

## **La responsabilité sociétale des entreprises, élément influant sur leur compétitivité**

### **Corporate social responsibility, an element influencing their competitiveness**

**ANOUAR Hanae**

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Intelligence Stratégique (LIS)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia, Université

Hassan II, Casablanca, Maroc

hanaeanouar15@gmail.com

**KHIEHEL Fatiha**

Professeur en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Intelligence Stratégique (LIS)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia, Université

Hassan II, Casablanca, Maroc

khihel02@yahoo.fr

**Date de soumission :** 11/08/2019

**Date d'acceptation :** 17/10/2019

**Pour citer cet article :**

ANOUAR H. & KHIEHEL F. (2019) «La responsabilité sociétale des entreprises, élément influant sur leur compétitivité » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 174 - 189

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3519932>



**Résumé :**

Cet article tend à mettre en perspective le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) avec la compétitivité de ces dernières. Cela est réalisé afin de démontrer si un lien existerait entre l'intégration de la RSE par les entreprises et leur compétitivité. Dans cette logique, la réalisation d'une revue de littérature permet de cerner la complexité et l'engouement dont la notion de RSE jouit au niveau académique et institutionnel. Ce travail de recherche est ensuite étendu à la question de savoir si la Responsabilité Sociétale des Entreprises constituerait un levier de compétitivité des entreprises et en cas de réponse positive, les motivations expliquant cette dernière. En complément de cette littérature, diverses études pratiques menées à l'échelle de divers pays européens (Finlande, France et Italie) seront abordées afin de confirmer ou d'infirmer le rôle de catalyseur de compétitivité que jouerait ou non la RSE selon la littérature.

**Mots-clés :** Compétitivité ; Entreprises ; Responsabilité sociétale ; Impact ; Levier

**Abstract :**

This article tends to put into perspective the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) with their competitiveness. This is done to demonstrate whether a link between the integration of CSR by companies and their competitiveness exists. In this logic, the realization of a literature review allows to identify the complexity and infatuation that the notion of CSR enjoys at the academic and institutional level. Then, this research is extended to the question of whether CSR would be a lever for business competitiveness and in case of a positive response, the motivations explaining that. In addition to this literature, various practical studies carried out at the level of several European countries (Finland, France and Italy) will be discussed to confirm or not the role of CSR as a catalyst for competitiveness according to literature.

**Key words :** Competitiveness ; Business ; Social Responsibility ; Impact ; Lever



## **Introduction :**

Durant ces dernières décennies, l'économie internationale a subi de nombreuses mutations. Celles-ci ont pour source une évolution de la perception du marché économique par l'ensemble de ces acteurs. La cause prépondérante du changement de perception réside dans l'émergence du concept de développement durable. Ce dernier peut se décliner de différentes manières au sein des entreprises. Il est principalement matérialisé sous la forme de responsabilité sociétale des entreprises (R.S.E.). En effet, la R.S.E. a suscité un intérêt croissant à tous les niveaux : praticiens, managers et universitaires. Celui-ci puise ses motivations dans l'éthique, le cadre législatif et la compétitivité.

La mise en pratique parcellaire de la R.S.E. par les entreprises marocaines pourrait se justifier par la difficulté à établir un modèle d'application pratique unique du fait de la pluralité d'acceptions dont fait l'objet la notion de R.S.E. Historiquement, celle-ci est apparue dans la littérature anglo-américaine au cours des années 1960. A cette époque, des intellectuels et des associations ont commencé à mettre en exergue les effets négatifs de l'économie traditionnelle sur le plan écologique et humanitaire. Bien que l'origine du concept de R.S.E soit certaine, aucune définition n'est parvenue à faire l'unanimité. Dépourvue de consensus, certains États et certaines organisations mondiales ont tenté de définir politiquement, puis juridiquement cette notion, afin de pouvoir instaurer un cadre législatif permettant d'améliorer le système économique traditionnel en y incorporant notamment un certain degré d'éthique. Politiquement, la première définition retenue fût introduite par la commission européenne. Celle-ci définit la R.S.E. comme le fait pour les entreprises d'intégrer volontairement des préoccupations socio-environnementales à leurs activités notamment dans leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2001). Il est facilement déductible que la mise en œuvre de la R.S.E. au sein des sociétés est réalisée en partie pour des considérations non-lucratives. Toutefois, il paraît primordial de ne pas occulter les préoccupations lucratives qui pourraient justifier sa considération.

Traditionnellement, l'ensemble des entreprises mondiales se rendaient concurrentielles sur le marché et développaient leurs parts de marché soit en proposant des produits identiques, mais bénéficiant d'un prix de vente plus attractif, soit par la commercialisation de produits différents en ce que l'un présente pour un prix analogue, des caractéristiques supérieures ou plus adaptées au besoin du consommateur. Toutefois, les conséquences environnementales du

système économique traditionnel, la stagnation de la croissance économique des entreprises, le développement d'une responsabilité sociétale des consommateurs et autres acteurs économiques et l'intervention politique des Etats tendent clairement à faire de la R.S.E. un socle d'une économie durable et compétitive. S'agissant de cette dernière, il se pose la problématique suivante : **la RSE constitue-t-elle un levier de compétitivité des entreprises ?**

En réponse à cette question, cet article tendra tout d'abord à présenter une revue de littérature de la RSE (1.) et enfin, à analyser le lien RSE – compétitivité sur la base de deux études précédemment établies (2.).

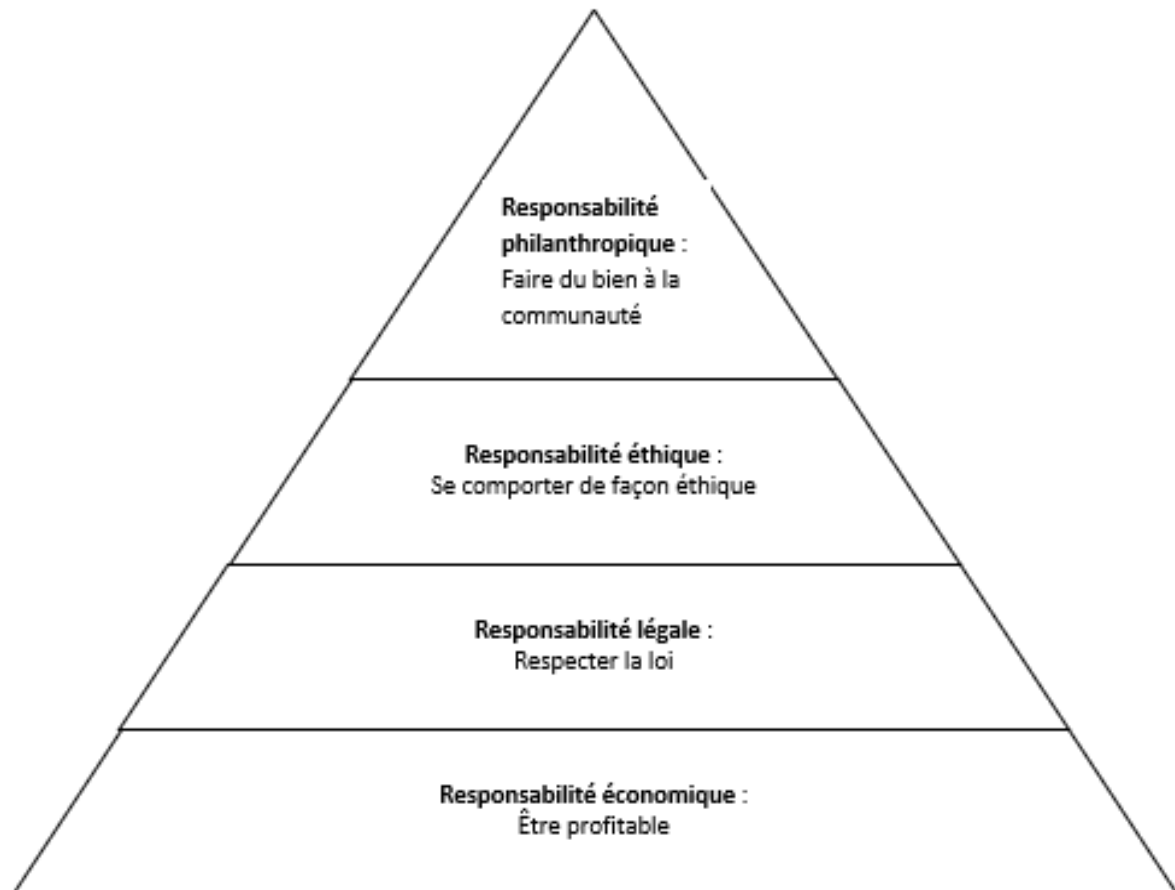
### **1. Les théories de la R.S.E.**

La notion de RSE est à l'origine de nombreuses recherches depuis le 20<sup>ème</sup> siècle. Auteurs, institutions et théoriciens ont tenté de la définir. Comme le précise Déjean et Gond (2004), il faut distinguer les définitions institutionnelles des définitions théoriques. S'agissant des définitions institutionnelles, en 2001, la Commission Européenne a défini la Responsabilité sociétale des entreprises comme le fait pour les entreprises d'intégrer volontairement des préoccupations socio-environnementales à leurs activités notamment dans leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2001). En 2002, l'observatoire des PME européennes a conservé cette même vision tout en précisant que la RSE peut être perçue comme la contribution du monde des affaires au développement durable (Observatoire des PME Européennes, 2002). En 2010, l'Organisation internationale de normalisation (AFNOR) explicitera le rôle des entreprises dans la norme ISO 26000. Celle-ci énoncera que ce rôle se matérialise par leur concours au développement durable via l'adoption d'une posture éthique et transparente par laquelle sont pris en compte les attentes des parties prenantes tout en se conformant aux réglementations et normes comportementales internationales. Cette posture serait érigée dans chacune des interactions que l'entreprise aurait. De portée internationale, cette définition sert de référentiel à divers organismes chargés d'accorder des labels RSE tel la CGEM au Maroc.

En parallèle des travaux institutionnels, auteurs et théoriciens ont tenté de définir la notion de RSE notamment en apportant un cadre d'analyse affranchi des buts propres de chaque institution (Déjean, et al., 2004). L'un des premiers fut Bowen (1953) en abordant la RSE

comme le devoir pour les dirigeants d'entreprise de développer des stratégies et des pratiques compatibles avec les valeurs de la société. Ce caractère obligatoire a été décliné par Carroll (1991) en obligations de nature économique, légale, éthique et philanthropique non hiérarchisées entre elles (Figure 1).

**Figure 1** : The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991)



**Source** : Adapté par l'auteur en référence à Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Plus tardivement, Mohr et al. (2001) établiront la RSE comme un engagement des entreprises à réduire ou éliminer leur impact négatif sur la société tout en optimisant leur impact positif sur le long terme.



Sur le plan théorique, le concept a subi une longue gestation. Il semble ressortir de cette dernière, une pensée majoritaire considérant que les entreprises sont tenues d'une responsabilité à l'égard de la société. Toutefois, certaines théories tendent à affirmer le contraire. Dans cette opposition, l'une des plus célèbres est portée par l'Ecole néoclassique de Chicago sous l'impulsion de Friedman. Celui-ci entrevoit une délimitation nette du rôle de l'entreprise au sein de la société. Pour Friedman (2009), rien ne serait plus risqué pour une société de considérer que les entreprises, en sus de générer un profit maximum pour leurs actionnaires, seraient tenues d'une responsabilité sociétale. Ainsi, ayant pour but primaire, comme tout contrat de société, l'union de plusieurs personnes dans le but principal de réaliser un profit, l'entreprise aurait une unique responsabilité : celle d'être productrice de richesse et d'enrichir ses actionnaires (Shareholders). Faisant de la satisfaction des actionnaires une priorité, cette école n'exclut pas qu'une entreprise puisse avoir un impact sociétal. En effet, l'entreprise pourrait tout en satisfaisant les actionnaires avoir un impact positif sur la société. Toutefois, le bénéfice reste un impératif et l'impact réalisé sur la société ne peut l'être si cela n'est pas dans un but d'accroître les performances économiques de la société. En résumé, cette école décrie toute légitimité que l'entreprise et ses responsables auraient à définir et gérer des difficultés sociétales.

En contradiction avec celle-ci, des auteurs affirment que toute entreprise a une légitimité à agir pour la société. Parmi celles-ci, il figure la théorie des parties prenantes (Stakeholders) dont le père fondateur est Freeman (2010). Apparue dans les années 60, le terme de stakeholder visait les groupements sans qui une organisation ne subsisterait pas (Aldana, 2001). Pour Freeman (2010), en sus des relations entre l'entreprise et ses actionnaires, celle-ci se situe au centre de relations avec d'autres acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Stakeholders). Traduit par parties prenantes en français, Freeman (2010) les définit comme tout groupement ou individu qui a la capacité d'influer ou d'être influé par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Diverses typologies de parties prenantes ont été proposées notamment celle de Féron, Debas, Genin et Hervier (Tableau 1).

**Tableau 1** : Typologie de parties prenantes (Debas, Férone, Genin & Hervier, 2004)

<b>Typologie de parties prenantes</b>	
<b>Les actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits porteurs individuels</li> <li>• Investisseurs institutionnels</li> </ul>
<b>Parties prenantes internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés</li> <li>• Syndicats</li> </ul>
<b>Partenaires opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients-fournisseurs</li> <li>• Sous-traitants</li> <li>• Banques</li> <li>• Compagnies d'assurance</li> </ul>
<b>La communauté sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoirs publics</li> <li>• Institutions internationales</li> <li>• Organismes spécialisés</li> <li>• Associations</li> <li>• ONG</li> <li>• Communauté environnementale</li> <li>• Société civile</li> </ul>

**Source** : Adapté par l'auteur en référence à Debas, D., Férone, G., Genin, A. S., & Hervier, G. (2004). Ce que développement durable veut dire. École nationale supérieure d'Arts et Métiers

Par ailleurs, le procédé de détermination des parties prenantes a fait l'objet d'étude de plusieurs théoriciens. Premièrement, selon Freeman (2010), l'analyse des parties prenantes serait possible par une étude à trois niveaux. En premier lieu, au niveau rationnel, il s'agit de recenser les parties prenantes de l'entreprise mais également leurs demandes. En second lieu, au niveau des processus, il s'agit d'étudier le mode de gestion des parties prenantes et de leurs demandes au sein de l'entreprise. Enfin, au niveau transactionnel, il s'agit de comprendre les transactions que l'entreprise réalise avec les parties prenantes afin de vérifier la légitimité de celles-ci et si des processus réguliers permettent la mise en avant de leurs préoccupations. Deuxièmement, selon Carroll (1999), une distinction entre parties prenantes primaires et secondaires s'imposerait. S'agissant des parties prenantes primaires, cette catégorie inclurait toute entité qui, du fait de sa relation contractuelle avec l'entreprise, serait directement impliquée dans son processus économique. Ainsi, seraient donc parties primaires les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs. Quant à elles, les parties prenantes secondaires



seraient celles qui seraient liées à l'entreprise via un cadre implicite et non contractuel, et cela de manière volontaire ou involontaire. À titre d'exemple, figurent parmi les parties prenantes secondaires les collectivités territoriales, les ONG et les associations. Troisièmement, M.B.E. Clarkson (1995) distingue selon que les parties prenantes seraient volontaires ou involontaires par rapport au risque humain et financier dont l'entreprise est source. Les parties prenantes volontaires accepteraient d'être exposées aux risques relatifs à l'entreprise. Quant à elles, les parties prenantes involontaires seraient celles exposées au risque sans y avoir consenti du fait notamment de l'absence de relation avec l'entreprise. Quatrièmement, Agle, Mitchell et Wood (1997) considèrent que l'entreprise, via ses managers, accorde une attention différente à l'égard des parties prenantes. Cette différence se justifierait par plusieurs facteurs : le pouvoir de la partie prenante à influencer les décisions de l'entreprise, sa légitimité sociale et le degré d'urgence que le traitement de ses préoccupations requiert. Ainsi, en fonction des attributs que les parties prenantes possèdent, celles-ci sont classées (Tableau 2). Lorsque l'entité ne possède aucun de ces attributs, elle est rattachée aux parties distantes ou non prenantes. Au contraire, lorsque l'entité possède l'ensemble des attributs, elle est rattachée à la catégorie de partie prenante définitive. D'autres catégories plus nuancées apparaissent lorsque l'entité regroupe uniquement deux de ces attributs. Ainsi, sont reconnues les catégories de partie prenante dominante en cas de réunion du pouvoir et de la légitimité, de partie prenante dangereuse en cas de cumul du pouvoir et de l'urgence et de partie prenante dépendante dès lors que l'entité cumule la légitimité et l'urgence. Il en est de même pour les entités réunissant uniquement l'un des attributs. Celles-ci prennent la dénomination de partie prenante dormante en cas de pouvoir, de partie prenante discrétionnaire en cas de légitimité et de partie prenante exigeante en cas d'urgence. En résumé, plus le nombre d'attributs réunis par la partie prenante est important, plus elle recueillera l'attention de l'entreprise.



**Tableau 2** : Les différentes catégories de parties prenantes (Agle, et al., 1997)

Catégorie de parties prenantes	Le pouvoir	La légitimité	L'urgence
Définitives	•	•	•
Dépendantes		•	•
Dangereuses	•		•
Dominantes	•	•	
Dormantes	•		
Discretionnaires		•	
Exigeantes			•

**Source** : Adapté par l'auteur en référence à Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Enfin, Henriques et Sadowsky (1999) classifient les parties prenantes à partir de leur fonction et leur pouvoir sur l'entreprise. Il découle de cela quatre catégories de parties prenantes. Les deux premières sont celles dites organisationnelles et de régulation. Il s'ajoute à celles-ci les collectivités et les médias. Fourmillante de classification, la théorie des parties prenantes a été celle retenue par la Commission européenne afin de définir la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Cette considération des parties prenantes se retrouve également au sein de la théorie de l'agence mais à une échelle limitée. Selon M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), les actionnaires pourraient être impactés en cas de mauvaise gestion de l'entreprise par les dirigeants qu'ils ont mandatés. Par conséquent, les actionnaires mettraient en place un système d'information tendant au contrôle des agissements des dirigeants. Le dirigeant serait responsable de la mauvaise gestion devant les actionnaires. A l'origine comme outil de contrôle des actionnaires sur le dirigeant de l'entreprise, Hill et Jones (1992) ont étendu cela aux parties prenantes car ces dernières pourraient également être impactées par une mauvaise gestion de l'entreprise. Dans un schéma analogue à la relation actionnaires - dirigeants, l'entreprise serait responsable à l'égard de plusieurs entités qui, du fait de leurs relations contractuelles avec l'entreprise, seraient impactées en cas de mauvaise gestion tels les actionnaires, les salariés, les clients, les créanciers, les salariés, etc. L'entreprise aurait donc

intérêt à prendre en considération leurs préoccupations et se verrait donc influencée dans sa gestion par ces dernières.

Cette nécessité de prendre en considération les attentes des parties prenantes pourrait également se justifier par le fait qu'elle conditionnerait la pérennité de l'entreprise. J. Pfeffer et G.R. Salancik (1978) sont à l'origine de la théorie de la dépendance des ressources. Selon eux, pour être durable, une entreprise a besoin de ressources. Ces dernières seraient contrôlées par son environnement. Ainsi, l'entreprise devrait gérer du mieux possible les demandes des groupes dont les ressources et l'appui sont décisifs pour sa survie.

En sus de ces précédentes théories, la théorie dite néo-institutionnelle a apporté un autre cadre d'analyse à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Apparue dans les années 70, elle a pris pour objet d'étude l'impact de l'environnement sur les entreprises. Selon elle, des pressions institutionnelles imposeraient des contraintes culturelles et sociales aux entreprises (Meyer & Rowan, 1977). Ces pressions peuvent être de nature coercitive, normative et mimétique. La pression institutionnelle est dite coercitive, lorsqu'elle résulte des lois et réglementations s'appliquant à l'entreprise, normative, lorsqu'elle résulte des normes professionnelles et, mimétique, lorsqu'elle a pour source les concurrents du fait de leur performance. En réponse à ces contraintes externes, l'entreprise devrait mettre en place des stratégies pour gagner en légitimité.

Selon Suchman (1995), la légitimité se définit comme « *la perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables et adéquates par rapport à un système de normes, de valeurs et de croyances sociale* »<sup>1</sup>. Celle-ci serait indépendante des perceptions individuelles mais dépendante de la perception collective. En effet, ce serait l'environnement qui accorderait cette légitimité. Ainsi, l'entreprise devrait mettre en place une stratégie de légitimation. Suchman (1995) distingue trois méthodes de légitimation. Tout d'abord, la légitimité pragmatique se fonderait sur l'aptitude qu'aurait l'entreprise à pourvoir les attentes des acteurs sociaux. L'entreprise devrait pour cela se baser sur les valeurs appréciées par les institutions ou anticiper leurs attentes éventuelles. En second, la légitimité cognitive s'établirait « *sur la cohérence entre les postures de l'entreprise et les schémas de ce qui est*

---

<sup>1</sup> Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), p. 574.

*compris des acteurs sociaux* » (Bouquet, 2014)<sup>2</sup>. L'entreprise gagnerait donc en légitimité en s'adaptant aux normes et institutions reconnues par les acteurs sociaux ou en créant des structures tendant à cela. Enfin, la légitimité dite morale ou normative se fonderait sur la pensée collective que l'entreprise via ses activités promeut le bien-être de la société (Bouquet, 2014). Cela impliquerait pour l'entreprise de contribuer au bien-être collectif en se conformant aux valeurs socialement reconnues ou en créant de nouvelles valeurs qui seraient perçues comme améliorant le bien-être de la société. En résumé, face aux pressions institutionnelles et la nécessité de gagner en légitimité, un phénomène d'isomorphisme institutionnel s'opérerait au sein des entreprises autant au niveau coercitif, normatif et mimétique (Taoukif, 2014).

En résumé, de nombreux théoriciens, auteurs et institutions ont tenté de définir et d'établir la source de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Bien que des divergences apparaissent quant à l'origine de cette responsabilité, la majorité affirme que les entreprises auraient une responsabilité à l'égard de la société. Toutefois, cette affirmation amène un nouveau débat, celui de savoir si la Responsabilité Sociétale des Entreprises aurait un impact sur leur compétitivité.

## **2. Perception contrastée de l'impact de la R.S.E. sur la compétitivité : analyse exploratoire**

L'idée qu'un lien existerait entre la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la compétitivité est à l'origine d'une littérature foisonnante à ce jour. Cette dernière s'est intéressée à l'impact de la RSE sur la compétitivité des entreprises. En effet, plusieurs auteurs ont considéré que la compétitivité constituait l'un des moteurs majeurs de l'intégration de la RSE par les entreprises (Bansal & Roth, 2000). Toutefois, la reconnaissance de cette relation entre ces deux notions n'est pas limpide (Porter & Kramer, 2006). Dans cette dynamique, il a été avancé que les entreprises s'engagent dans une RSE stratégique (Mc Williams & Siegel, 2001). Pour plusieurs auteurs, la RSE tendrait à la compétitivité des entreprises et cela, par divers moyens.

Premièrement, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) entraînerait la réduction de ses coûts (Laperche & Uzinidis, 2011). Celle-ci se ferait à l'échelle des coûts de production et

---

<sup>2</sup> Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, (4), p. 18



de fonctionnement. Des réductions de coûts peuvent également découler d'activités de RSE relatives à l'environnement (Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., Iraldo, F & Testa, F., 2014). En outre, les relations positives des entreprises avec leur environnement institutionnel conduiraient à des avantages fiscaux pour ces dernières (Berman, S. L., Jones, T., Kotha, S. & Wicks, A. C., 1999).

Deuxièmement, l'intégration de la RSE éviterait les conflits liés aux parties prenantes, conflits qui pourraient être source de coûts pour l'entreprise (Schnietz & Epstein, 2005). En effet, les entreprises se prémuniraient de ces risques en consolidant les relations avec leurs parties prenantes (Hillman & Keim, 2001). A titre d'exemple, concernant les partenaires et fournisseurs, ces derniers ont des préoccupations. Les prendre en considération permettrait une stabilité dans les relations et ainsi, une stabilité dans les affaires commerciales de l'entreprise. En outre, de nombreuses entreprises tendent à faire de l'engagement RSE un critère déterminant dans le choix de leurs partenaires commerciaux.

Troisièmement, l'entreprise maîtriserait davantage les risques liés à la réglementation. En effet, à ce jour, la RSE est encouragée par les politiques mais fait l'objet de peu de force contraignante. Dans le futur, cet encouragement politique devrait être croissant. Face à l'indifférence de nombreuses entreprises et la montée des préoccupations de la société, cela pourrait aboutir un jour à doter la RSE d'une force contraignante s'imposant aux entreprises par une modification de la réglementation en vigueur. Or, peu d'entreprises intègrent la RSE notamment des concurrents. En cas de changement réglementaire, ces entreprises vont devoir, dans l'urgence, s'adapter aux principes de la RSE à toute échelle de leur organisation. Cela pourrait affecter lourdement leur performance et leur pérennité.

Quatrièmement, la RSE impacterait positivement les ressources humaines des entreprises (Cochran, 2007). Les bonnes relations d'une entreprise avec son personnel entraîneraient un taux de roulement en baisse, l'amélioration de la motivation des employés (Cochran, 2016) et une diminution de l'absentéisme (Aldana, 2001). En outre, les bonnes relations avec les employés peuvent être importantes pour attirer de nouveaux employés (Montgomery & Ramus, 2011).

Cinquièmement, le fait pour une entreprise d'intégrer la RSE permettrait d'attirer des investisseurs (Brun, 2018). En effet, cela permettrait de convaincre des investisseurs socialement responsables d'investir dans l'entreprise. Investissant en cohérence avec leurs

principes, ces derniers y verraient un moyen de soutenir leurs causes. En outre, les investisseurs en quête de performance économique seraient également attirés. Cela s'explique par le fait que l'intégration de la RSE serait à l'origine de solutions novatrices mais également pérennes.

Enfin, intégrer la RSE améliorerait la performance financière de l'entreprise (Waddock & Graves, 1997). Par la RSE, le développement commercial de l'entreprise serait accru. L'entreprise jouirait d'un gain de légitimité à l'égard du marché. L'amélioration de sa réputation aurait deux conséquences. Tout d'abord, face à la montée en puissance de la consommation socialement responsable, et en tenant compte des intérêts des consommateurs, l'entreprise fidéliserait et accroîtrait sa clientèle (Njaya, 2014). Enfin, l'entreprise créerait de nouvelles valeurs par son entrée sur des marchés inédits (Pralahad, 2009).

En parallèle du développement de cette littérature, plusieurs études ont été menées afin de confirmer ce lien entre l'intégration de la RSE par les entreprises et la compétitivité. En premier lieu, une étude a été réalisée par Massimo Battaglia et al. (2014) auprès de plusieurs entreprises françaises et italiennes du milieu de la mode. Selon cette étude, il apparaît une corrélation importante et positive entre certaines variables liées à la Responsabilité Sociétale des Entreprises notamment sur le fait que la RSE pourrait favoriser l'innovation technique et organisationnelle mais également qu'elle encouragerait les relations avec les partenaires. Toutefois, des corrélations limitées émergent concernant la motivation des salariés, leur productivité et la réputation de l'entreprise. Enfin, les constatations sur la performance financière sont difficilement interprétables. Néanmoins, une relation positive semblerait ressortir de l'étude. En second lieu, une étude menée par Torsti Loikkanen et Kirsi Hyytinen (2011) a étudié le lien entre la RSE et la compétitivité de plusieurs entreprises finlandaises. L'un des principaux objectifs de l'étude était de déterminer si l'engagement RSE d'une entreprise contribuait à sa compétitivité. Le bilan de cette étude laisse apparaître un impact positif de la RSE sur l'innovation des produits, la fidélisation de la clientèle, la motivation des salariés et l'attraction de nouveaux employés.

Ainsi, argué en littérature, l'impact positif de la RSE sur la compétitivité des entreprises tend à être confirmé par des études pratiques. Toutefois, la portée de ces études est à limiter du fait du faible échantillonnage et de l'étude de secteurs ciblées (Battaglia et al., 2014 ; Hyytinen & Loikkanen, 2011).



### Conclusion :

Pour conclure, la responsabilité sociétale des entreprises serait fondée sur le concept de la « Triple Bottom Line ». En effet, toute entreprise devrait poursuivre comme objectifs la recherche de bénéfices et le respect des normes sociales et environnementales. La performance des entreprises ne s'apprécierait plus uniquement à l'échelle économique mais bien en considérant les résultats que l'entreprise aurait sur le plan socio-environnemental.

Retenue par la Commission européenne, cette vision semble s'affirmer progressivement. En effet, plusieurs études tendent à confirmer que la R.S.E. constituerait un réel levier de compétitivité même si ces dernières restent à approfondir notamment à l'échelle d'autres pays. Dans cette optique, en continuité de cet article, une étude empirique sera menée à l'échelle marocaine et sera recensée dans un article publié ultérieurement.

### Bibliographie :

- AFNOR, ISO/FDIS 26000 : 2010 (F), 2.18
- Aldana, S. G. (2001). Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. *American journal of health promotion*, 15(5), 296-320.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., Iraldo, F & Testa, F., (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability*, 6(2), 872-893.
- Berman, S. L., Jones, T., Kotha, S. & Wicks, A. C., (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, (4), 13-23.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brunt T. (2018), « RSE au Maroc, un déploiement à plusieurs vitesses », *Conjoncture* n°1006, pp. 19 - 36
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.



- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- CGEM (2012), « La Charte de Responsabilité sociale de la CGEM & la Norme ISO 26000, Analyse comparée »
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.
- Commission Européenne (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert
- Debas, D., Féron, G., Genin, A. S., & Hervier, G.. (2004). *Ce que développement durable veut dire*. École nationale supérieure d'Arts et Métiers
- Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press
- Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder- agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hyytinen, K. & Loikkanen, T.(2011). Corporate Social Responsibility and Competitiveness—Empirical Results and Future Challenges. In *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 151-170). Springer, Dordrecht.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kramer, M. P (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*84(12), 78–92
- Laperche, B., & Uzinidis, D. (2011). Responsabilité sociale et profit. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 111-120.





- Mc Williams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer affairs*, 35(1), 45-72.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 9-26.
- Njaya, J. B. (2014). L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 89-112.
- Observatoire des PME Européennes (2002), N°4, p. 71
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. FT Press.
- Schnietz, K. E., & Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate reputation review*, 7(4), 327-345.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Taoukif, F. E. Z. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE: de la performance au développement durable-cas du maroc* (Doctoral dissertation, Toulon)
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.