



Les Modèles explicatifs de la responsabilité sociale de l'entreprise

Houcine SABIR

Docteur en sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce et Gestion -Kénitra-

Mohamed ZAKRAOUI

Docteur en sciences économiques et de gestion
Enseignant chercheur, Faculté Polydisciplinaire d'Eljadida, Université Chouaib Dokkali

Résumé : Le concept de la RSE a commencé à attirer l'attention des chercheurs et des praticiens en management au cours des vingt dernières années. Dans ce sens plusieurs modèles ont été développés Carroll (1979), Waddock et Cochran (1985), Wood (1991), Donaldson et Preston (1995) et Mitchell, Agle et Wood (1997), en vue d'illustrer la diversité des approches de la RSE, soulignant l'importance croissante pour les entreprises d'adopter des pratiques durables et socialement responsables pour répondre aux attentes de la société et contribuer positivement au développement durable. Ce travail de recherche, tente d'explorer les différents modèles proposés par les auteurs et les académiciens, à travers une analyse les divergences et les ressemblances dans la manière de percevoir ce construit.

Mots-clés: Responsabilité sociale de l'entreprise, diversité des approches, pratiques durables, modèles explicatifs de la RSE

Abstract: The concept of CSR has begun to attract the attention of management researchers and practitioners over the past twenty years. To this end, several models have been developed Carroll (1979), Waddock and Cochran (1985), Wood (1991), Donaldson and Preston (1995) and Mitchell, Agle and Wood (1997), to illustrate the diversity of approaches to CSR, highlighting the growing importance for companies to adopt sustainable and socially responsible practices to meet society's expectations and contribute positively to sustainable development. This research work seeks to explore the different models proposed by authors and academics, through an analysis of the divergences and similarities in the way this construct is perceived.

Keywords: Corporate social responsibility, diversity of approaches, sustainable practices, CSR explanatory models

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10639112>

Published in: Volume 3 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) consiste à décliner les pratiques du développement durable dans les stratégies de l'entreprise. En effet, le développement durable s'intéresse à une vision macro-économique (politiques de l'État, des collectivités locales, etc.) alors que la RSE agit au niveau micro-économique (stratégies, visions et orientations de l'entreprise).

Opter pour une démarche de RSE consiste pour l'entreprise à intégrer, d'une manière volontaire, d'autres préoccupations environnementales et sociales à leurs objectifs économiques. Malgré le caractère volontaire de la RSE, l'investissement dans de telles démarches s'impose à toute entreprise pour garantir sa pérennité et sa position sur le marché.

Le concept de la RSE a commencé à attirer l'attention des chercheurs et des praticiens en management au cours des vingt dernières années. Cependant, le débat autour de la question est loin d'être comblé. Son caractère multidimensionnel fait qu'il n'y a pas de définition unanime. De ce fait, elle constitue toujours un sujet à controverse.

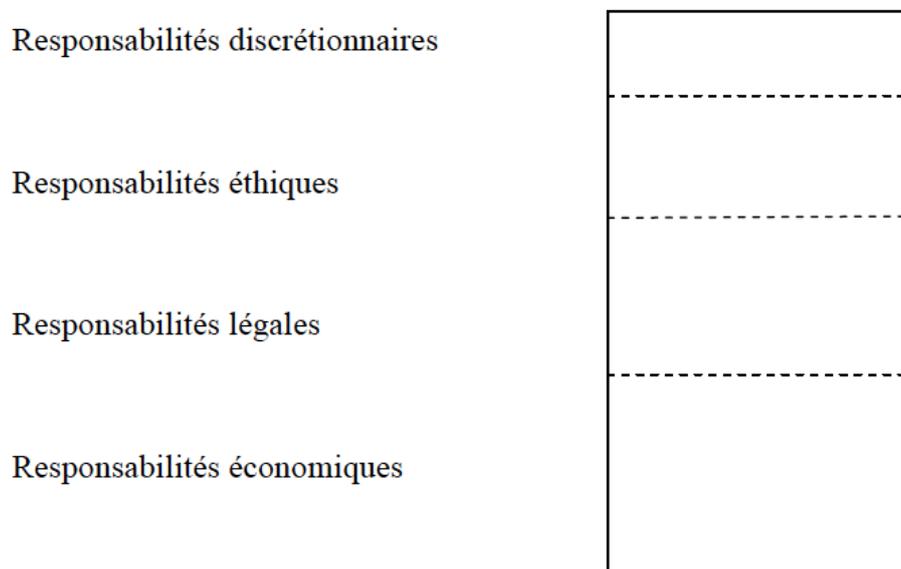
Les travaux de recherche à ce sujet sont assez nombreux, plusieurs théories et modèles ont été développés dans la perspective d'expliquer le concept, allons de la conception de Friedman (1970) qui considère que l'entreprise non qu'une seule responsabilité qui est celle de la maximisation des profits à la théorie de partie prenantes développée par Freeman (1985) qui défend le postulat selon lequel l'entreprise doit répondre aux pressions des partie prenantes, autrement, l'entreprise est obligée d'intégrer ces acteurs dans leurs stratégies. S'inspirant de ces deux conceptions, plusieurs modèles ont été développés ; parmi les modèles les plus marquants on trouve, Carroll (1979), Waddock et Cochran (1985), Wood (1991) et Clarkson (1995). Ces modèles proposent de définir et d'explicitier la nécessité pour les entreprises d'adhérer aux pratiques de la RSE pour garantir et développement et leur pérennité.

Le présent travail de recherche, vise, d'abord, à mettre la lumière sur les modèles proposés par les différents auteurs, et en suite, à analyser les divergences et les ressemblances dans la manière de percevoir ce construit.

1. Le Modèle de Carroll

Dans le but d'appréhender le concept de la RSE, plusieurs modèles ont été réalisés. Cependant, le modèle de Carroll (1979), reste l'une des conceptions qui ont servi de base pour plusieurs études sur la question de la RSE vu que le modèle de Carroll est le plus proche de la conception de Milton Friedman qui défend le postulat selon lequel les dirigeants de l'entreprise ont une seule responsabilité, qui est celle de maximiser le profil des actionnaires. L'auteur a présenté une hiérarchie de responsabilité de l'entreprise en quatre niveaux (Figure 4).

Figure 1 : Hiérarchie des responsabilités de l'entreprise Selon Carroll (1979)

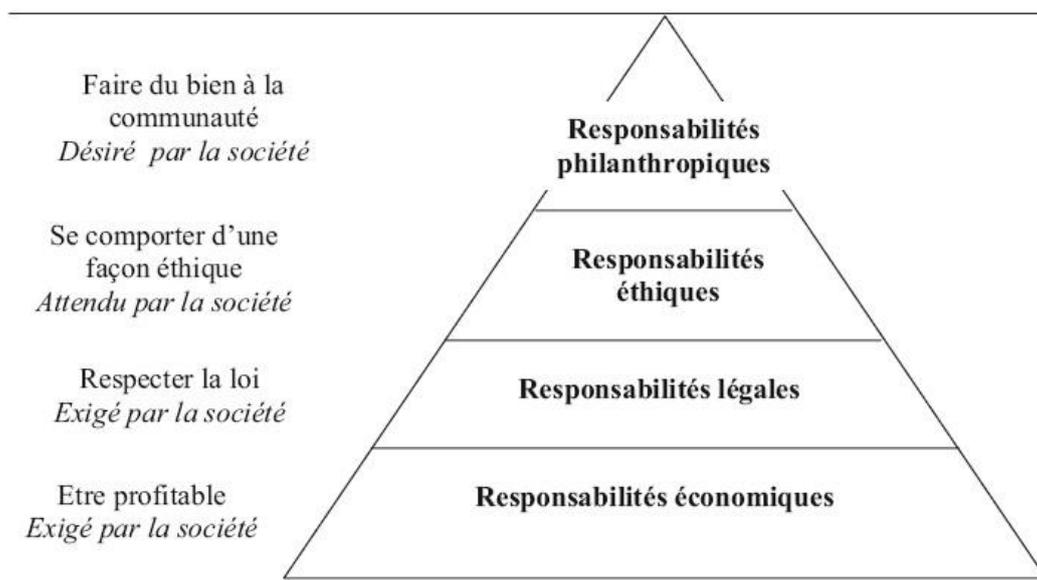


Source : (Carroll, 1979)

Pour Carroll, l'entreprise a des responsabilités envers toutes les parties prenantes. La représentation du modèle de Carroll (Figure 4) détermine le degré d'importance de chaque responsabilité correspondante. En effet, la proportion de chacune des responsabilités est représentée par la dimension qu'elle occupe dans la présentation. Il ajoute que, malgré le fait que les entreprises prennent en compte les responsabilités éthiques et discrétionnaires, l'attention accordée aux responsabilités économiques et légales reste plus importante.

Le modèle a été repris par Carroll en 1991 et a été représenté sous forme de pyramide avec à la base la responsabilité économique, suivie de la responsabilité légale puis la responsabilité éthique et au sommet la responsabilité philanthropique.

Figure 2: Hiérarchie des responsabilités de l'entreprise Selon Carroll (1991)



Source : (Carroll 1991)

- (1) à la base on trouve la responsabilité économique : L'entreprise produit ou commercialise des biens et des services qu'elle écoule sur le marché moyennant des marges bénéficiaires. Elle contribue ainsi à la satisfaction des intérêts des actionnaires, des consommateurs, des employés et de l'État. À ce niveau l'entreprise doit garantir sa rentabilité et sa pérennité.
- (2) la responsabilité légale qui se rapporte au respect des lois et des réglementations en vigueur. Dans son processus de création de la richesse, l'entreprise doit se conformer à la réglementation et aux lois en vigueur. Il est à préciser que les lois et les réglementations définissent les aspects à caractère contraignant pour l'entreprise et non pas des recommandations d'ordre éthique.
- (3) la responsabilité éthique vis-à-vis de la communauté dans laquelle opère l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des actions mises en œuvre par l'entreprise au profit de la société bien que ces dernières ne soient pas contraignantes du point de vue légal (action de bienfaisance, bénévolat, etc.). Ces actions permettent à l'entreprise de changer leur comportement envers les parties prenantes et par conséquent, avoir plus de légitimité envers ces dernières.
- (4) la responsabilité discrétionnaire, dépend en grande partie de la volonté des dirigeants, et qui a pour but d'améliorer la qualité de la relation avec les parties prenantes notamment les employés, la communauté locale, etc.

Ainsi Carroll définit la RSE comme « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* ». Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) ajoutent qu'on ne peut passer au deuxième niveau de la pyramide sans avoir répondu au premier niveau. Pour les mêmes auteurs « *Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède* ». Cette définition intègre les deux composantes de la définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) : les questions sociales, les stratégies de réponse ou la réceptivité sociale .

- (1) Les questions sociales : il s'agit d'identifier les questions sociales en liaison avec la RSE. Holmes (1977) distingue trois catégories de questions : Des questions et des attentes sociales qui coïncide avec un besoin réel de l'entreprise ; Des questions sociales qui émanent des pressions des parties prenantes notamment l'Etat ; et des questions sociales susceptibles d'impacter l'image de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.
- (2) Les stratégies de réponses à ces questions ou bien la réceptivité sociale, se réfère à la stratégie mise en place par l'entreprise pour répondre aux attentes des parties prenantes et de l'approche suivi. S'agit-il d'une conciliation des objectifs de l'entreprise avec ceux de la société, ou bien une réponse aux attentes des groupes de pressions, ou encore un investissement faisant partie même de la stratégie de l'entreprise ? Dans le même sens, Wison (1984) propose quatre stratégies qui sont les plus utilisées à savoir la réaction, la défense, l'accommodation et la proaction et également McAdam (1977) met en avant quatre stratégies : combattre, faire ce qu'il y a à faire, être progressiste et anticiper.

Bien que le modèle de Carroll ait été repris dans plusieurs travaux de recherche aussi bien théoriques que pratiques, il présente selon Crane et Matten (2003) certaines limites liées principalement aux décisions des dirigeants en cas de chevauchement de deux ou plusieurs responsabilités, ce qui est assez courant dans le monde des affaires. D'autres auteurs considèrent que la représentation des quatre responsabilités ne permet pas de définir un ordre de priorité des niveaux composants la modèle. Bien que Carroll ait spécifié que la responsabilité philanthropique est la moins importante, le classement des trois composantes restantes reste flou. D'autre part, Schwartz et Carroll (2003) proposent l'intégration de la responsabilité philanthropique dans le modèle en tant que responsabilité, vu que les actions réalisées par l'entreprise dans ce sens sont à caractère volontaire.

2. Le modèle de Waddock et Cochran

Sur la base du modèle de Carroll (1979), Waddock et Cochran (1985) proposent un modèle plus clair et optimisé de la performance sociale de l'entreprise. Ils considèrent que la PSE est le résultat d'interaction de trois dimensions : Les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale « *Corporate Social Responsivness* » et les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux (Principe/Processus/Politique).

Tableau 1: Approche de Waddock et Cochran (1985)

	Principe	Processus	Politique
	Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Gestion des enjeux
	1. Économique 2. Légale 3. Éthique 4. Discrétionnaire	1. Réactive 2. Défensive 3. Accommodement 4. Proactive	1. Identification des Enjeux. 2. Analyse des enjeux 3. Développement d'une réponse
Les implications	1. Le contrat social de l'entreprise 2. L'entreprise en tant qu'agent moral	1. Capacité de réponse au changement des conditions sociétales 2. Habilité des gestionnaires à développer des réponses	1. Minimisation de l'effet de surprise 2. Élaboration des politiques de responsabilité sociale
L'orientation	<i>Philosophique</i>	<i>Institutionnelle</i>	<i>Organisationnelle</i>

Source : Adapté de Waddock et Cochran (1985)

Waddock et Cochran (1985) adhèrent à la conceptualisation de Carroll (1979), leurs travaux se concentrent principalement sur l'importance des responsabilités complémentaires à la responsabilité économique, à savoir les responsabilités légales, éthiques et philanthropiques. À travers le concept de réceptivité sociale, ils mettent en avant la capacité de l'entreprise à identifier les problèmes sociaux mais aussi son aptitude à répondre aux changements des conditions sociales moyennant des politiques et des stratégies à caractère sociales.

Dans la même perspective, Clarkson (1995) considère que la PSE se réfère à la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes des parties prenantes mais aussi la manière de gérer ces dernières. Cette approche consiste à classer les attentes des différents acteurs en interaction avec l'entreprise avant d'engager des actions. Afin de répondre à ces attentes, l'auteur propose une typologie à quatre dimensions. Autrement, la réponse de l'entreprise à ces attentes peut prendre l'une des formes suivantes : réactivité, défense, accommodation ou pro-action.

Le modèle de Waddock et Cochran (1985) a également fait l'objet de certaines critiques notamment de la part de Wood. Pour ce dernier, le modèle présente trois limites. D'abord la conceptualisation ne prend en considération que les interactions avec les parties prenantes, négligeant ainsi les actions qui doivent être mises en place et les résultats de ces actions. Ensuite, une critique concernant la définition de la réceptivité sociale qui limite le concept à un seul processus alors que sa mise en œuvre peut être déployée en plusieurs processus et enfin des critiques liées aux politiques mises en place pour répondre aux questions sociales.

3. Le modèle de Wood

Wood (1991) propose un modèle qui étudie les relations entre les principes de la RSE notamment, la légitimité, la responsabilité face à l'opinion public, la discrétion managériale, l'évaluation de l'impact sur l'environnement, l'étude de l'impact du changement de comportement de l'entreprise sur la société, etc. Selon l'auteur, « *La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale* » (Wood, 1991). Il assimile ainsi la RSE à l'intériorisation des externalités négatives que l'entreprise pourrait produire à la société.

Wood a réalisé une lecture critique du modèle de Carroll, il souligne le fait que le modèle présente une certaine délimitation entre les niveaux de responsabilités. Il s'est inspiré également du modèle de Waddock et Cochran (1985), pour restructurer la RSE en trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.

Tableau 2: Les trois niveaux d'analyse de la RSE selon Wood (1991)

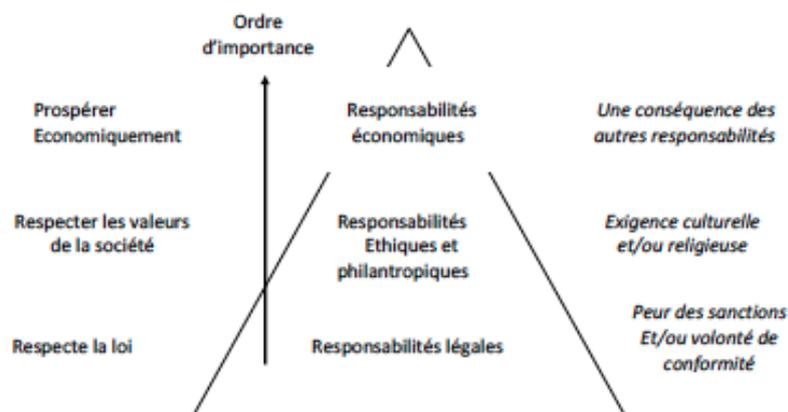
	Niveau Institutionnel	Niveau Organisationnel	Niveau Individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services ; offrir des emplois ; créer de la richesse pour des actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique ; utiliser des technologies non polluantes ; réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées	Ouvrir pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies.

	dans les politiques publiques		
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté et l'intégrité).	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales.	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (Communauté).	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité).

Source : Adapté du modèle de Carroll et de Wood (1991)

Le modèle de Wood (1991) est basé alors sur l'idée que la responsabilité économique est une conséquence des autres responsabilités. Inversant ainsi la classification proposée initialement par Carroll (1979).

Figure 3 : Le modèle de Carroll revu par Wood



Source : Wood (1991)

Selon Gond et Mercier (2004), les trois grands modèles (Carroll, 1979, Wood, 1991, Clarkson, 1995) constituent la base de nombreuses recherches sur la question de PSE. Afin d'explicitier les différentes visions, Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles.

Tableau 3 : Synthèse des principaux modèles de la PSE

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carroll (1979)	« <i>L'articulation et l'interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes</i> ».	<p>Responsabilité Sociale <u>Niveaux</u> : économique, légal, éthique, discrétionnaire. Philosophie de réponse <u>Posture</u> : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Domaines sociaux où se posent des problèmes. <u>Exemple</u> : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionnariat.</p>
Wartick et Cochran (1985)	« <i>L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux</i> » (p.758)	<p>Responsabilité Sociale <u>Niveaux</u> : économique, légal, éthique, discrétionnaire. Sensibilité Sociale <u>Postures</u> : Réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Management des problèmes sociaux <u>Démarche</u> : identification, analyse, réponses.</p>
Wood (1991)	« <i>Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise</i> » (p.693)	<p>Principes de responsabilité sociale <u>Niveaux</u> : institutionnel, organisationnel et individuel. Processus de sensibilité sociale intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux. Résultats du comportement social de l'entreprise regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.</p>
Clarkson (1995)	« <i>Capacité à générer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</i> »	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders qu'il distingue : employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, Stakeholders publics, concurrents.

Source : (Gond et Mullenbach, 2004, p. 94)

Sur la base de cette classification, on conclue que le modèle de Wood décompose la RSE en trois composantes : institutionnelle, organisationnelle et individuelle. Il définit ainsi la performance sociétale de l'entreprise comme « *une configuration organisationnelle de*

principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise » (Wood, 1991).

4. La typologie de Mitchell, Agle et Wood

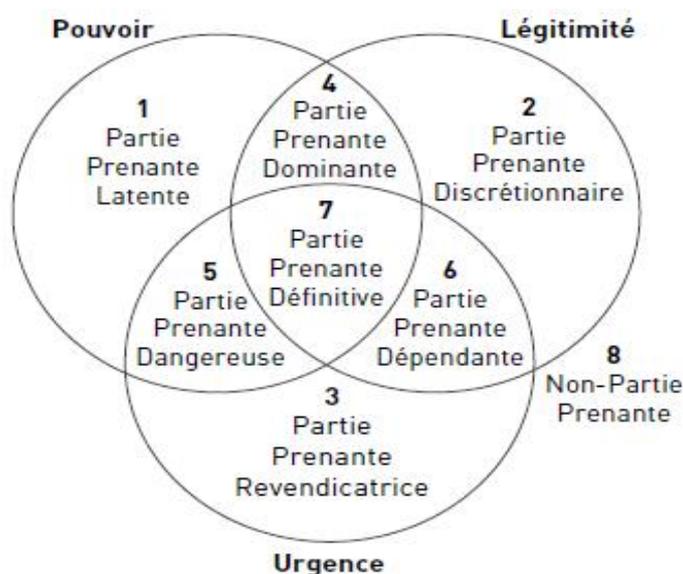
Dans la continuité des travaux sur la RSE initiés par Freeman (1984) ; Clarkson (1984) ; Carroll (1991) ; Donaldson et Preston (1995), Mitchell, Agle et Wood (1997) ont développé une typologie des parties prenantes basée sur trois dimensions : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

- Le pouvoir : il s'agit de la capacité des parties prenantes à influencer les décisions de l'organisation. L'abus de pouvoir des actionnaires sur la question de l'exploitation des ressources, aussi bien matérielles qu'humaines, a mené à l'apparition de groupes appelés groupes de pression (Associations, ONG, etc.). Ces organisations pilotent des programmes visant à prévoir, négocier et limiter les externalités négatives que peut engendrer l'entreprise à l'occasion de l'exercice de ses activités. Dans le même sens, on peut citer également les lois et les réglementations ayant un caractère contraignant pour l'entreprise dont le but est de réguler le fonctionnement de cette dernière.
- La légitimité : elle se réfère à l'image que l'entreprise a pu constituer à l'occasion de l'interaction avec les parties prenantes. La légitimité de l'entreprise compte parmi les avantages compétitifs que l'entreprise se doit de développer pour se positionner sur le marché et par conséquent pour garder sa pérennité.
- L'urgence : il s'agit du niveau d'urgence des attentes exprimées par les différentes parties prenantes.

Cette typologie est basée sur trois postulats très importants : le premier est l'obligation pour les dirigeants de s'intéresser aux attentes des parties prenantes et de tenter d'y répondre ; le deuxième est que les demandes de ces PP doivent être prioritaire pour les dirigeants et le dernier est que les PP doivent être classées en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de leur urgence.

L'interférence de ces trois critères donne lieu à huit dimensions, retraçant le degré de pertinence des parties prenantes au regard des dirigeants. La figure suivante présente la typologie détaillée de Mitchell, Agle et Wood (1997).

Figure 4 : La typologie détaillée de Mitchell, Agle et Wood



Source: Mitchell, Agle et Wood (1997)

Les zones 1, 2 et 3, représentent les parties prenantes considérées comme moins importantes au regard des dirigeants. Ces parties ont la spécificité de n'avoir qu'un seul attribut. Le deuxième type des parties prenantes, auxquels les dirigeants accordent plus d'importance que la première, est celle représentée dans les zones 4, 5 et 6. Cette catégorie regroupe les parties prenantes ayant deux attributs et enfin la zone 7 qui représente les parties prenantes les plus importantes pour l'entreprise. Ces PP intègrent aussi bien les attributs du pouvoir et de la légitimité que celui de l'urgence.

Le classement des PP est établi suivant le contexte et la perception des dirigeants, autrement, on ne peut parler d'une classification figée mais d'une position dynamique qui varie en fonction des critères pris en compte (Mullenbach-Servayre, 2007).

Bien que plusieurs travaux de recherche aient été réalisés dans le but de cerner le concept de la RSE, le concept reste toujours flou. La manière de considérer l'entreprise dans son rapport avec l'État diffère d'un courant à un autre. Ces différences de perception pourront perturber toute tentative de consensus sur la définition du construit.

Conclusion

Le présent travail de recherche sur le concept de la RSE nous a permis d'explorer les modèles les plus marquants de la RSE : Friedman (1970), Carroll (1979), Waddock et Cochran (1985), Wood (1991), Donaldson et Preston (1995) et Mitchell, Agle et Wood (1997), et qui ont constitué les fondements théoriques de la plupart des définitions de la RSE et des travaux de recherche sur la question.

Cette recherche documentaire a fait ressortir que la plupart des modèles, Waddock et Cochran (1985), se sont inspirés de conception de Carroll (1979) qui consiste à présenter une hiérarchie de responsabilité de l'entreprise en quatre niveaux, ce modèle est considéré comme le plus proche de la conception de Milton Friedman qui souligne la nécessité pour l'entreprise d'avoir des préoccupations sociales et environnementales en plus des préoccupations économiques, dans le cadre d'une approche visant l'interaction avec l'ensemble des parties prenantes (client, fournisseur, société civile, gouvernement, collectivités locales, etc.), à l'inverse de Freeman (1984), qui considère que l'entreprise ne doit en aucun cas intervenir dans les domaines sociaux et que ceci relève du champ d'intervention de l'État, défendant ainsi le postulat selon lequel les dirigeants de l'entreprise ont une seule responsabilité, qui est celle de maximiser le profil des actionnaires.

Waddock et Cochran (1985) proposent un modèle plus clair et optimisé de la performance sociale de l'entreprise, considérant que la PSE est le résultat d'interaction de trois dimensions : Les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale « *Corporate Social Responsivness* » et les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux.

Les travaux de Waddock et Cochran (1985) visent à mettre en exergue les responsabilités que l'entreprise doit avoir en plus de la responsabilité économique à savoir les responsabilités légales, éthiques et philanthropiques. Ils mettent en avant l'obligation de l'entreprise d'adhérer aux problèmes sociaux en proposant des solutions et des alternatives et que ces dernières soient intégrées même dans leurs politiques et stratégies dans le cadre de la réceptivité sociale. Cependant le modèle de Waddock et Cochran (1985) a fait l'objet de certaines critiques notamment de la part de Wood (1991) qui considère que la responsabilité économique est une conséquence des autres responsabilités. Parmi les critiques l'auteur cite d'abord l'absence de considération des interactions avec les parties prenantes, en suite, la définition de la réceptivité sociale qui limite le concept à un seul processus alors que sa mise en œuvre peut être déployée

en plusieurs processus et enfin des critiques liées aux politiques mises en place pour répondre aux questions sociales

Dans le même sens, Clarkson (1984) ; Carroll (1991) ; Donaldson et Preston (1995), Mitchell, Agle et Wood (1997) ont développé une typologie des parties prenantes basée sur trois dimensions : le pouvoir, la légitimité et l'urgence, dans la lignée du modèle de Freeman (1984). Cette typologie explique de l'entreprise tire sa légitimité et son pouvoir des parties prenantes qui sont en interactions avec elle. Ainsi l'entreprise doit intégrer les mécanismes nécessaires pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Dans la même perspective, Clarkson (1995) souligne l'importance pour l'entreprise de satisfaire les attentes des parties prenantes et la nécessité d'améliorer en permanence la PSE. Cette approche consiste à classer les attentes des différents acteurs en interaction avec l'entreprise avant d'engager des actions. Afin de répondre à ces attentes, l'auteur propose une typologie à quatre dimensions. Autrement, la réponse de l'entreprise à ces attentes peut prendre l'une des formes suivantes : réactivité, défense, accommodation ou pro-action.

Les travaux de recherches se sont également intéressés aux raisons même ayant motivées la mise en place d'une démarche RSE. Ces études révèlent que certaines entreprises mobilisent la RSE comme outil de communication externe, autrement, comme démarche de recherche de la légitimité. À ce titre, la démarche permettra, entre-autre, de fidéliser et attirer les clients, d'autre part de fidéliser, de motiver et d'attirer les talents. Pour d'autres, la RSE pourrait constituer une opportunité et un avantage concurrentiel, si les démarches sont déclinées dans l'ensemble des axes stratégiques de l'entreprise.

Bibliographie

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *African Journal of Business Management*, 4, 2796-2801.

Carroll, A. (1979). *A three dimensional model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*.

- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13.
- Jones, D. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Mewilliams, A., & Siegel, D. (2001, January). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, 233(1).
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization. *California Management Review*, 50(2), 85-101.
- Rupp, D. (2011, 1). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 72-94.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.