

Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives

Quynh-Liên DUONG

*Doctorante en Sciences de gestion, allocataire de recherche
Institut de Gestion de Rennes - Université de Rennes 1
Centre de Recherche en Economie et Management (CREREG) UMR 6211
Institut de Recherche Européen sur les Instituts et les Marchés (IREIMAR) FR7 - CNRS
263, avenue du Général Leclerc
35042 RENNES Cedex
duongquynhlien@yahoo.com
quynhlien.duong@etudiant.univ-rennes1.fr*

Résumé: L'objectif de notre papier est de mettre en évidence la gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Nous montrons qu'au-delà d'une mode, l'apparition de l'argument RSE dans la société d'aujourd'hui est réellement une tendance durable. Nous tenons à jeter les bases théoriques qui soutiennent le questionnement de la gestion de la RSE. Notre question est la suivante : "Quels sont les enjeux et les perspectives de l'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise ?".

Mots clés : Labellisation sociale, responsabilité sociale de l'entreprise, gestion, éthique

Introduction

Il y a actuellement une compréhension grandissante des avantages d'une approche proactive de la gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (la RSE). En effet, avec l'avènement des préoccupations écologiques et sociales liées au développement durable, l'apparition de réglementations environnementales et la pression croissante des parties prenantes, les entreprises ont ressenti la nécessité de préserver leur capital de réputation, travailler leur image de marque prenant en compte les valeurs émergentes : respect de l'environnement, respect des droits de l'homme, responsabilité de leur entité dans les communautés dans lesquelles elles sont implantées. C'est à cette question que répond la démarche de labellisation sociale entamée par les entreprises en réponse à la demande pressante des marchés - des investisseurs et des consommateurs ainsi que des organisations non gouvernementales. Il s'avère intéressant de comprendre les fondements de ce nouvel agenda décisionnel.

Les principaux apports de cette étude consistent en la présentation de la RSE comme une nouvelle tendance de la gestion et donc comme un concept digne d'intérêt dans le cadre de recherches en sciences de gestion. Pour ce faire, nous pensons qu'une partie importante de notre travail doit porter sur l'étude du cadre conceptuel de la RSE à travers une revue de littérature abondante (Partie 1). Nous tenons à identifier les enjeux de la gestion de la RSE (Partie 2) et expliquer jeter les bases théoriques qui soutiennent l'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise (Partie 3). La méthode d'analyse proposée dans cette partie est issue d'une synthèse de plusieurs courants de recherche.

1 Cadre conceptuel de la RSE

Dans les paragraphes qui suivent, nous explorons le cadre conceptuel de la RSE. Nous commencerons par présenter l'historique du questionnement de la RSE et expliquerons, à travers de canevas théoriques différents, à quoi correspond la notion.

1.1 Histoire

Les sciences humaines et sociales s'intéressent depuis plusieurs décennies à la question de la RSE. Pour ce qui est des disciplines de gestion, le débat a été ouvert très tôt, voici précisément 50 ans, par Bowen, en 1953 donc (Carroll 1999, [4]). Puis l'idée est passée de mode, avant de récemment s'imposer comme une problématique d'importance, ce que signent notamment les travaux de Robin et Reidenbach (1988, [31]), conceptualisant la RSE, et ceux de Vadarajan et Menon (1988, [36]) sur le concept de « cause-related marketing ». Depuis, l'impact marketing de la RSE a été examiné par un nombre croissant d'études qui ciblent des thèmes tels que l'environnementalisme (par ex., Drumwright 1996 [9], Menon et Menon 1997, [21]), la citoyenneté d'entreprise (par ex., Maignan et Hult 1999, [20]), et plus généralement les actions marketing à dimension sociale (par ex., Brown et Dacin 1997, [3] ; Handelman et Arnold 1999, [18] ; Osterhus 1997, [24]). Un autre courant de recherche s'est développé en se focalisant sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de responsabilité sociale pertinents pour elles. Il s'agit de répondre à la question suivante : « Quels outils et moyens permettent de gérer la RSE ? ». L'entreprise peut choisir alors de réaliser des publicités à but non lucratif (Duff 1993, [10]) ; sélectionner les fournisseurs ou les vendeurs (Drumwright 1994, [8]) selon les critères éthiques. Elles cherchent surtout à communiquer leurs clients sur leur responsabilité sociale et exploitent le segment de marché des produits éthiques (Duong 2004, [12]).

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats (« Triple Bottom Line ») qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière) (Igalens et Jora 2002, [19]). Mouvement théorique auquel répondit Friedman, en 1970, dans un article devenu de référence, publié par le New York Times Magazine « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », amorçant le débat sur la légitimité économique du thème de la RSE.

Pour autant cependant que les écrits sont en la matière anciens, il faut encore attendre jusqu'au Sommet de la Terre de 1992 pour que la vague d'intérêt pour le thème de la RSE soit réellement lancée et cette fois, sous une nouvelle approche qui présente certaines particularités. La notion s'est élargie pour comprendre cette fois en même temps le domaine social et environnemental. Elle s'est aussi élargie à de nombreux pays et est portée par de multiples intervenants. De plus, les outils pour la pratique de la RSE se sont considérablement développés. Bref, on est passé d'une conception relativement restreinte à une autre beaucoup plus large. On ne demande plus uniquement à la firme d'exprimer un comportement citoyen, c'est-à-dire, de respecter les lois et règlements en vigueur mais d'assumer plus largement ses responsabilités à l'égard de la société. La RSE n'est plus le seul fait de quelques gestionnaires soucieux des répercussions sociales ou environnementales des activités de leur firme. Elle s'intègre très souvent dans la stratégie générale de l'entreprise.

1.2 Conceptualisation de la RSE

La notion désigne, sur le fond, l'ensemble des décisions, des actions des entreprises tournées vers la minimisation des externalités négatives. Carroll (1999, [4]) a montré que la conceptualisation de la RSE est divergente et oscille toujours entre deux extrêmes : l'un réduit cette responsabilité à l'obtention de profit pour les actionnaires ; l'autre étend la responsabilité à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.

Pour les tenants de la théorie néo-classique de la firme - qui adoptent donc une vision minimaliste de la RSE (Friedman 1970, [14]) -, celle-ci doit limiter la définition de sa fonction à la maximisation du profit pour l'actionnaire, la création d'emplois et les contributions en termes d'impôts (responsabilités économiques). La seule fonction ou mission de l'entreprise consiste donc à « utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, et cela aussi longtemps qu'elle pratique une concurrence ouverte sans tromperie, ni fraude » (Friedman 1970, [14]). Cette position est argumentée par l'idée que la maximisation de la richesse implique celle du bien-être social général. On l'utilise pour suggérer que les entreprises n'ont pas de responsabilités sociales, quand bien même elles sont à l'origine du problème en question (Solomon et Hanson 1985, [34]).

A l'opposé, les tenants de l'approche des parties prenantes postulent que l'entreprise capitaliste a d'autres responsabilités beaucoup plus étendues. Ils élargissent les responsabilités de l'entreprise à l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. L'approche souligne l'importance de prendre en compte d'un très large ensemble de groupes sociaux. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, d'une part, reconnaît les besoins et les priorités des intervenants de la société ; d'autre part, évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires. L'équité se trouve donc au-delà des dispositions contractuelles ou de droit pour se situer sur un point d'équilibre imaginaire satisfaisant l'ensemble de ces parties prenantes.

Dans cette perspective, la plupart des définitions posées insistent sur le fait que, en terme d'horizon temporel, la RSE doit aller au-delà d'une recherche de profit à court terme (Mohr, 1996). Parmi les définitions proposées, celle de Carroll (1979, cité en Carroll 1999, [5]) est très couramment considérée comme la plus complète et a fait la base de plusieurs des modèles théoriques développés ultérieurement (Wartick et Cochran 1985, [37] ; Wood 1991, [38]). Elle suggère ainsi que « la RSE correspond aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société accorde aux entreprises à un moment déterminé ». Suite à la définition de Carroll, la RSE comporte donc quatre principales dimensions : i) des responsabilités discrétionnaires ; ii) des responsabilités éthiques ; iii) des responsabilités légales ; iv) des responsabilités économiques. Les responsabilités économiques concernent l'obligation pour une entreprise d'être productive et profitable. Les responsabilités légales impliquent que les entreprises remplissent leurs devoirs économiques dans le respect des lois en vigueur. Les responsabilités éthiques exigent que les entreprises se conforment à des codes de conduite établis, tandis que les responsabilités philanthropiques reflètent le désir de voir les entreprises s'impliquer dans l'amélioration du bien-être de la société. La définition étant assez large, par la notion de RSE, dans plusieurs cas, on n'entend que ses aspects philanthropiques. De plus, comme les résultats semblent indiquer que les consommateurs traitent les responsabilités économiques différemment des autres responsabilités, il serait logique de la séparer de la notion de RSE son aspect économique. Nous adoptons alors la définition de la RSE proposée par la Commission européenne dans son Livre vert, c'est-à-dire, « une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

2 Enjeux de la RSE

2.1 Enjeux politiques de la RSE

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de labellisation sociale est considéré comme un instrument parmi d'autres pour parvenir à un objectif politique tel que l'adaptation des modes de production et de consommation actuels aux exigences du développement durable qui conduit à réaliser, à long terme, la comptabilité entre des objectifs souvent rivaux : objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

En effet, depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la mondialisation de l'économie internationale. La question qui se pose est de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Si la mondialisation des marchés offre aux entreprises un pouvoir de négociation sur les Etats nationaux dans l'objectif d'obtenir des conditions optimales d'investissement, elle menace donc le respect de certaines normes de travail qui sont le reflet des droits fondamentaux de l'être humain et qui, pour cette raison, devraient être respectées dans tous les pays du monde (Robert-Demontrond 2003, [27]).

Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question la mondialisation, plusieurs solutions sont envisageables. Longtemps, la protection internationale des droits de l'homme a été conçue dans une perspective exclusivement, ou presque, étatiste. Les Etats étant incapables de s'assurer seuls les exigences du développement durable, la régulation traditionnelle imposée par l'Etat aux entreprises et aux citoyens, semble faire une place de plus en plus importante à la co-régulation et à l'autorégulation. Les regards se tournent vers les entreprises, les acteurs les plus influents de cette société, pour trouver une réponse aux problématiques sociales et environnementales posées en partie par leurs activités. Les entreprises se voient de plus en plus présumées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi d'autres de promotion du respect des normes sociales. La question posée en permanence dans le débat sur la tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise est celle de la convergence entre d'une part, les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises qui se lancent dans une démarche de gestion de la RSE et donc participer à s'assurer un développement durable sont convaincues qu'elles y ont un intérêt économique, qu'il s'agisse de conquérir un nouveau créneau du marché – les consommateurs soucieux d'éthique -, ou de séduire des investisseurs et des actionnaires socialement responsables. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres.

2.2 Gestion de la RSE : enjeux stratégiques pour l'entreprise

L'enjeu stratégique de la gestion de la RSE pour les entreprises s'inscrit dans un calcul de rentabilité des investissements potentiels imposés par ce programme. Pour distinguer les différentes facettes de comportement de l'entreprise face aux questions de RSE, nous nous sommes inspirés du modèle développé par Reynaud (2000, [25]). Le développement de cette grille d'analyse fait savoir trois choix stratégiques possibles : communication sur la RSE non couplée à la production (« Les Beaux Parleurs ») ; pratiques de production respectant la RSE sans être communiquées (« Les Suiveurs Muets ») ; production respectant les règles de RSE et communication sur la RSE (« Les Intégrateurs »).

Le premier choix consiste à communiquer sur le thème de RSE en l'absence de pratiques (production, recherche ou commercialisation) conformément aux principes de la RSE. Reynaud (2000, [25]) explique ce comportement par un argument économique : la communication peut être considérée comme un coût de dédouanement payé par le mandataire (l'entreprise) pour signaler sa bonne foi aux mandats (les autres partenaires). Les Beaux Parleurs se lancent souvent dans les actions de mécénat ou dans les communications auto-proclamées. A court terme, cette stratégie permet d'instaurer une image éthique de l'entreprise à moindre coût. Toutefois, en négligeant les pratiques de RSE, l'entreprise risque de détruire durablement son image, une fois que ce comportement opportuniste est dévoilé.

La deuxième stratégie concerne les entreprises optant pour des pratiques suivant les règles de RSE sans toutefois aboutir à une politique de communication. L'absence de communication éthique provient : de l'absence de communication des concurrents ; de la recherche de réduction des coûts dans un marché non sensible ou de capacités financières insuffisantes pour la mise en œuvre d'une politique plus intégrative. Reynaud cherche à expliquer ce comportement par l'économie des conventions qui intègrent les valeurs et l'assimile à un comportement de type institutionnel. Il montre également, par ces travaux empiriques, que ce comportement est adopté par l'ensemble des agriculteurs biologiques et des sylviculteurs non interventionnistes, c'est-à-dire des petites structures individuelles du secteur primaire. Dans l'autre cas, où la production environnementaliste est menée de façon isolée, il est à supposer que la politique soit adoptée par des filiales ou des sous-traitants dépendants de grands groupes. Or, il existe très peu des Mueurs dans le domaine de RSE, vu l'aspect fort médiatisé de la question en cours. Cette stratégie, tout en assurant l'entreprise contre les incertitudes législatives et commerciales, ne lui permet pas des tirer bénéfice de ses efforts, surtout en terme d'image. Il s'agit d'une stratégie passive.

La troisième stratégie consiste à une combinaison de la production conforme à la RSE et les communications au sujet. Il s'agit du cas des entreprises s'engageant dans une démarche de labellisation sociale – jugée comme une gestion active de la RSE. Nous tenons à étudier plus en détail dans la partie suivante les explications supportant la labellisation sociale.

3 Perspectives de la gestion de la RSE

Notre question est la suivante : "Quels sont les intérêts de la gestion de la RSE pour l'entreprise?". Les initiatives de gestion de la RSE peuvent s'inscrire dans deux perspectives : la logique de devoir ("corporate social responsibility") qui postule que les entreprises ont à répondre à des obligations plus larges que celle de la rentabilité ; la logique d'intérêt ("corporate social responsiveness") qui justifie l'existence d'avantages, en termes de rentabilité, de la gestion de la RSE (Robert-Demontrond 2003, [25]). Ainsi, sur le plan économique, l'entreprise peut améliorer son image de marque et sa réputation, de gagner des parts de marchés, de développer son chiffre d'affaires par des produits éthiques, d'être perçue comme leader sur son marché. Elle gagne alors des facteurs de compétitivité en termes de temps : que les entreprises répondent aux attentes sociales avant que celles-ci ne prennent forme de loi présente un intérêt immédiat.

Le recours à des questions liées à RSE évoque souvent un retour à la moralité ou à un contrat explicite ou implicite avec la société. Ainsi, dans la perspective de l'approche moraliste, la RSE dérive directement de la responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; alors que l'approche contractuelle suppose quant à elle que "l'idée principale de la

RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et pas des entités distinctes, ainsi, la société a certaines attentes sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise" (Wood 1991, [38]).

Les approches moralistes et contractuelles tentent d'ignorer une partie du contexte entrepreneurial sans comprendre la dynamique de son comportement. En revanche, l'approche utilitaire explore le concept de RSE comme un facteur d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car ceci est de son intérêt. L'approche utilitaire de la RSE défend l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise et contraire. La RSE ne sert pas un idéal, elle est simplement un moyen pour une fin donnée : la recherche d'une meilleure image et une plus grande rentabilité. La croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale est symbolisée par des slogans du type "Ethics Pays" ou "Ethics is good business". L'approche utilitaire s'appuie sur trois arguments : i) une stratégie de responsabilisation de l'entreprise permet à l'entreprise d'anticiper et de contrer certains développements législatifs ; ii) l'entreprise socialement responsable peut profiter des opportunités offertes par le marché ; iii) un comportement socialement responsable peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif. La RSE est donc présentée comme une réponse stratégique de l'entreprise aux enjeux économiques et politiques et dans le but de gagner la concurrence.

3.1 Perspectives économiques

L'introduction de variable de la RSE dans la gestion de l'entreprise pose la question de la conciliation entre l'éthique et l'efficacité. Si dans une logique de profit et de performance économique, nombre de dirigeants d'entreprises se sont vus contraints de prendre certaines décisions contraires à leurs valeurs éthiques, les nouvelles théories économiques montrent que ces deux critères peuvent être en fait complémentaires. Les entreprises valorisent leurs efforts sociaux dans le but d'améliorer leur performance sociale, et à travers ça, la performance économique (Belkaoui et Karpir 1989, [1]), qui peut être ventilée en : i) un apport en terme d'image, ii) un apport en terme de différenciation des produits, iii) un apport en terme de création de valeur économique.

Dans la première instance, l'entreprise s'engage dans une démarche éthique dans le but d'imposer un standard dans l'esprit des consommateurs, de faire subir des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes et bénéficier donc d'un avantage d'image. L'entreprise peut également entamer des initiatives de RSE dans le but de réaliser une différenciation des produits, qui devient aujourd'hui une exigence cruciale et permet aux entreprises de gagner des opportunités offertes par le marché sensible à la RSE. Les chercheurs sont nombreux à qualifier notre époque « d'éthique » (Smith 1995, [33]) et à considérer que les consommateurs manifestent aujourd'hui des attitudes de consommation plus socialement responsables (Creyer et Ross 1997, [7]). Ainsi, le consommateur citoyen d'aujourd'hui attend d'un produit mis sur le marché (1) qu'il respecte l'environnement dans l'utilisation des matières premières et de l'énergie qu'aura nécessité sa fabrication et dans la gestion des déchets et (2) que son mode de production et de commercialisation respecte des critères éthiques, notamment en matière de conditions du travail par le biais des normes définies par l'OIT et ce, quelle que soit la localisation géographique du lieu de production. En adoptant une démarche de RSE, l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter les risques de boycott.

Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. De nombreux cadres théoriques peuvent se prêter à la formulation

d'hypothèses quant au lien entre performance sociétale et performance financière. Ainsi, selon Gond (2001, [16]), si Waddock et Graves mettent au jour l'existence d'un cercle vertueux entre éthique et performance financière, Wright et Ferris exhibent une relation négative et McWilliams et Siegel montrent que le lien est neutre. Les investigations empiriques, quant à elles, dégagent des résultats mixtes. Or, une tendance à mettre au jour un lien positif est majeure. Les effets de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la performance financière semblent clairs (Stanwick et Stanwick 1998, [35]). La revue de littérature réalisée par Pava et Krausz (1996, cité en Gond 2001, [16]) montre que parmi les 21 études menées entre 1972 et 1992, 12 études justifient une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière, 1 démontre une relation négative, et 8 ne démontrent aucune relation. Griffin et Mahon (1997, [17]) font savoir que 33 études montrent un lien positif, 20 un lien négatif et 9 une absence de lien significatif. Roman et alii. (1999, cité en Gond 2001, [16]) font une revue de 33 études montrant un lien positif, 14 qui ne permettent pas de conclure à la présence d'un lien et 5 qui aboutissent à une relation négative. Griffin et Mahon (1997, [17]) concluent : "Une bonne nouvelle est que la majorité des chercheurs ont confirmé une relation positive (...)".

Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme (Menon et Menon 1997, [21]).

3.2 Perspectives socio-politiques

Les initiatives de RSE sont encore expliquées par d'autres facteurs que de simples perspectives économiques. Ainsi, les entreprises qui intègrent cette variable éthique dans leur stratégie ne visent pas seulement les propres objectifs économiques ; elles prennent en compte des pressions en provenance de la régulation, des groupes sociaux, des consommateurs, des employés et la société en général. Il s'agit d'un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes (Roberts 1992, [30]), d'un moyen d'établir et de protéger la légitimité et l'image de l'entreprise. L'entreprise cherche surtout à produire une congruence avec les normes et valeurs sociétales et à répondre à des déficits de légitimité à partir d'articles de presse hostiles. Elle tente d'exercer ses activités dans le cadre des normes et règles acceptées par les sociétés et de conserver une adéquation ponctuelle avec son environnement.

Pour ce faire, elle cherche au premier plan à anticiper l'exigence législative. En effet, les gouvernements et les organisations communautaires et internationales portent un intérêt spécial à réguler le contexte social du commerce par la publication des textes législatifs. Des lois nationales et des traités internationaux de plus en plus stricts créeront un impératif politique. Les entreprises devraient tenir compte de ces nouvelles règles, sous peine d'avoir à faire face à des coûts de mise en conformité et à la responsabilité juridique.

Parallèlement aux régulations qui sont de plus en plus exigeantes, la pression d'autres parties prenantes joue un rôle actif. Clarkson (1995, [6]) distingue les groupes primaires sans lesquels la survie de l'entreprise serait menacée, (les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les groupes publics comme les gouvernements et les communautés) et les groupes secondaires qui "affectent ou sont affectés par l'activité de l'entreprise mais ne s'engagent pas à des transactions de l'entreprise et donc à sa survie". A titre d'illustration, le collectif "De l'Éthique sur l'étiquette" lance en 2001 sa campagne "Exploiter n'est pas jouer" auprès des distributeurs de jouets français. Il aborde avec plusieurs enseignes de la distribution française la question des conditions de travail sur des lieux de production et la mise en œuvre d'un contrôle et d'un suivi de la "qualité sociale" des produits qu'elles commercialisent, en particulier pour ceux issus de l'importation. Le média

peut également attirer l'attention du public sur un certain thème, ce qui peut être en faveur de l'entreprise (le cas de Johnson & Johnson) ou bien au détriment de l'entreprise (le cas de Nike). La pression vient également des institutions financières qui ont de plus en plus recours à des listes de critères sociaux pour évaluer les risques d'investissement. Les entreprises ne peuvent plus se consacrer qu'à des objectifs économiques et négliger leurs responsabilités socio-politiques au risque d'être l'objet de pressions agressives exercées par les groupes sociaux.

Ainsi, l'intégration de la variable RSE dans la stratégie est à l'avantage de l'entreprise : une stabilité sociale et politique accrue, une réduction des litiges ainsi qu'une gestion préventive des risques de conflits, une réponse favorable aux pressions des groupes sociaux, une plus grande loyauté des consommateurs et des employés, un avantage comparatif dans un créneau du marché des consommateurs sensibles aux questions sociales.

4 Conclusion

Le présent papier a permis d'esquisser les enjeux de la gestion de la RSE. Les développements précédents ont mis en évidence la gestion de la RSE et notamment la possibilité d'avoir recours à des processus de labellisation sociale pour mieux argumenter de la cohérence entre la communication et les pratiques de commerce éthique de l'entreprise. La gestion de la RSE n'est pas seulement une mode éphémère mais le résultat de la conjonction de divers facteurs de contexte que nous avons présentés dans le corps de l'étude. Les entreprises tentent donc de s'adapter à ces nouvelles exigences du marché en essayant d'en tirer le meilleur parti.

Les perspectives de recherche ouverte par cette recherche sont de deux ordres. Il s'agit tout d'abord d'étudier plus en détail les concepts liés à la gestion de la RSE. Aux questions de type « Qu'est-ce que la labellisation sociale ? » et « Qu'est-ce que les codes de conduite ? », nous comprenons qu'il s'agit des certifications des pratiques respectant les principes de RSE de l'entreprise. Nous admettons, d'emblée, qu'une telle définition présente un caractère très large et abstrait. Tout un pan de recherche pourrait donc consister à clarifier la nature des concepts, à identifier les dimensions et le mécanisme de ces processus.

Une autre question clé est relative aux impacts des initiatives de responsabilisation sociale de l'entreprise en tant qu'outils de marketing. Les travaux précédents justifient une relation positive entre ces mécanismes et la promotion des pratiques de commerce éthique et équitable au niveau mondial. Une analyse du point de vue de l'entreprise et pour les intérêts de l'entreprise reste encore ignorée. Les pistes de recherche consistent donc à étudier, pour le plus grand nombre de catégories possibles, les relations entre ces démarches de signalisation de la RSE et les réactions du consommateur.

5 Bibliographie :

- [1] **Belkaoui A.** et **Karpir P.** (1989), Determinants of the corporate decision to disclose social information, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 36-51.
- [2] **Bhattacharya S.** (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 225-243.
- [3] **Brown J.** et **Dacin P.** (1987), The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 1, pp. 68-84.

- [4] **Carroll** A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, pp. 39-48.
- [5] **Carroll** A.B. (1999), Corporate social responsibility, *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp.268-295.
- [6] **Clarkson** B. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate, *Academy of Management*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- [7] **Creyer** E. et **Ross** W. (1997), The influence of firm behaviour on purchase intention: do consumers really care about business ethics?, *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 6, pp. 421-432.
- [8] **Drumwright** M.D. (1994), Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion, *Journal of Marketing*, n° 58, pp. 1-19.
- [9] **Drumwright** M.D. (1996), Company advertising with a social dimension : the role of noneconomic criteria, *Journal of Marketing*, n° 60, pp. 71-87.
- [10] **Duff** C. (1993), You, too, could be a model for catalogs, *Wall Street Journal*.
- [11] **Duong** Q.L. (2003), Questionnement de la consommation responsable, *Actes du colloque L'individu hypermoderne*, ESCP-EAP et l'Association Internationale de Sociologie.
- [12] **Duong** Q.L. (2004), Vers la construction d'un modèle d'évaluation du consentement à payer des consommateurs pour la labellisation sociale, *Actes du colloque doctoral de l'AFM*, St-Malo., Université de Rennes 1.
- [13] **Duong** Q.L. (2004), Vers une typologie des outils de communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise, *Actes de la 1ère Journée Thématique du Nord-Est de la France sur la Communication Marketing*, Université Robert Schuman, Nancy.
- [14] **Friedman** M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Time magazine*, pp. 33.
- [15] **Gibb** R.H., **Kouhy** R. et **Foster** P. (1998), M&S wins swift victory over TV child labor slur, *The Time*, n° 3, 4 Mars.
- [16] **Gond** J. (2001), L'éthique est-elle profitable ?, *Revue Française de Gestion*, pp. 77-85, Novembre-Décembre.
- [17] **Griffin** J.J. et **Mahon** J.F. (1997), The corporate social performance and corporate financial performance debate, *Business and Society*, vol. 36, n° 1, pp.5-31.
- [18] **Handelman** J.M. et **Arnold** S.J. (1999), The role of marketing actions with a social dimensions: appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, n° 63, pp. 33-48.
- [19] **Igalens** J. et **Joras** M. (2002), *La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisations, 2002.
- [20] **Maignan** I. et **Hult** G.T.M. (1999), Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 4, pp. 455-469.
- [21] **Menon** A. et **Menon** A. (1997), Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy, *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 51-67.
- [22] **Mitchell** A. (1997), The power of ethical branding, *Marketing Week*, pp. 26-27, 22 Mai.
- [23] **Mohr** L.A. (1996), Corporate social responsibility: competitive disadvantage or advantage? In *Proceedings of the 1996 Marketing and Public Policy Conference*, eds. Ronald Paul Hill and Charles Ray Taylor, Chicago: American Marketing Association pp. 48-49.
- [24] **Osterhus** T.L. (1997), Pro-social consumer strategies: when and how do they work ? *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 16-29.
- [25] **Reynaud** E et **Chandon** J-L, (1998), Les cinq familles de comportements de protection de l'environnement des entreprises : une approche basée sur la théorie des contrats et l'économie des conventions, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Louvain-la-Neuve.
- [26] **Robert-Demontrond** P. (2002), Portée stratégique de l'effort de soutenabilité sociale du développement économique, XIIIe Congrès de l'AGRH, Nantes, 21-22 novembre.
- [27] **Robert-Demontrond** P. (2003), Sensibilité de la demande à la labellisation sociale de l'offre commerciale : construction d'un agenda de recherche, *Actes du colloque Entreprise citoyenne*, Ed. Université Paris X Nanterre.
- [28] **Robert-Demontrond** P. et **Duong** Q.L. (2004), Corporate Social Responsibility: The Case of Supplying Firms, *Actes du colloque 2004 Academy of Marketing Science Cultural Perspectives in Marketing Conference*, Ed. University de las Américas, Texas A&M University et Texas Christian University.
- [29] **Robert-Demontrond** P. et **Duong** Q.L. (2004), La sensibilité des consommateurs à la responsabilité sociale de l'entreprise : proposition d'un cadre d'analyse, *Actes du colloque 17èmes Journées des IAE*, Ed. IAE de Lyon.
- [30] **Roberts** R.W. (1992), Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders theory, *Accounting Organization and Society*, vol. 17, n° 6, pp. 595-612.
- [31] **Robin** P. et **Reidenbach** R. (1987), Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application, *Journal of Marketing*, n° 51, pp. 44-58.

- [32] **Roman R. M., Hayibor S. et Agle B. R.** (1999), The relationship between social and financial performance, *Business & Society*, n° 38, pp. 109-125.
- [33] **Smith N.** (1995), Marketing strategy for the ethics era, *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 4, pp. 85-97.
- [34] **Solomon H. et Hanson G.** (1985), *La morale en affaires, clé de réussite*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- [35] **Stanwick A. et Stanwick D.** (1998), The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, pp. 95-204.
- [36] **Varadarajan P. et Menon A.** (1988), Caused-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 3, pp. 58-74.
- [37] **Wartick S. et Cochran P.** (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- [38] **Wood T.** (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.