

**RESPONSABILITE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES  
ENTREPRISES : UNE REVUE DES MODELES EXPLICATIFS DU  
LIEN PSE-PF**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL PERFORMANCE: A  
REVIEW OF EXPLANATORY MODELS OF THE LINK CSP - CFP**

**ZAKARIA ABBASS**

Enseignant chercheur à l'Institut Supérieur d'Ingénierie et des  
Affaires (ISGA), Ecole de Management, Fès, Maroc

[zakaria.abbass@isga.ma](mailto:zakaria.abbass@isga.ma)

**MOHAMMED SAID HAMMOUCHI**

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion  
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

[m.s.hammouchi@gmail.com](mailto:m.s.hammouchi@gmail.com)

**MOHAMED M'HAMDI**

Enseignant chercheur à la faculté des sciences juridiques,  
économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès,  
Maroc

[mohamed.mhamdi@usmba.ac.ma](mailto:mohamed.mhamdi@usmba.ac.ma)

**Date de soumission : 03/02/2019**

**Date d'acceptation : 06/06/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679490>**

## RESUME

La clarification de l'impact économique de la RSE a toujours été une préoccupation majeure dans le champ d'étude sur les relations entre l'entreprise et la société. Ainsi, plusieurs travaux se sont focalisés sur la nature des interactions entre la capacité des entreprises à atteindre un niveau de RSE élevé et leur performance financière en étudiant le lien entre, d'une part, la performance sociale (ou sociétale) de l'entreprise (PSE) et, d'autre part, sa performance financière (PF). Ces interactions ont été étudiées principalement au travers de trois niveaux d'analyse que nous allons présenter successivement : un niveau théorique visant à éclairer les mécanismes explicatifs des relations entre ces variables, un niveau empirique visant à clarifier la nature de l'interaction entre les mesures de ces concepts et en s'appuyant sur des méthodes statistiques, et enfin un niveau plus pragmatique et managérial, visant à déterminer pourquoi la PSE et la PF peuvent converger, construisant un business case de la RSE.

**MOTS CLES : Responsabilité sociale, performance sociale, performance financière, business case**

## ABSTRACT

Clarification of the economic impact of CSR has always been a major concern in the field of business-society relations. Thus, several works have focused on the nature of the links between the ability of companies to achieve a high level of CSR and their financial performance by studying the link between, on the one hand, the social (or societal) performance of the company (CSP) and, on the other hand, its financial performance (CFP). These interactions have been studied mainly through three levels of analysis that we will present successively: a theoretical level aimed at clarifying the explanatory mechanisms of the relationships between these variables, an empirical level aiming at clarifying the nature of the interaction between the measurements of these concepts and relying on statistical methods, and finally a more pragmatic and managerial level, aimed at determining why CSP and CFP can converge, building a business case for CSR.

**KEY WORDS: Corporate social responsibility, social performance, financial performance, business case**

## **INTRODUCTION**

Au cours des trente dernières années, la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière a fait l'objet d'un débat central et controversé sans aboutir à des conclusions stables. La recherche d'une explication globale entre RSE et performance économique demeure un objectif difficile voire impossible à atteindre. Dans la littérature académique, il a été montré que la relation entre la performance sociale et la performance économique constitue un phénomène encore méconnu (Tahri et Igalens, 2014).

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de recherches centrées sur la nature exacte de la relation entre la RSE et la performance financière. Les premiers auteurs qui ont publié des travaux dans ce domaine de recherche sont Bragdon et Marlin (1972), et Moskowitz (1972). Dès lors, plus de 100 études ont empiriquement examiné la relation entre la RSE et la performance financière (Brammer et Millington, 2008 ; Cochran et Wood, 1984 ; Gond, 2006b ; Griffin et Mahon, 1997 ; Husted, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Orlitzky et al., 2003 ; Rodriguez-Fernandez, 2016 ; Surroca et al., 2010 ; Waddock et Graves, 1997 ; Wood et Jones, 1995). Néanmoins, les résultats demeurent encore loin d'être clairs sur l'interaction de ces deux variables (Wang et al., 2015). Cela nous amène à poser la question suivante : ***Quelles sont les relations existantes entre la responsabilité sociétale et la performance financière des entreprises ?***

Ces interactions ont été étudiées principalement au travers de trois niveaux d'analyse à savoir (Gond et Igalens, 2016) : un niveau théorique visant à clarifier les mécanismes explicatifs des liens entre ces deux construits, un niveau empirique visant à éclairer la nature de l'interaction entre les mesures de ces concepts et en s'appuyant sur des méthodes statistiques, et enfin un niveau plus pragmatique et managérial, visant à déterminer pourquoi la PSE et la PF peuvent converger, en construisant un *business case* de la RSE.

Cette recherche aura pour objet l'explication de ces trois niveaux d'analyse ayant caractérisé les études concernant les relations entre la performance sociale de l'entreprise (PSE) et la performance financière (PF). Dans un premier temps, nous présenterons la modélisation théorique du lien PSE-PF. Ensuite, nous exposerons les fondements empiriques de ce lien. Au final, nous discuterons la relation positive qui pourra exister entre ces deux variables.

## **1. LA MODELISATION THEORIQUE DU LIEN PSE/PF**

Plusieurs chercheurs ont proposé des modèles théoriques qui expliquent, implicitement ou explicitement, les liens d'interdépendance entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. Les relations PSE/PF peuvent être structurées selon trois catégories : les explications suggérant que le fait d'être socialement responsable augmente la performance financière d'une entreprise, les explications postulant l'absence de relations entre les deux variables, et finalement les explications suggérant l'existence de liens non linéaires entre ces deux construits (Wang et al., 2015). Le tableau 1 synthétise ces différentes explications que nous étudierons dans ce qui suit.

**Tableau N°1 : Les hypothèses théoriques relatives aux relations PSE-PF**

Causalité postulée	Nature de la relation entre PSE et PF	
	Relation linéaire	
	Lien positif	Lien négatif
PSE $\Rightarrow$ PF	H.1. Hypothèse de l'impact social positif ou du bon management	H.2. Hypothèse de l'arbitrage
PF $\Rightarrow$ PSE	H.3. Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack » (jeu) organisationnel	H.4. Hypothèse de l'opportunisme
PSE $\Rightarrow$ PF	H.5. Hypothèse de la synergie positive	H.6. Hypothèse de la synergie négative
Absence de relation		
PSE $\emptyset$ PF	H.7. Hypothèse de l'absence de relations entre les deux entités	
Relations complexes		
PSE $\cap$ PF	H.8. Hypothèse de l'existence d'une relation plus complexe qu'une relation linéaire	

**Source : adapté de Gond et Igalens (2016)**

Donc, ce tableau spécifie huit cas de figure correspondant aux huit hypothèses qui renvoient aux différentes formes possibles de la relation entre PSE et PF.

**1.1. LA PERFORMANCE SOCIALE INFLUENCE POSITIVEMENT LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

Les défenseurs de cette hypothèse considèrent que l'entreprise qui adopte un comportement socialement responsable sera plus performante financièrement. Basée sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), elle stipule qu'une entreprise qui cherche à réduire ses coûts implicites (coûts environnementaux, coûts de qualité du produit, etc.) par des actions sociales irresponsables devrait faire face à des coûts explicites plus élevés (réputation, paiement de pénalités, etc.). Cela aura un effet négatif sur sa profitabilité et sa compétitivité. Donc, les auteurs adeptes de cette vision prévoient une corrélation positive entre la PSE et PF (Freeman, 1984). De plus, cette hypothèse est appelée « *de l'impact social positif* » ou « *du bon management* ».

**1.2. LA PERFORMANCE SOCIALE INFLUENCE NEGATIVEMENT LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

Selon cette hypothèse, une firme socialement responsable engageant des actions de nature sociale va être moins compétitive dans la mesure où celles-ci vont engendrer des coûts pour l'entreprise qui peuvent être supportés ou bien évités par d'autres. Les adeptes de cette théorie considèrent que les coûts relatifs à ce type de comportement sont importants, mais les profits à en récolter sont moins considérables. Théoriquement, ces coûts vont exercer un impact défavorable sur les bénéfices économiques de l'entreprise, et la richesse des actionnaires. Selon les auteurs défenseurs de cette théorie, il existe un lien négatif entre PSE et PFE (Friedman, 1970).

**1.3. LA PERFORMANCE FINANCIERE INFLUENCE POSITIVEMENT LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

Les défenseurs de cette théorie considèrent que la performance financière influence positivement le niveau de performance sociétale. D'après les travaux de McGuire et al. (1988), la rentabilité différenciée de la firme peut être conditionnée par un comportement social mieux distributif, à partir de ce résultat, la relation entre RSE et performance financière est une relation inversée par les résultats. Etant donné qu'elle affirme que seules les organisations qui ont un excédent de ressources atteindront ultérieurement un niveau de PSE élevé, cette vision a été qualifiée d'hypothèse des « *fonds disponibles* » ou de « *slack organisationnel* » (Tahri et Igalens, 2014).

**1.4. LA PERFORMANCE FINANCIERE INFLUENCE NEGATIVEMENT LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

Cette hypothèse stipule que la performance financière influence négativement la performance sociétale. Selon Williamson (1985), il existe une corrélation aléatoire dont le cours mouvant est gouverné par *l'opportunisme des dirigeants*. En effet, ceux-ci poursuivent des objectifs propres à eux pouvant rentrer dans le sens opposé des objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes.

**1.5. LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE S'INFLUENCENT RECIPROQUEMENT ET POSITIVEMENT**

D'après Waddock et Graves (1997), auteurs fondateurs de cette hypothèse, il existe une synergie vertueuse, selon laquelle, il existe un cercle vertueux s'appuyant sur la synergie positive entre le construit RSE et le construit PF dans le cadre d'un modèle explicatif global. Cela dit, une firme qui prend en considération les demandes sociales de ses parties prenantes, va spontanément augmenter sa performance financière et par conséquent disposer de ressources supplémentaires afin de tenir compte de nouvelles demandes sociales. A l'inverse, une action socialement irresponsable va amener à une baisse de la performance financière qui limite en conséquence les investissements socialement responsables (synergie négative entre les deux construits) (Tahri et Igalens, 2014).

**1.6. LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE S'INFLUENCENT RECIPROQUEMENT ET NEGATIVEMENT**

Cette hypothèse a été proposée par Preston et O'Bannon (1997). Selon ces auteurs, il existe une corrélation négative, un cercle vicieux associant négativement performance sociétale et financière. Ils expliquent que celles-ci s'influencent négativement l'une et l'autre au cours du temps. Néanmoins, cette hypothèse demeure théorique et a rarement fait l'objet de validation empirique (Tahri et Igalens, 2014).

**1.7. IL N'EXISTE PAS DE LIENS STABLES ENTRE LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

McWilliams et Siegel (2001) ont fourni une explication plus claire de cette hypothèse. Ces deux auteurs proposent un modèle d'offre et de demande de responsabilité sociale qui permet d'expliquer l'absence de consensus des résultats empiriques obtenus (Lahmeur, 2009). Ils expliquent que dans un contexte micro-économique, il y aurait une offre et une demande de responsabilité sociale conduisant chacune d'elles à se comporter socialement afin de répondre aux demandes des parties prenantes (Tahri et Igalens, 2014). Les coûts et les profits engendrés par l'offre de responsabilité sociale seront annulés par l'équilibre du

marché. Donc, un lien de neutralité des interactions entre responsabilité sociale et performance financière a été formulé.

#### **1.8. LA RELATION ENTRE PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE EST NON LINEAIRE**

Selon cette hypothèse, il existe un lien entre les deux construits, mais il est plus complexe qu'une relation linéaire (Barnett et Salomon, 2006). *Un lien en forme de U inversé entre la PSE et la PF*, c'est-à-dire que la PSE impacte positivement la PF mais uniquement jusqu'à un certain point au-delà duquel l'engagement en RSE devient tellement coûteux qu'il aggrave la profitabilité de l'entreprise (Igalens et Gond, 2008).

Dans ce sens, il convient de noter que la majorité des hypothèses n'ont presque jamais été opérationnalisées, et que la littérature académique s'est structurée autour des hypothèses antagoniques H.1 et H.2 (Gond et Igalens, 2016).

Néanmoins, l'ensemble des hypothèses théoriques avancées pour expliquer la relation entre PSE et PF a motivé les chercheurs à développer des tests empiriques visant à délimiter les conditions de validité des différents mécanismes invoqués.

### **2. FONDEMENTS EMPIRIQUES DU LIEN PSE/PF**

Pendant plus de trente ans, les travaux empiriques analysant la nature de relation entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise se sont multipliés. La définition du lien existant entre ces deux variables a été compliquée par les résultats complètement contradictoires obtenus par ces travaux (Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Preston et O'Bannon, 1997).

Les chercheurs ont identifié un certain nombre de raisons relatives à l'échec de parvenir à un consensus sur la nature de relation entre la performance sociale et la performance financière (Wang et al., 2015) à savoir : le manque de fondements théoriques et conceptuels des études, l'absence d'uniformité en ce qui concerne l'évaluation de la performance sociale et/ou financière et les insuffisances méthodologiques (Tahri et Igalens, 2014). Le tableau 2 récapitule les résultats obtenus des études empiriques comme suit :

**Tableau N°2 : Les liens Performances sociales (RSE) / Performances financières (PF)**

Etudes empiriques	Liens positifs	Liens négatifs	Absence de liens	Liens mixtes
Pava / Krausz, 1996 – 21 études RSE (variable indépendante) vs PF	12	1	8	
Griffin / Mahon, 1997 – 62 études RSE (variable indépendante) vs PF	33	20	9	
Roman / Hayibor / Agle, 1999 – 57 études RSE (variable indépendante) vs PF	33	5	14	
Margolis / Walsh, 2002 – 122 études RSE (variable indépendante) vs PF PF vs RSE (variable dépendante)	51 15	7 0	27 3	20 3
<b>Synthèse* :</b>	<b>144</b>	<b>33</b>	<b>61</b>	<b>23</b>
<b>Résultats agrégés (%)</b>	<b>55.2%</b>	<b>12.6%</b>	<b>23.4%</b>	<b>8.8%</b>

\* La synthèse des études analysées fournit une indication tendancielle du lien RSE/PF qui ne doit pas se confondre avec une mesure stricte de la proportion des études selon la nature du lien, dans la mesure où les auteurs retenus utilisent des échantillons au sein desquels la même étude peut être répertoriée.

**Source : adapté de Tahri et Igalens (2014)**

Deux constats peuvent être tirés de cette synthèse. D’une part, la mise en évidence de relations positives entre la responsabilité sociale de l’entreprise et la performance financière représente un léger avantage. D’autre part, les résultats obtenus font apparaître l’existence d’un lien équivoque et fragile entre les deux construits (Tahri et Igalens, 2014).

Pour comprendre la nature incohérente de cette relation, certains chercheurs ont utilisé la méthode de méta-analyse pour étudier le lien entre la PSE et la PF (Wang et al., 2015). Cette technique a fourni aussi des synthèses très intéressantes. Parmi les plus citées, on trouve Allouche et Laroche (2005), Margolis et Walsh (2003) ; Orlitzky (2008) et Orlitzky et al. (2003). Par ailleurs, les techniques de méta-analyse ont pu mesurer un lien global entre les concepts qui prennent en considération les modes de mesure de la PSE et de la PF, les variables de contrôle introduites ou non dans les études ainsi que les biais d’échantillonnage. Les résultats attestent qu’il existe une relation statistique faible, mais



positive, entre la PSE et la PF quand les biais précédents sont pris en compte (Gond et Igalens, 2016).

### **3. CONSTRUIRE UNE RELATION POSITIVE ENTRE PSE ET PF : LE BUSINESS CASE DE LA RSE**

De plus en plus, plusieurs problématiques sociales et parties prenantes exercent différentes pressions sur les investisseurs, les dirigeants et les managers d'entreprises. Ces pressions les conduisent à adopter des stratégies RSE. Cet engagement socialement responsable leur impose de justifier ce choix stratégique en termes de résultats en se basant sur l'impact économique de la RSE.

D'après Gond et Igalens (2016) : « *un sondage publié en 2008 par le magazine anglais The Economist auprès de 1122 managers à travers le monde montre qu'une majorité d'entre eux estiment que la RSE va devenir une priorité importante dans les années à venir, et plus de la moitié d'entre eux considèrent que la RSE peut contribuer à renforcer la réputation et la marque de leur entreprise (52,9%) et voient dans la RSE un moyen de construire un positionnement distinctif sur leur marché (53,3%). Ces données renvoient à l'existence probable d'un business case pour la RSE, c'est-à-dire une justification économique des investissements en RSE qui découle des bénéfices attendus de ces politiques et programmes* » (p.87). D'après ces auteurs, ces données renvoient à l'existence probable d'un *business case* pour la RSE, c'est-à-dire une justification économique des investissements en RSE qui découle des avantages attendus de ces politiques et programmes.

Bien que la recherche d'une corrélation entre RSE et performance financière ait longtemps intéressé plusieurs chercheurs, de nos jours ceux-ci ont tendance plutôt à offrir une explication de cette relation (Tahri et Igalens, 2014). Jusqu'à ce moment, le domaine de recherche académique et managérial nous a suggéré un panorama de recherches qui confirment l'existence d'un lien positif entre la PSE et la PF à travers l'exploration de mécanismes en fonction desquels la PSE peut contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance financière à court, moyen ou long terme (Orlitzky, 2008).

Les principaux arguments qui ont été avancés dans la littérature pour justifier l'existence d'un *business case* sont les suivants (Gond et Igalens, 2016) :

- La PSE contribue directement à la *réputation* de l'entreprise et lui permet d'obtenir la *légitimité* nécessaire pour se procurer le soutien autorisant le déploiement de ses opérations ;
- La PSE peut altérer le jeu concurrentiel en contribuant à *augmenter les coûts d'entrée sur un marché* et pour des concurrents en contribuant à *élever les standards en matière de réglementation* du travail, de l'environnement et/ou de la santé ;
- La PSE envoie un *signal de qualité des emplois offerts* (bon traitement des employés, par exemple) qui peut augmenter fortement l'attrait d'une organisation auprès d'employés potentiels, en particulier pour les emplois les plus qualifiés ;
- La PSE joue un rôle positif dans le *processus d'achat* des consommateurs et peut notamment renforcer le caractère *distinctif* du positionnement d'une marque et être perçue par les consommateurs comme attribut important du produit, elle peut donc ainsi contribuer à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- La PSE est un *outil de maîtrise des risques*. Les entreprises les plus performantes du point de vue de la PSE sont aussi celles qui ont les niveaux de risque les moins élevés d'après de nombreuses études empiriques. Par ailleurs la PSE peut parfois contribuer à *diminuer les coûts et améliorer l'efficacité*, en particulier dans le domaine environnemental où les programmes de réduction du gaspillage énergétique se traduisent très souvent par des gains financiers à court terme et où l'adaptation de technologies de production « propres » améliore parfois l'efficacité du processus de production ;
- La PSE peut aussi être vue comme *un outil de gestion des ressources humaines*, car elle peut affecter les perceptions des employés et renforcer positivement des attitudes telles que la satisfaction au travail et l'engagement au travail. Ce faisant, elle peut susciter l'adoption par les employés de comportements qui vont au-delà des rôles prescrits par l'organisation (coopération et aide de collaborateurs en difficulté, par exemple) et prévenir l'adoption de comportements antisociaux (sabotage, par exemple) et donc contribuer à renforcer la performance organisationnelle ;

- Finalement, la PSE influence le développement de *compétences internes et de savoir-faire en matière de gestion des parties prenantes* qui peuvent parfois être transposés à d'autres domaines de la gestion. La capacité de gestion de la RSE génère en effet des formes d'apprentissages sur lesquels l'entreprise peut capitaliser. D'après les méta-analyses, ces dynamiques et ressources internes semblent être la seconde explication majeure de l'influence positive de la PSE sur la PF après les effets liés à la réputation.

Le tableau 3 nous détaille les dispositifs explicatifs de l'impact que pourra avoir la RSE sur la performance de l'organisation accompagnés d'exemples de pratiques et d'entreprises.

TABLEAU N°3 : Construire le lien positif entre PSE et PF : le business case de la RSE

Instrumentaliser la RSE pour construire un avantage concurrentiel	Description du mécanisme	Illustrations de pratiques
Légitimité et <i>license to operate</i> , la RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif	L'obtention auprès d'autorités publiques d'un permis d'exploitation dépend souvent de la réputation de l'entreprise. La PSE peut contribuer ainsi à construire un avantage en termes de réputation vis-à-vis des concurrents	Lafarge a parfois bénéficié de son image socialement responsable pour obtenir des permis d'exploiter des ressources naturelles dans des zones sensibles alors que des entreprises concurrentes s'étaient vu refuser de telles autorisations
Augmentation des coûts des rivaux, la RSE comme mode d'altération des forces concurrentielles	La promotion de régulations plus strictes au niveau du secteur par les entreprises ayant une forte PSE peut élever les coûts de mise en conformité des concurrents et les coûts d'entrée sur les marchés d'entrants potentiels	<i>Dow Chemical</i> a contribué à la mise en œuvre de standards plus élevés en matière de prévention de la pollution de l'environnement dans le secteur de la chimie aux États-Unis
Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive, la RSE comme signal de qualité sur le marché du travail	La PSE améliore le caractère attractif de l'entreprise pour des employés potentiels, en particulier pour les employés à fort potentiels	L'entreprise <i>Accenture</i> met en avance ses programmes de RSE dans sa communication à destination des étudiants et jeunes diplômés
Augmentation des ventes, la RSE comme instrument marketing influençant le	La PSE permet de construire un positionnement marketing distinctif et	Des entreprises telles que <i>Patagonia</i> ou <i>The Body Shop</i> ont bâti leur stratégie marketing sur

comportement du consommateur	peut-être appréhendée comme un attribut du produit fortement valorisé par certains consommateurs	la PSE  Pratiques de <i>cause-related marketing</i> où l'achat d'un produit génère un don pour une cause humanitaire
Diminution des risques et maîtrise des coûts, la RSE comme forme d'efficience organisationnelle	La PSE peut permettre de réaliser des économies dans les domaines énergétiques et environnementaux en diminuant le gaspillage de ressources et aussi diminuer les risques sociaux et environnementaux	L'entreprise <i>HSBC</i> a réalisé une économie de plusieurs millions de dollars en supprimant simplement l'éclairage des enseignes lumineuses de ses agences après 10 heures du soir
Influence sur les comportements organisationnels, la RSE comme instrument de GRH stratégique	La PSE peut affecter des attitudes au travail telles que l'implication et la satisfaction et des comportements tels que les comportements « extra rôle » qui sont liés à la performance RH	Une étude de 2005 du cabinet de consulting anglais <i>The Corporate Citizenship Company</i> montre que la PSE permet de diminuer le turnover et de renforcer la loyauté des employés vis-à-vis de leur organisation
Apprentissage, compétences, la RSE comme ressource stratégique	La PSE stimule les apprentissages en matière de gestion sociale et environnementale et contribue à la construction de nouveaux savoir faire	Le système de gestion des parties prenantes mis en place par Danone avec <i>Danone Way</i> a généré de nombreuses connaissances qui ont pu être ultérieurement déployées

**Source : adapté de Gond et Igalens (2016)**

## **CONCLUSION**

Au-delà de la justification des investissements en RSE sous la forme d'un *business case*, la recherche d'une conciliation de la PSE et de la PF a conduit au développement de tout un ensemble d'outils et démarches visant à déployer la RSE dans les entreprises. Néanmoins, les travaux portant sur la recherche d'une corrélation entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de la firme n'ont pas encore atteint leur objectif (Tahri et Igalens, 2014).

Ainsi, Mazutis (2011) avance que *« même si la méta-analyse de Orlitzky et al. (2003) conclut que la variété de méthodes de mesure de la RSE n'est pas pertinente étant donné qu'elle sert à renforcer la relation positive globale entre PSE et PF, l'absence de validité conceptuelle est problématique pour le développement de la théorie dans ce domaine en général et plus spécifiquement en ce qui concerne l'analyse des antécédents et des déterminants de la RSE. De plus, ce manque de validité laisse les managers et les dirigeants sans outil pratique permettant d'évaluer le profil global de la responsabilité de leur entreprise. Par exemple, dans une étude publiée par le Pacte Mondial des Nations Unies (UNCG), 31% des dirigeants ont indiqué que les différentes définitions de la RSE constituaient un obstacle majeur à la mise en œuvre d'une approche intégrée et stratégique des questions environnementales et sociales. Ce pourcentage était de 22% il y a trois ans, quand les dirigeants avaient fait la même réclamation en indiquant que le domaine devient de plus en plus confus »* (Mazutis, 2011 ; p. 11). De même, Allouche et Laroche avancent que *« le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction. Il reste à faire l'évaluation des performances, partie prenante par partie prenante, et celles-ci ne sont pas identiquement sensibles à chaque aspect de la responsabilité sociale »* (Allouche et Laroche, 2005 ; p.32).

Par conséquent, il paraît essentiel pour les chercheurs de se situer dans la logique de cette recommandation. Aucun consensus n'ayant permis de départager les théories concurrentes, les résultats des études empiriques étant ambigus, il convient d'opérer un retour vers la description des relations de nature à expliquer le fondement d'une relation entre performance sociale et performance économique. Le retour n'a de sens que s'il est effectué par partie prenante.

**BIBLIOGRAPHIE**

**Allouche, J., et Laroche, P., 2005**, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises », Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREMO, pp. 38.

**Barnett, M. L., et Salomon, R. M., 2006**, "Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N°11, pp. 1101-1122.

**Bragdon, J. et Marlin, J., 1972**, "Is Pollution Profitable?", *Risk Management*, Vol. 19, N°1, pp. 9-18.

**Brammer, S., et Millington, A., 2008**, "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N°12, pp. 1325-1343.

**Cochran, P. L., et Wood, R. A., 1984**, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, N°1, pp. 42-56.

**Freeman, R. E., 1984**, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

**Friedman, M., 1970**, "The Social Responsibility of Business is to make profit", *New York Times Magazine*.

**Gond, J.-P. 2006b**, Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : Fondements théoriques, construction sociale, impact financier, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1- Sciences Sociales.

**Gond, J.-P., et Igalens, J., 2016**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection Que sais-je ? Puf, Paris.

**Griffin, J. J., et Mahon, J. F., 1997**, "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business & Society*, Vol. 36, N°1, pp. 5-31.

**Husted, B. W., 2000**, "A Contingency Theory of Corporate Social Performance", *Business & Society*, Vol. 39, N°1, pp. 24-48.

**Igalens, J., et Gond, J.-P., 2008**, *La responsabilité d'entreprise*, Collection Que sais-je ? Puf, Paris.

**Lahmeur, B., 2009**, L'analyse de la performance financière des fonds socialement responsables en France, MBA-Recherche en Finance, Université du Québec, Montréal.

**Margolis, J. D., et Walsh, J. P., 2003**, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, N°2, 268-305.

**Mazutis, D., 2011**, The CEO Effect: A Longitudinal Multi-Level Analysis of the Relationship Between Executive Orientation and Corporate Social Strategy, Electronic Thesis and Dissertation Repository, University of Western Ontario.

**McGuire, J. B., Sundgren, A., et Schneeweis, T., 1988**, "Corporate social responsibility and firm financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 31, N°4, pp. 854-872.

**McWilliams, A., et Siegel, D., 2001**, "A Within and Between Analysis of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Academy of Management Review, Vol. 26, N°1, pp. 117-127.

**Moskowitz, M., 1972**, "Choosing Socially Responsible Stocks", Business & Society Review, Vol. 1, N°1, pp. 71-75.

**Orlitzky, M., 2008**, Corporate Social Performance and Financial Performance, A research synthesis, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford.

**Orlitzky, M., Schmidt, F. L., et Rynes, S. L., 2003**, "Corporate social and financial performance: A meta-analysis, Organization Studies, Vol. 24, N°3, pp. 403-441.

**Preston, L. E., et O'Bannon, D. P., 1997**, "The corporate social-financial performance relationship", Business & Society, Vol. 36, N°4, pp. 419-429.

**Rodriguez-Fernandez, M., 2016**, "Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance", Business Research Quarterly, Vol. 19, N°2, pp. 137-151.

**Surroca, J., Tribo, J. A., et Waddock, S., 2010**, "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources", Strategic Management Journal, Vol. 31, N°5, pp. 463-490.

**Tahri, N., et Igalens, J., 2014**, Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I Capitole.

**Waddock, S. A., et Graves, S. B., 1997**, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", Strategic Management Journal, Vol. 18, N°4, pp. 303-319.

**Wang, S., Gao, Y., Hodgkinson, G. P., Rousseau, D. M., et Flood, P. C., 2015**, "Opening the Black Box of CSR Decision Making: A Policy-Capturing Study of Charitable Donation Decisions in China", Journal of Business Ethics, Vol. 128, N°3, pp. 665-683.



**Wood, D. J., et Jones, R. E., 1995, "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance", International Journal of Organizational Analysis (1993-2002), Vol. 3, N°3, pp. 229-267.**