral theory of the firm* : Prentice-Hall.
- David, W. et A. Mackey, 2002, A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, *Business & Society*, 41, pp. 393-414.
- Donaldson, T. et L.E. Preston, 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review* 20(1), pp. 65-91.
- Drucker, P., 1954, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York

- Freeman, E.R., 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div.
- Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, New York, pp. 122-126
- Garriga, E. et D. Melé, 2004, *Corporate social responsibility theories : Mapping the territory*, *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- Gond, J.-P. et J. Igalens, 2008, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Puf.
- Gond, J.-P. et D. Matten, 2007, *Rethinking the business-society interface : Beyond the functionalist trap*, ICCSR Research paper series, 47.
- Gond, J.-P. et S. Mercier, 2004, *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH, Montréal.
- Gond, J.-P. et A. Mullenbach, 2006, *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, *Revue des Sciences de Gestion*, 205, pp. 93-116
- Gond, J.-P., G. Palazzo et K. Basu, 2009, *Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor*, *Business Ethics Quarterly*, 19(1), pp. 55-85.
- Habisch, A., J. Jonker, M. Wegner et R. Schmidpeter, 2005, *Corporate social responsibility across Europe*, Springer.
- Harrison, J.S., 2011, *Stakeholder Theory in Strategic Management : A Retrospective*, dans : R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder Theory : Impact and Prospects*, Edward Elgar, UK
- Heald, M., 1970, *The social responsibilities of business, company, and community, 1900-1960*, Transaction Publishers.
- Hemingway, C.A. et P.W. MacLagan, 2004, « Managers » Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50(1), pp. 33-44.
- Homans, G.C., 1950, *The Human Group*, Harcourt, Brace and Company, New York
- Jensen, M.C., 2001, *Value Maximization, Stakeholder theory and the Corporate Objective Function*, Dartmouth College.
- Lee, M.-D.P., 2008, *A review of the theories of corporate social responsibility : Its evolutionary path and the road ahead*, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 53-73.
- Litz, R.A., 1996, *A Resource-based View of the Socially Responsible Firm*, *Journal of Business Ethics*, 15(12), pp. 1355-1363.
- Madrakhimova, F., 2013, *Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp. 113-117.
- Margolis, J.D., H.A. Elfenbein et J.P. Walsh, 2007, *Does it pay to be Good ? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*, Academy of Management, Philadelphia.
- Margolis, J.D. et J.P. Walsh, 2003, *Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business*, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp. 268-305.
- McGuire, J., S. Dow et K. Argheyd, 2003, *CEO Incentives and Corporate Social Performance*, *Journal of Business Ethics*, 45(4), pp. 341-359.
- Mercier, S., 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 Québec.



- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood, 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review* 22(4), pp. 853-886.
- Palazzo, G., et Scherer, A.G. 2011, The New Political Role of Business in a Globalized World : A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, *Journal of Management Studies*, 48(4), pp. 899-922.
- Pasquero, J., 2005, La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée, dans : M.-F. Bouthillier-Turcotte, et A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 112-143
- Pasquero, J., 2008, Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international*, 12(2), pp. 27-48.
- Pedersen, E.R., 2006, Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable : How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice, *Business and Society Review*, 111(2), pp. 137-163.
- Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York
- Petrick, J.A. et J.F. Quinn, 2011, The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset, *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), pp. 331-343.
- Phillips, R., R.E. Freeman et A.C. Wicks, 2003, What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 479-502.
- Selznick, P., 1957, *Leadership in administration : A sociological interpretation*, Berkeley : University of California Press.
- Seters, P.V., 2012, Selznick and Dworkin : The Importance of Values in Social and Moral Theory, *Issues in Legal Scholarship* 10(1), pp. 43-53.
- Shamir, R., 2005, Mind the Gap : The Commodification of Corporate Social Responsibility, *Symbolic Interaction*, 28(2), pp. 229-253.
- Sharma, S., 2000, Managerial Cognitions and Organisational Context as Predictors of Firm Choice of Environmental Strategies, *Academy of Management Journal*, 43, pp. 681-697.
- Simon, H. A., 1947, *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York
- Steiner, G. et Steiner, J. 2011, *Business, Government and Society : A Managerial Perspective* : McGraw-Hill/Irwin.
- Sternberg, E., 1999, The Stakeholder Concept : A Mistaken Doctrine, *Foundation for Business Responsibilities*.
- Walsh, J.P., K. Weber et J.D. Margolis, 2003, Social issues and management : Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), pp. 859-881.
- Wood, D.J. et R.E. Jones, 1995, Stakeholder mismatching : a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), pp. 229-267.

## ANNEXES

Auteur	Ouvrage	Citations	Éléments
Barnard (1938)	The functions of the Executives	<p>- [it] is the root of bad customer relations, bad labour relations, bad credit relations, bad supply relations, bad technology. The possible margins of cooperative success are too limited to survive the destruction of incentives which this philosophy implies (p. 255)</p> <p>- Executive process : "not intellectual in its important aspect ; it is aesthetic and moral » ; "its exercise involves the sense of fitness, of the appropriate, and that capacity which is known as responsibility" (p. 257)</p> <p>- Responsibility : "the property of an individual by which whatever morality exists in him becomes effective in conduct" (p. 267)</p>	<p>- Les responsabilités morales des dirigeants ;</p> <p>- Cohésion et coopération avec les parties prenantes internes ;</p> <p>- Zone d'indifférence qui permet d'exercer l'autorité dans le respect des valeurs et normes d'autrui</p>
Simon (1947)	Administrative Behavior : a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization	<p>- When exercising authority, the superior does not seek to convince the subordinate, but only to obtain his acquiescence. (Simon, 1947)</p> <p>- Decisions have an ethical as well as a factual content. (Simon, 1947)</p> <p>- The decision-making process must start with some ethical premise that is taken as "given". This ethical premise describes the objective of the organization in question (Simon, 1947)</p>	<p>- L'inclusion des valeurs et de l'éthique dans le processus de prise de décision ;</p> <p>- Les dirigeants doivent prendre en considération l'implication morale et éthique de leurs décisions.</p>

Homans (1950)	The Human Group	<p>- <i>The environment may be broken down into three main aspects : physical, technical, and social, all of which are interrelated</i> (Homans, 1950)</p> <p>- <i>The behavior of the group must be such as to allow it to survive in the environment</i> (Homans, 1950)</p> <p>- <i>The leader is the man who comes closest to realizing the norms the group values highest.</i> (Homans, 1950)</p>	<p>- L'environnement externe, notamment social, est un élément indispensable à la survie des groupes humains</p> <p>- L'environnement social doit être identifié, et pris en compte dans l'action du groupe ;</p> <p>- Le système social total « <i>the total social system</i> » : est constitué des « système externe » et « système interne » du groupe</p>
Drucker (1954)	The Practice of Management	<p>- <i>If we want to know what a business is we have to start with its purpose. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society</i> (p. 37) ... <i>the most private of private enterprises is an organ of society and serves a social function</i> (p. 381)</p> <p>- <i>Realize that it must consider the impact of every business policy and business action upon society. It has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength and harmony.</i> (p. 388)</p> <p>- <i>Public responsibility to make whatever is genuinely in the public good become the enterprise's own self-interest</i> (p. 390)</p>	<p>- L'entreprise est un organe de la société et elle remplit une fonction sociale ;</p> <p>- La responsabilité sociale est l'un des huit objectifs managériaux ;</p> <p>- Prise en compte de l'impact des politiques et des actions de l'entreprise sur la société.</p>

Selznick (1957)	Leadership in Administration : À sociological interpretation	<p>- An 'institution', on the other hand, is more nearly a natural product of social needs and pressures - a responsive, adaptative organism (Selznick, 1957)</p> <p>- Internal interest-groups represent sources of energy, self-stimulated, not wholly controllable by official authority. They may subvert the enterprise or lend it life and strength (Selznick, 1957)</p> <p>- This process of becoming infused with value is part of what we mean by institutionalization (Selznick, 1957)</p>	<p>- L'institution est une forme supérieure d'entité sociale ; elle a un rôle social et elle est infusée par des valeurs</p> <p>- La prise en compte des besoins sociaux et des intérêts des groupes internes</p> <p>- L'institution en tant que structure sociale, elle est un produit naturel des besoins et des pressions de la société.</p>
Cyert et March (1963)	A Behavioral Theory of the Firm	<p>- Organizational slack absorbs a substantial share of the potential variability in the firm's environment. As a result, it plays both a stabilizing and adaptive role (p.44)</p> <p>- We consider the organization to be a coalition having a series of more or less independent goals imperfectly rationalized in terms of more general goals. (p.93)</p> <p>- On the other hand, some rules are more general than the individual firm and are identified as a more pervasive code called "standard industry practice," "standard business practice," "ethical business practice," or "good business practice." (p.124)</p>	<p>- L'organisation est une coalition d'individus aux intérêts divergents ;</p> <p>- Le rôle clé du dirigeant dans la prise en compte des intérêts sociaux.</p> <p>- Slack organisationnel : les ressources excédentaires qui permettent à l'organisation de prendre en charge les défis sociaux</p> <p>- Prise en considération de pratiques éthiques des affaires et des bonnes pratiques des affaires.</p>

Braybrooke et Lindblom (1963)	A strategy of decision : policy evaluation as a social process	<p>- <i>The book may be regarded as a contribution to the literature on "social welfare" (p.16)</i></p> <p>- <i>It is integral to our concept of the strategy that analysis and evaluation are socially fragmented, that is, that they take place at a very large number of points in society. (p. 104)</i></p> <p>- <i>The strategy of disjointed incrementalism is, in ways both morally convincing and philosophically illuminating (p. 223)</i></p>	<p>- L'incrémentalisme disjoint est un processus social et de négociation permanente qui permet la prise en compte des intérêts divergents des parties prenantes.</p> <p>- Fondement éthique et moral des décisions ;</p> <p>- Augmenter la rationalité des décisions et d'assurer la satisfaction du plus grand nombre de parties prenantes.</p>
Ansoff (1965)	Corporate Strategy	<p>- <i>In reaction to the public outrages at the 'smash-grab imperialism' of the nineteenth century, business has acquired a sense of social responsibility to society in general and participants in the firm in particular. Ansoff (1965)</i></p> <p>- <i>The firm has both (a) "economic objectives aimed at optimizing the efficiency of its total resource conversion process and (b) "social" or noneconomic objectives, both of which are the result of interaction among individual objectives of the firm's participants (p. 37)</i></p> <p>- <i>The social objectives exert a secondary modifying and constraining influence on management behavior (p. 38)</i></p>	<p>- La prise de conscience généralisée autour de la responsabilité sociale ;</p> <p>- L'entreprise est chargée d'ajuster ses objectifs de manière à répondre de façon équitable aux intérêts des différents groupes.</p> <p>- la satisfaction des intérêts des parties prenantes est l'un des moyens permettant l'atteindre des objectifs organisationnels</p>

Andrews (1970)	The Concept of Corporate Strategy	<p>- <i>It must in the long run be responsive to human needs. It must ultimately inspire commitment. It must stir an organization to successful striving against competition.</i> (p. 85)</p> <p>- <i>Ways to reconcile the conflict of responsibility which occurs when profit and social contribution appear on the same corporate agenda.</i> (p. 119)</p> <p>- <i>The intelligent and objective concern for the welfare of society that restrains individual and corporate behaviour from ultimately destructive activities.</i> (p. 120)</p>	<p>- L'implication sociale des entreprises est un élément crucial du management stratégique ;</p> <p>- Les dirigeants doivent s'assurer que l'implication sociale de leur entreprise soit suffisante ;</p> <p>- L'entreprise est citoyenne, elle a des droits et responsabilités sociales.</p>
-------------------	--------------------------------------	---	--

## NOTES

1. Ces deux éléments constituent pour Homans les composantes de ce qu'il appelle « *the total social system* »

## RÉSUMÉS

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion très en vogue et suscite de nombreux débats tant chez les académiciens que les praticiens. Toutefois, le vocabulaire généralement associé à la RSE - valeurs, éthique, développement durable, etc. - indique une absence flagrante quant au sens et la portée de la RSE. Ainsi, il apparaît à notre sens pertinent de s'interroger sur l'histoire de la RSE afin d'en cerner les fondements en stratégie et d'appréhender certains facteurs explicatifs des débats contemporains autour de la RSE. C'est dans cet esprit que cette étude, en proposant d'analyser les classiques en stratégies et d'en présenter les grandes lignes en matière de RSE, s'inscrit dans une démarche visant à cerner la construction de la notion de RSE et à reconstituer une partie de sa généalogie. Notre étude suggère trois conclusions principales. Premièrement, la notion de parties prenantes et celle de responsabilité sociale sont imbriquées et présentées comme complémentaires par la littérature de base en stratégie. Deuxièmement, la responsabilité sociale des entreprises et la réalisation de profits ne sont à priori pas antinomiques ; alors que les profits représentent une nécessité de survie, la responsabilité sociale évoque quant à elle une responsabilité morale des institutions. Troisièmement, les valeurs des dirigeants influenceront généralement les pratiques des entreprises en termes de degré de responsabilité sociale.

Corporate Social Responsibility (CSR) is a fast-growing concern and subject of much debate among both academics and practitioners. However, the vocabulary usually associated with CSR - values, ethics, sustainable development - illustrates a manifest lack of the meaning and scope of CSR. Thus, it appears relevant to analyze the historical development of CSR within the classic management and strategy literature to better understand the fundamentals of today's debates around CSR. In regards to this research orientation, we analyze the classic literature in management and strategy and identify the historical construction and genealogy of CSR. Our study suggests three main findings. First, the concept of stakeholders and the social responsibility are interwoven and presented as complementary with the basic literature in strategy. Secondly, CSR and profits are not mutually exclusive in principle ; while profits represent a survival necessity, social responsibility relates to institutions moral responsibilities. Third, leaders' values generally affect business practices in terms of CSR performance.

## INDEX

**Keywords** : corporate social responsibility, values, managers, stakeholders, strategy

**Mots-clés** : responsabilité sociale des entreprises, valeurs, dirigeants, parties prenantes, stratégie

## AUTEURS

### SOFIANE BABA

Doctorant, HEC Montréal, 3000 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Québec, Canada, H3T 2A7, courriel : sofiane.baba@hec.ca

### RACHID MOUSTAQUIM

Doctorant, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre =Ville, Montréal, Québec, Canada, H3C 3P8

### ÉRIC BÉGIN

Doctorant, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre =Ville, Montréal, Québec, Canada, H3C 3P8