

Le cheminement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Une histoire d'évolution et de transformation

The Evolutionary Journey of Corporate Social Responsibility (CSR): A historical perspective on its development and transformation.

- **AUTEUR 1** : BELKODI Hajar,
- **AUTEUR 2** : HAMDANI Latifa,

(1): Doctorante, faculté Hassan II, Casablanca, Maroc.

(2): Professeure-chercheure , ESTC , Casablanca, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : BELKODI .H & HAMDANI .L (2025) « Le cheminement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Une histoire d'évolution et de transformation »,

IJAME : Volume 02, N° 17 | Pp: 049 – 072.



DOI : 10.5281/zenodo.17630368
Copyright © 2025 – IJAME

Résumé

Le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pris naissance aux États-Unis dans les années 1950, avec la prise de conscience croissante des impacts négatifs sociaux et environnementaux des entreprises. Initialement, la RSE se concentrait sur la conformité aux lois et réglementations en vigueur, mais au fil du temps, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est développée en intégrant des pratiques volontaires axées sur l'amélioration des relations avec les parties prenantes et la préservation de l'environnement. Les entreprises ont commencé à s'engager dans des initiatives de responsabilité sociale pour améliorer leur image de marque, attirer des talents et mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Cependant, le vocabulaire lié à la RSE montre une absence de sens et de portée claire de la RSE. Il est donc important de comprendre l'histoire de la RSE pour mieux comprendre les fondements de sa stratégie et les raisons des débats actuels autour de la RSE.

Cet article va servir à analyser l'évolution de la RSE et de présenter ses principales tendances, dans le but de comprendre comment cette notion a été construite.

Mots-clés : RSE, parties prenantes, entreprise, société.

Abstract

The corporate social responsibility (CSR) movement originated in the United States in the 1950s, spurred by a growing awareness of the negative social and environmental impacts of businesses. Initially, CSR focused on compliance with existing laws and regulations, but over time, Corporate Social Responsibility evolved to encompass voluntary practices centered on enhancing stakeholder relations and environmental preservation. Companies began to engage in CSR initiatives to enhance their brand image, attract talent, and better meet the expectations of their stakeholders. However, the vocabulary associated with CSR demonstrates a lack of clear meaning and scope of CSR. Thus, understanding the history of CSR is crucial to better grasp the foundations of its strategy and the reasons behind current debates surrounding CSR.

This article aims to analyze the evolution of CSR and present its main trends, in order to comprehend how this concept has been constructed.

Keywords: CSR, stakeholders, business, society

INTRODUCTION

Depuis un certain temps, les entreprises se sont confrontées à une question épineuse, à savoir leur responsabilité envers la société. Cette notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a suscité un vif intérêt et une profonde inquiétude dans les milieux académiques et professionnels. En effet, la prise de conscience croissante des impacts sociaux et environnementaux engendrés par les activités commerciales a amené à remettre en question le rôle traditionnel des entreprises dans la société. Ainsi, l'établissement d'une norme de conduite éthique et responsable au sein des organisations est devenu un enjeu central (Tacon et Walters 2010, pp.566–586).

Depuis son émergence, tant dans les sphères académiques que dans les pratiques des entreprises, la notion RSE a toujours été guidée par un objectif primordial : celui de parvenir à concilier les intérêts des entreprises avec ceux de la société. La RSE s'enracine dans une tradition de pratiques développées au sein des entreprises nord-américaines lesquelles ont ouvert de nouvelles perspectives de gestion des organisations, réorientant ainsi la relation entreprise/société (Acquier & Gond, 2007).

L'émergence conceptuelle de la notion RSE trouve son origine dans les années 1950, avec la publication de l'ouvrage fondateur d'Howard Bowen « **Social Responsibilities of the Businessman** » en 1953. Cet ouvrage a marqué un tournant majeur dans le domaine de la gestion des organisations en introduisant une nouvelle perspective théorique qui a largement contribué à diffuser les concepts clés liés à la RSE, tels que les parties prenantes (stakeholders) et la performance sociale de l'entreprise (Acquier & Gond, 2007, pp.5-35).

Au fil des transformations sociales et économiques, les pratiques relatives à la RSE ont connu une évolution significative, passant d'une position marginale, principalement associée à des initiatives philanthropiques, à une position centrale au sein de la gestion stratégique des organisations. De ce fait, les enjeux associés à la RSE deviennent le gain de rentabilité, l'avantage concurrentiel, l'image de marque, etc (Capron & Petit, 2011).

Dans le contexte des pays émergents, et notamment du Maroc, la RSE a pris une dimension singulière, intimement liée aux enjeux de développement durable, de gouvernance et d'attractivité économique. Au Maroc, la dynamique RSE s'est institutionnalisée à travers la Charte et le Label RSE de la CGEM, la promotion des critères ESG par l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) et l'engagement de grandes entreprises nationales dans des programmes de développement local et de durabilité (Gnaoui & Moutahaddib, 2024 ; AMMC, 2017).

Ainsi, l'étude du cheminement de la RSE ne peut être appréhendée sans prendre en compte cette diversité contextuelle, marquée à la fois par l'héritage des théories classiques et par l'adaptation des pratiques aux réalités locales. Dans le cadre du présent article, nous proposons une analyse approfondie de cette évolution, depuis les premières formulations du concept jusqu'à ses applications contemporaines, en intégrant les particularités du contexte marocain et

africain. Cette démarche permettra de répondre à la problématique suivante : **Comment la RSE a-t-elle évolué depuis son origine jusqu'à ses formes actuelles ?**

1. Emergence et fondation académique du concept de la RSE

Au tournant du 19^{ème} siècle, à l'époque de l'ère industrielle, un phénomène marquant émergea, où d'influents capitalistes, animés par des idéaux humanistes teintés d'une profonde inspiration religieuse, adoptèrent un comportement paternaliste et philanthropique envers leur main-d'œuvre. Ces magnats de l'industrie se portèrent garants de certains besoins essentiels de leurs employés, érigeant ainsi les piliers fondamentaux de cette approche altruiste, communément appelée « *philanthropie d'entreprise* ».

Toutefois, il convient de noter que le développement de la RSE en tant que concept académique est attribué à l'ouvrage de Howard R. Bowen, publié en 1953, qui marque un tournant crucial dans cette évolution et lui confère une référence fondatrice.

1.1 Les facteurs d'émergence de la RSE

L'idée de la RSE est fréquemment présentée comme une nouveauté qui s'est manifestée durant les dix dernières années (d'Humièrre et Chauveau, 2001). En revanche la responsabilité sociale des entreprises remonte incontestablement très loin dans l'histoire.

La notion moderne de RSE a commencé à émerger vers la fin du 19^{ème} siècle en s'inscrivant dans un courant de recherche qui est né en Amérique du Nord. Ce courant qui s'est renforcé graduellement depuis lors (Pasquero, 2005) Visait à explorer et analyser les relations entre l'entreprise et la société (business and society) et à jouer un rôle primordial dans la problématisation contemporaine de la notion RSE et ses différents concepts qui lui sont liés, tels que ceux de performance sociétale de l'entreprise ou de partie prenante, management responsable...

Bien que les premiers travaux et ouvrages mettant l'accent sur la RSE datent des années 1950, l'histoire indique que la RSE a eu ses racines dans la société et les milieux d'affaires dès la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte de mutation du système capitaliste américain marqué principalement par les échanges sur le statut de l'entreprise dans sa relation avec la société (Epstein, 2002; Heald, 1970 ; Miller et O'Leary, 1989).

Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises à savoir :

➤ La crise de la seconde révolution industrielle dans une approche d'Ethique, paternalisme et philanthropie :

La seconde révolution industrielle témoigne de l'émergence du concept RSE pendant les années 1880-1920 (Zinn, 1999), d'où la naissance de l'entreprise moderne.

Néanmoins, la crise engendrée par cette révolution industrielle a chamboulé la relation hommes d'affaires (businessmen) /ouvriers en proie à l'indigence, misère et précarité et a donné place

une nouvelle forme de gestion de relation employé/employeur sous un cadre moderne appelé le « Paternalisme » (L'épineux, et al, 2010, p. 246).

Ce nouveau mode de gestion considéré comme une première forme de RSE s'inscrit dans un cadre de prise en charge des salariés et leurs familles (une idée qui a permis au Businessman de s'insinuer dans la vie de ses employés) en leurs accordant des avantages en nature (Logement, hôpitaux, espaces de loisirs...) afin de casser les luttes sociales et éventuellement permettre aux salariés de hausser leurs pouvoir d'achat et niveau de vie (De Bry, 2006).

Consécutivement, cette forme inexprimée et tacite de la RSE ne va plus durer et sera bannie avec l'avènement du modèle TAYLORIEN-FORDIE¹ qui admet que la vie privée et les affaires personnelles des salariés ne rentrent pas dans le champ des compétences et des intérêts des hommes d'affaires vu que cette mission est accordée principalement aux institutions sociales, qui substituent le rôle du patronat. (Capron et Lanoizelée, 2010).

Eventuellement, le paternalisme industriel s'est métaphorisé et a pris une forme plus philanthropique corporative, qui se traduit par la création des liens et le renforcement des relations entre l'entreprise et la société (Gond, 2008, pp.227-237) en passant de ce qu'on appelle la charité individuelle à des actions sociales.

➤ **La naissance de la grande entreprise due à l'ère du capitalisme industriel :**

Alfred Chandler décrit la naissance de la grande entreprise comme une forme organisationnelle et institutionnelle qui s'est produite dans les décennies 1880-1890 et semble intrinsèquement liée au concept RSE (Alfred Chandler, *Strategy and structure* 1962).

Le passage au modèle de la grande entreprise et l'accroissement de la taille des entreprises industrielles américaines a été distingué par la dispersion de l'actionnariat et les modifications apportées au niveau du management. Cette période a été marquée par l'introduction de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle cherchant à légitimer les activités de l'entreprise vis-à-vis de la société et à réconcilier les idéaux de liberté d'initiative et de liberté individuelle caractéristique de la culture américaine dans cette période (Miller et O'Leroy, 1989), par exemple la notion de hiérarchie (Zunz, 1991).

En revanche, les crises économiques qui se sont déclenchées durant la période 1870-1945 et spécialement le krach boursier en 1929 ont engendré un climat hostile envers les entreprises et une dénonciation des impacts de leurs activités ; aussi cette crise de 1929 a suspendu tous les débats concernant la RSE.

¹ Le modèle taylorien-fordien combine les principes de l'organisation scientifique du travail de F.W. Taylor — fondée sur la division des tâches, la standardisation et le contrôle des temps de travail — avec ceux du fordisme initié par H. Ford, qui introduit le travail à la chaîne, la production de masse et une politique salariale favorisant la consommation de masse.

Voir : Dominique Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition ?*, Champs essais, Flammarion, 1995.

➤ **Les débats sur le contrôle social des affaires et la séparation entre propriété et management d'entreprise :**

L'avènement du concept de RSE trouve ses racines historiques dans les réorganisations qu'ont connues les entreprises en termes de style de management ; notamment le détachement entre propriété et gestion de l'entreprise (Epstein, 2002 ; Heald, 1970 cités par Acquier & Gond, 2007).

En 1916, l'économiste américain John Morice Clark a proposé dans son article "*The Changing Basis of Economic Responsibility*" la notion du contrôle social des affaires où l'entreprise est amenée à élargir ses responsabilités au volet social (Acquier et Gond (2005).

Toujours dans le même cadre d'études , trois ans après la crise de 1929, Berle et Means (1932 cité dans (Acquier et Gond, 2007)) dans leur ouvrage intitulé « *Entreprise Moderne et la Propriété Privée* », où ils considèrent l'origine de la gouvernance de l'entreprise et proposent pour la première fois une séparation entre propriété (les actionnaires) et la gestion (les managers) dans les entreprises modernes en introduisant la notion de responsabilité d'entreprise qui privilège des intérêts sociaux au-delà du profit financier.

L'objectif de ce divorce propriété/gestion de l'entreprise est de réduire le contrôle et l'influence exercée par les actionnaires sur les dirigeants. L'actionnaire est malgré son titre de propriétaire, il est ainsi devenu un simple acteur parmi d'autres dont le dirigeant est censé lui reconnaître de l'intérêt et prendre en considération ses différentes attentes. Ce changement rend l'entreprise un champ vaste où les différentes relations des parties prenantes se croisent (Heald, 1970). Cette approche attribue à l'entreprise un statut d'institution à part entière et est devenue redevable vis-à-vis de la communauté dans son ensemble, ce qui nous amène à rattacher la RSE à la gouvernance.

➤ **Emergence des Business School américaines « La professionnalisation en action »**

La première école de management qui a vu le jour aux Etats unies s'appelle « Pennsylvanie » a été fondée en 1881 et beaucoup d'autres s'en suivaient après.

Ces écoles avaient l'intention de préparer des cadres bien formés capables de gérer des firmes et de réorganiser leurs structures avec des méthodes modernes issues des sciences de gestion. Ce mouvement a pu transformer progressivement le statut et la figure du dirigeant en décrivant ce nouveau rôle comme étant une profession émergente ((Abrams, 1951 ; Calkins, 1946 ; Donham, 1927 ; Malott, 1924 cités dans (Acquier et Gond, 2005)).

De plus, les formations assurées par ces écoles couvrent plusieurs disciplines à savoir : la finance, le commerce, la production, le juridique...et permettent aux dirigeants d'améliorer leurs sens d'analyse et de responsabilité par rapport aux différentes décisions prises qui peuvent impacter la société.

➤ L'Ère postérieure à la crise de 1929

Les grandes entreprises ont réussi à regagner la confiance de la société et à restaurer leur positionnement après avoir pris part aux actions liées à la seconde guerre mondiale. Il était évident pour elles de trouver de nouvelles formes de légitimité à même d'apporter sécurité à leurs contractants et aux pouvoirs publics.

Consécutivement, les discours sur le concept RSE ont revu le jour et surtout qu'un nombre important de grands dirigeants ont profité de ce climat pour s'exprimer publiquement sur leurs responsabilités envers les différentes composantes de la société. Cet évènement a pu prémunir le capitalisme du fléau du socialisme et du syndicalisme.

C'est ainsi que la RSE s'est manifestée avec un premier courant de la littérature managériale dénommée « business ethics » insistant sur la responsabilité morale du dirigeant (Capron, 2013) dans le monde des affaires, qui redéfinit la relation entre le dirigeant et la société et qui fixe les possibilités et les limites de la RSE.

Cette relation est considérée comme étant un vrai paramètre de légitimation des entreprises et du système capitaliste après la seconde guerre mondiale.

Afin d'avoir une bonne lecture des différents principaux facteurs d'émergence de la RSE qui ont été à la base de la fondation académique de la notion ainsi que de son développement continuels au cours des périodes ultérieures, le tableau ci-dessous synthétise chronologiquement ces informations :

Tableau 1 : Principaux facteurs d'émergence de la RSE

Facteurs d'émergence de la RSE	Apport	Auteur
Développement industriel et expansion de l'activité économique	Emergence du statut d'homme d'affaires et son comportement envers les employés	Zinn, 1999
Naissance de la grande entreprise	Introduction à de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle	Alfred Chandler 1962
Crise de la seconde révolution industrielle	Adoption d'une approche « Paternalisme »	LEPINEUX, ROSE, BONANNI, C & HUDSON, S. (2010).
Émergence du modèle TAYLOR-FORDIEN	Création d'une philanthropie corporative.	CAPRON, M., & QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2010)

Séparation entre propriété et gestion	Réduire le contrôle et l'influence exercés par les actionnaires sur les dirigeants	Berle et Means, 1933
La professionnalisation du management	Amélioration de la sensibilité des dirigeants aux questions sociétales.	Abrams, 1951 ; Calkins, 1946 ; Donham, 1927 ; Malott, 1924

(Etabli par l'auteur)

1.2 La fondation académique de la RSE

L'idée de la RSE a été conçue et diffusée au sein du milieu des affaires grâce aux différents travaux établis par des économistes comme déjà mentionnées ci-dessus. Le changement qu'a connu l'entreprise en termes de gestion et prise de décision qui se traduit par le mouvement progressif du statut du dirigeant a fait transférer la responsabilité de l'homme d'affaires propriétaire à l'entreprise elle-même sous forme de responsabilité morale ; c'est grâce à la séparation entre « entreprise » et « propriétaire » que cette responsabilité s'est étalée sur les différentes composantes de l'entreprise.

De ce fait, la responsabilité sociale est devenue l'axe majeur qui couvre la relation qui existe entre l'entreprise et la société (Heald, 1970).

« Howard Bowen » considéré comme le père fondateur du concept de la RSE

Dans son contexte contemporain, la RSE doit sa parution à Howard Bowen dans son texte phare intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman 1953* » à travers lequel Bowen a pu poser les premières assises conceptuelles du concept et proposer des principes de la RSE qui ont influencé le champ des recherches (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006).

Bowen fut un pionnier dans plusieurs domaines a défini la RSE comme : « *Les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société* ». Cet ouvrage constitue un réel effort systématique visant à analyser les discours et les comportements en relation avec la responsabilité sociale. Ainsi pour Bowen, toutes les décisions émanant de l'entreprise doivent converger vers des valeurs socialement et communément acceptées dans une certaine société , particulièrement , cette convergence doit être la résultante d'une décision volontaire de l'entreprise dans un cadre institutionnel étatique ; en d'autres termes , la RSE se présente comme étant un ensemble de perspectives dépassant le volet des affaires pour répondre à certaines contributions sociales notamment : la sécurité au travail , la liberté ,un meilleur niveau et une bonne qualité de vie.

Il est à noter que les idées listées par Bowen ne sont pas entièrement originales. D'ailleurs il s'est référé aux anciens travaux d'institutionnalisation de la gouvernance de l'entreprise (E. Merrick Dodd 1932) et aux différents discours des managers des firmes qui ont adopté de

nouvelles formes de philanthropie mais cette fois-ci en mettant en évidence l'ancrage de l'entreprise dans sa communauté.

Le livre de Bowen est considéré comme l'une des capitales références bibliographiques en matière de RSE, d'ailleurs de nombreux auteurs présentent cet ouvrage comme étant le premier qui a agencé et structuré les premières démarches de l'idée RSE. Plusieurs auteurs ont développé leurs propres interprétations de la RSE et ont expliqué leurs différentes approches, mais ils étaient tous unanimes à admettre que l'entreprise doit assumer son rôle social et que sa responsabilité doit aller au-delà des profits économiques pour répondre aux différents besoins de ses acteurs auxquels elle doit sa réussite.

Il est à noter que le livre se base sur une approche éthique d'où l'ancrage dans l'éthique religieuse et spécialement l'éthique protestante dont Bowen a consacré une partie très importante (Acquier & Gond 2007. Davis, McGuire, Frederick et Walton) comme le précise (Carroll, 1979).

Ultérieurement, en 1960 et 1961 Davis, Eells et Walton continuent les travaux de Bowen en mettant l'accent sur la responsabilité que l'entreprise doit assumer en tenant compte des problèmes de la société et son rôle primordial dans le respect des principes éthiques qui constituent la base de la relation liant l'entreprise à la société ainsi que l'accrochement au maintien et à l'amélioration de cette relation. Dans son ouvrage « *Business & Society* » McGuire (1963 cité dans (Carroll, 1999) appuie sur l'approche de Frederick (1960) qui admet que la responsabilité du dirigeant est de créer de la richesse pour l'entreprise et pour la société pour la simple raison que l'entreprise utilise les ressources humaines naturelles et économiques que la société met à sa disposition. McGuire attribue à l'entreprise la responsabilité d'assurer les bonnes conditions de travail aux employés, répondre aux besoins politiques et éducatifs de la communauté, et garantir un bien-être à la société.

Contrairement aux propos de McGuire, Friedman (1962) considère que la doctrine de la RSE est « fondamentalement subversive » puisqu'elle conduit l'entreprise à assurer des charges pour des avantages qui ne sont pas quantifiables et cela réduit automatiquement les profits de l'entreprise au lieu de les maximiser pour les actionnaires et les propriétaires. Davis (1960) rejoint la position de Friedman en considérant que la corrélation de la RSE et la performance économique d'une entreprise va dans un sens négatif vu que les activités de la RSE ne génèrent pas de profits économiques.

Il est à noter qu'à l'époque, une partie très importante de la littérature a été produite pour accompagner le développement et le changement survenus au sein des structures des entreprises et les débats/controverses sur leurs degrés de responsabilité envers la société mais aussi pour contester la doctrine de la RSE.

2. La conception stratégique utilitariste (Sensibilité sociale de l'entreprise)

L'avènement du concept RSE puis sa fondation académique constitue une période considérable où la RSE prend racine. La croissance économique et ses retombées sur l'économie, la société

et l'environnement après la seconde guerre mondiale impose le passage à une ère de développement du concept sous un angle stratégique.

Pendant les années 1960-1970, les entreprises américaines se sont retrouvées confrontées à des conflits avec la société, principalement en raison des critiques émanant de divers mouvements contestataires. Ces mouvements ont vivement désapprouvé les pratiques dévastatrices et abusives des entreprises envers la société et l'environnement. Il convient de souligner particulièrement l'émergence de minorités ethnoraciales, les mouvements en faveur des droits civiques et la montée du consumérisme (Vogel, 1986), la préservation de l'environnement était également au cœur des préoccupations majeures.

L'entreprise est devenue pendant cette période la cible des activistes. Elle s'est retrouvée dans un environnement bouleversé incapable de tisser le lien entre la RSE et la stratégie par manque d'interventions formelles et claires de rapprochements entre les deux notions (Pasquero, 2005).

La première phase de la RSE (RSE 1), basée sur des principes philosophiques et éthiques n'est plus pertinente pour les entreprises durant cette période et doit être repensée et affinée par une approche stratégique, axée sur la sensibilité sociale, permettrait de mieux atteindre les objectifs pragmatiques.

2.1 De la notion de « responsabilité sociale » à celle de « réponse sociale »

En raison de la substitution de l'approche philosophique de la RSE par une approche stratégique-pragmatique, plusieurs travaux de réflexion académiques ont été menés afin de rationaliser la relation entreprise/société. Les débats vont s'éloigner des principes abstraits qui concerne la RSE pour se concentrer sur les différents aspects opérationnels qui permettent aux entreprises d'être socialement sensibles aux pressions venant de la société (Frederick, 1978). Ainsi la notion de « responsabilité sociale » est remplacée par la notion de « sensibilité ou réactivité sociale ou « Corporate Social Responsiveness » définie selon (Frederick, 1978 p.154) comme étant : « *La capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales* ».

Ainsi la RSE a été considérée comme étant un engagement volontaire de l'entreprise quant à la résolution des problèmes de la société et cela sous un cadre de contrat social dépassant les domaines économiques et légaux pour s'étendre à l'amélioration du bien-être social (Heald 1961, 1970).

En 1975, Sethi définit la RSE comme étant une nécessité pour l'entreprise d'être en parfaite synchronisation avec les normes sociales les valeurs et les objectifs de performance.

Désormais, les problématiques des débats classiques sur la RSE (*Pourquoi adopter la RSE ? qui est le bénéficiaire ? Au profit de qui ? quels sont ses principes ?*) vont être mises à l'écart et remplacées par des interrogations plus pragmatiques : (*Est-ce que l'entreprise est capable de répondre aux pressions et aux demandes de la société ? Comment va-t-elle le faire ? Dans quelle mesure et sous quels effets ?*).

L'objectif consiste à chercher au sein de l'organisation les outils, les aménagements et les mécanismes qui permettent à l'entreprise de répondre à ces pressions sociales » (Trad, (Frederick, 1978 p.154).

Le débat sur la responsabilité sociale était largement teinté de considérations philosophiques. On s'interrogeait sur les obligations morales et éthiques de l'entreprise envers la société et sur les implications de ces obligations. Cependant, la réactivité sociale s'écarte de cette approche en se concentrant davantage sur une pratique concrète et pragmatique. Au lieu de se concentrer sur les considérations éthiques et morales, elle met l'accent sur les actions concrètes que l'entreprise peut entreprendre pour répondre de manière efficace aux problèmes sociaux et environnementaux."

➔ **La naissance de programme de recherche de R. Ackerman et R. Bauer :**

Dans le cadre d'un programme de recherche de la Harvard Business School, les auteurs Robert Ackerman et Raymond A. Bauer en 1971 ont proposé une approche de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui met l'accent sur les aspects sociologiques de la RSE. Cette approche se concentre sur les manières pratiques dont les entreprises peuvent aborder les questions liées à la RSE à travers la gestion opérationnelle au niveau des managers et des décideurs. Ce programme de recherche aboutira entre autres à la publication de deux ouvrages : « *Corporate Social Responsiveness* » (Ackerman & Bauer 1976) et « *The Social Challenge to Business* » (Ackerman 1975). Cette approche diffère des précédentes qui ont tendance à aborder les questions de la RSE comme étant principalement des questions éthiques ou sociales, en dehors des opérations courantes de l'entreprise.

Selon ces auteurs, l'idée de responsabilité signifie qu'il incombe à l'entreprise de porter une attention particulière aux motivations qui ont conduit à l'action, plutôt que de se focaliser uniquement sur le résultat final de ladite action. Cependant, avoir une motivation ne suffit pas pour répondre aux exigences sociales et morales qui sont posées aux entreprises. Ces exigences sont souvent plus complexes qu'un simple souhait de faire le bien et impliquent des défis de gestion pour mettre en œuvre les décisions prises. Il faut gérer les différents aspects pour s'assurer que les décisions prises soient mises en place efficacement, y compris celles qui concernent ressources, les employés, les partenaires, les lois et réglementations. Il est donc important de noter que répondre aux revendications sociales est loin d'être une tâche facile.

Il est maintenant crucial pour les entreprises d'acquérir la capacité de réagir efficacement aux situations imprévues ; cela implique de disposer des compétences et des ressources nécessaires pour gérer efficacement les difficultés qui se présentent (Frederick 1978).

David H. Black est considéré comme l'un des principaux auteurs à avoir contribué à l'élaboration et à la clarification du concept de "*Corporate Social Responsiveness*" (réactivité sociale de l'entreprise). Il a formulé les fondements théoriques d'une entreprise socialement responsable et a énoncé les principes fondamentaux pour la gestion de la politique sociale des entreprises (Blake, David H. (1974). Il a contribué à la compréhension de l'importance de la responsabilité sociale des entreprises et à l'incidence de celle-ci sur les différentes parties

prenantes. D'autres auteurs à l'instar de David privilégient les recherches empiriques et favorisent les démarches exploratoires dans l'objectif d'opérationnaliser la responsabilité sociale des entreprises (R N Farmer, D.W Jogue , D.Votaw, S.P Sethi, E.H Bowmanet M.Haire).

2.2 Les implications de l'approche stratégique de la RSE

L'évolution conceptuelle caractérisée par le passage de la RSE à la sensibilité sociale ou la réactivité sociale entraîne des conséquences importantes sur la façon dont les entreprises se rapportent à la société. Les entreprises peuvent être plus transparentes et plus responsables en ce qui concerne leur impact social et environnemental, d'où l'importance de soulever les différentes implications de cette approche stratégique de la RSE en se basant sur l'analyse de Frederick faite en 1978.

Selon cet auteur, la théorie de la Corporate Responsiveness est un concept qui vise à aider les entreprises à mieux comprendre et à répondre aux pressions sociales qu'elles subissent.

Cela implique de mettre en place les outils nécessaires, les techniques adéquates, les structures organisationnelles et les systèmes de gestion appropriés pour identifier et gérer les besoins et les attentes des parties prenantes de l'entreprise. La Corporate Responsiveness vise également à aider les entreprises à adopter une approche globale qui prend en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise. Ainsi, l'implication sociale de l'entreprise peut révéler des lacunes qui doivent être comblées (Preston et Post 1975), notamment l'absence de moyens et d'outils pour gérer les différents aspects sociaux comme l'audit social qui peut inclure des sujets tels que le respect des droits de l'Homme, la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité au travail. Tous ces éléments rendent la réactivité sociale une réalité vécue et appliquée.

En même temps, la réactivité sociale est l'idée selon laquelle les entreprises doivent être conscientes des enjeux sociaux et éthiques qui les entourent et y réagir de manière appropriée. Cela peut inclure des actions telles que la mise en place de pratiques éthiques, la transparence sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités et l'engagement avec les parties prenantes. En adoptant une approche proactive en matière de réactivité sociale, les entreprises peuvent démontrer qu'elles sont conscientes des enjeux sociaux et éthiques importants et qu'elles prennent des mesures pour y répondre au lieu de réagir aux crises ou aux demandes de la société. En agissant de cette manière, les entreprises peuvent réduire la pression morale qui leur est imposée et être perçues de manière plus favorable par les consommateurs, les employés et les investisseurs. Autrement dit, l'optique CRS oriente la vision de l'entreprise loin de l'aspect moral et des communications basées sur des discours philosophiques simplistes (Frederick 1978).

L'adoption d'une approche stratégique de la RSE sert principalement à mettre en relief des lacunes au niveau interne qu'externe et qui peuvent impacter la réactivité de l'entreprise telles que l'insuffisance structurelle dédiées aux politiques sociales et la sous-évaluation des besoins des populations cibles de ces politiques, les entraves causées par les managers à la mise en

œuvre de la politique sociale de la direction générale, le phénomène de l'inertie bureaucratique qui représente un manque d'agilité et de flexibilité dans la prise de décisions. Cette résolution peut se manifester par des processus administratifs rigides, des règles et des procédures excessives, une lenteur dans la communication et l'exécution des tâches, une rigidité dans la hiérarchie, et une tendance à maintenir l'état actuel des choses. L'inertie bureaucratique peut entraver la croissance et la réussite de l'organisation, et peut également causer de la frustration et de l'insatisfaction chez les employés.

3. La conception d'une approche intégrative « performance sociale des entreprises »

Le concept de la RSE s'est développé en réponse aux questionnements sur le rôle des entreprises dans la société renforcée par les remises en cause de leur contribution, en particulier dans les années 1990.

Les entreprises en tant qu'institutions ont renforcé leur pouvoir au cours des dernières décennies, ce qui a conduit à l'élargissement de l'étendue de la RSE à des domaines qui étaient auparavant considérés comme relevant uniquement des gouvernements, notamment la santé, l'éducation.... (Solomon 1997). De ce fait, les entreprises ont été appelées à prendre en compte non seulement les impacts économiques de leurs activités, mais également les impacts sociaux et environnementaux. Cela a conduit à une augmentation des attentes en matière de transparence, de responsabilité et de durabilité de la part des entreprises.

L'essor des initiatives en RSE a multiplié les programmes conciliant objectifs économiques et sociaux. Pour évaluer leur impact, des processus de mesure fiables sont nécessaires pour quantifier la contribution des entreprises et rendre compte de leur performance en matière de RSE. Ce concept qui est la PSE intègre la responsabilité sociale et la sensibilité sociale offrant ainsi une vision globale de l'engagement envers une société plus juste et durable (Acquier 2007).

3.1 La construction théorique de la PSE (l'approche intégrative de la RSE) :

La performance sociale des entreprises est considérée par plusieurs chercheurs comme un modèle intégratif dans lequel la RSE et la réactivité peuvent être classifiées (Carroll, 1999).

La problématique majeure était comment l'entreprise peut-elle anticiper et s'adapter aux pressions de son environnement, aux demandes et enjeux sociétaux en modifiant ses comportements, ses méthodes de gestion et ses processus pour prouver qu'elle est capable de les satisfaire.

Selon Gond (2003), le concept de Performance sociale se réfère à la façon dont les entreprises évaluent et améliorent leur impact sur la société et l'environnement, en plus de leur performance économique. Il souligne que cela implique de définir des indicateurs pertinents pour mesurer ces aspects et de mettre en place des mécanismes pour les atteindre. Il insiste sur le fait que cela nécessite une réflexion approfondie sur les actions concrètes mises en œuvre par les entreprises pour améliorer leur performance sociale.

Parmi les premiers modèles conceptuels de la RSE est celui proposé par Sethi en 1975. Il s'agit d'un modèle en trois niveaux pour classer les actions des entreprises en termes d'engagement social. Le modèle est basé sur l'idée que les entreprises ont des obligations sociales minimales, mais qu'il est possible pour elles d'aller au-delà de ces obligations pour contribuer de manière positive à la société et à l'environnement.

Le premier niveau, l'obligation sociale, concerne les actions minimales que les entreprises doivent prendre pour respecter les normes et les réglementations en matière de responsabilité sociale. Il s'agit notamment de respecter les lois et les règles en vigueur en matière de traitement des employés, de protection de l'environnement et de conformité fiscale.

Le deuxième niveau, la responsabilité sociale concerne les actions volontaires prises par les entreprises pour aller au-delà de leurs obligations légales et contribuer à améliorer la société et l'environnement. Il s'agit notamment de la mise en place de programmes de participation à des initiatives sociales et environnementales.

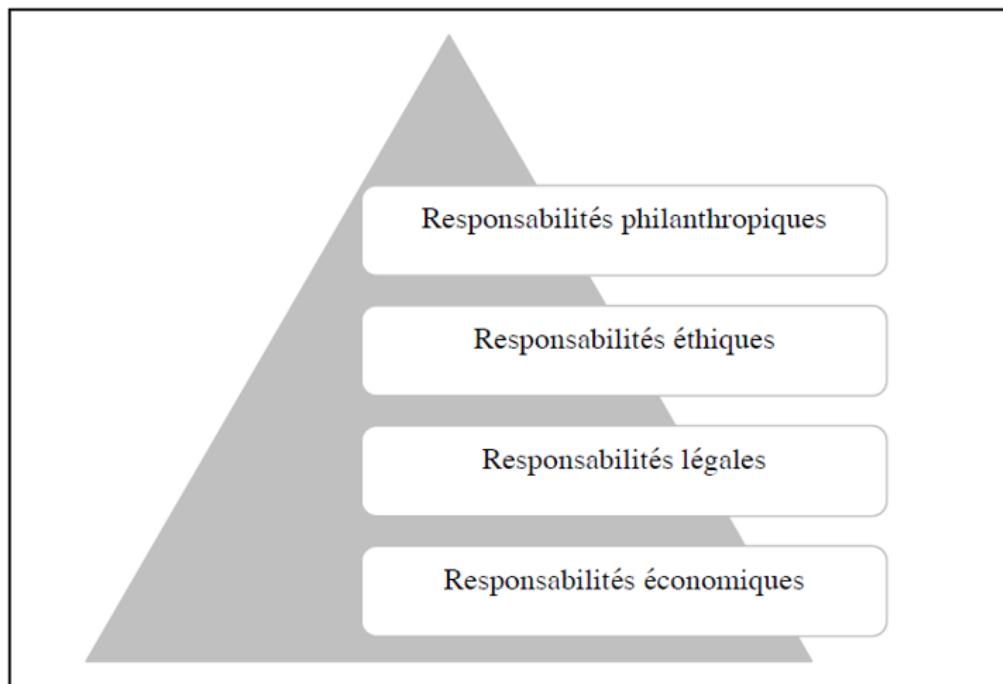
Le troisième niveau, la sensibilité sociale, concerne l'intégration systématique de la responsabilité sociale dans les stratégies, les opérations et les décisions de l'entreprise. Il s'agit de l'intégration de la responsabilité sociale dans tous les aspects de l'entreprise y compris la stratégie d'affaires, les relations avec les employés, les relations avec les clients, les relations avec les fournisseurs et les relations avec la communauté locale. Les entreprises qui atteignent ce niveau de sensibilité sociale considèrent la responsabilité sociale comme étant un élément clé de leur mission et de leur vision à long terme.

Deux grands modèles importants sont régulièrement évoqués dans les travaux consacrés à ce concept : Le modèle de Carroll (1979) et celui de Wood (1991).

Le modèle proposé par Carroll est basé sur l'idée que les entreprises exercent des responsabilités envers les différentes parties prenantes avec lesquelles elles interagissent, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales et l'environnement. Ces responsabilités sont présentées sous forme de pyramide qui comporte quatre niveaux : les responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques et les responsabilités philanthropiques.

Au niveau le plus bas de la pyramide se trouvent les responsabilités économiques, qui comprennent la responsabilité de générer des profits pour les actionnaires et de maintenir une croissance stable pour l'entreprise. Au-dessus de cela, il y a les responsabilités légales qui comprennent la responsabilité de respecter les lois et les réglementations applicables.

Au palier subséquent, s'inscrivent les obligations éthiques qui englobent la charge de se conformer aux principes moraux en vigueur et les valeurs sociales et culturelles. Enfin, au sommet de la pyramide se trouvent les responsabilités philanthropiques qui comprennent la responsabilité de contribuer au bien-être de la société et de l'environnement.



La pyramide des responsabilités sociales d'après Archie Carroll (1979)

En 1991, Wood a publié un article dans lequel il a proposé une nouvelle façon de comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Il a combiné les catégories de RSE établies par Carroll en utilisant trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.

Au niveau institutionnel, il a mis en évidence l'importance des normes sociales et juridiques qui encadrent les activités des entreprises. Au niveau organisationnel, il a mis en avant l'importance des politiques et des pratiques internes de l'entreprise qui influencent son impact social et environnemental. Au niveau individuel, il a souligné l'importance des comportements et des attitudes des individus au sein de l'entreprise qui ont un impact sur la RSE.

En outre, Wood a proposé de nouveaux éléments conceptuels pour expliquer les processus de formation de la RSE. Il a notamment mis en avant l'importance de l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies d'entreprise, ainsi que l'importance de la communication de l'entreprise sur ses actions de RSE. En somme, il a démontré que la RSE est un processus complexe qui implique différents niveaux d'analyse et de nombreux facteurs.

Ainsi Wood définit la PSE comme une « *une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise (Wood 1991a)* ».

Selon Labelle et Pasquero (2006), cette définition est considérée à ce jour comme la plus globale dans le sens où elle a inclus les différents aspects de la responsabilité sociale des entreprises dans une perspective de gestion bien cadrée.

Le tableau présenté ci-dessous offre une mise en parallèle des définitions avancées par les deux auteurs en question, mettant ainsi en lumière les différentes dimensions caractérisant leurs modèles respectifs.

Comparaison de deux modèles de Performances Sociale de l'Entreprise

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carroll (1979)	L'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes	(a) Responsabilités sociétales intégrant les niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire (b) Philosophies de réponse : réactive, défensive, d'accommodation, proactive (c) Domaines sociétaux : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité du travail, l'actionnariat
Wood (1991)	« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »	(a) Principes de responsabilité sociétale : institutionnel, organisationnel et individuel (b) Processus de sensibilité sociétale : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux (c) Résultats du comportement sociétal de l'entreprise : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales

Gond (2003 , p.4)

La performance sociale de l'entreprise est de plus en plus perçue comme un concept « Autonome » privilégiant les entreprises socialement responsables en termes de performance sur le plan social à travers les normes de comportement « extra-économique » et intègre plusieurs courants de pensées des travaux américains sur la RSE (Gond, 2006).

Le tableau ci-dessous résume les principales définitions de la PSE.

Les différents modèles théoriques de la PSE

Auteurs	Approche	Modèles de la PSE
(Sethi, 1975)	Comportement préventif	Obligations sociétales (comportement de l'entreprise par rapport aux normes, valeurs et attentes de la société) et Sensibilité aux questions sociétales exprimée par l'entreprise (elle correspond à une démarche active de prévention et d'anticipation de l'entreprise)

(Carroll, 1979)	Approche par les modes de réponse en matière RSE	Quatre niveaux et dimensions (viabilité économique, respect des obligations légales, comportement éthique en rapport aux normes et attentes sociales et enfin une responsabilité de nature discrétionnaire dans les choix du dirigeant)
(Wartick & Cochran, 1985)	Programmes de la RSE	Quatre niveaux (identiques à ceux de Carroll), Programmes mis en place par l'entreprise pour faire face aux problèmes sociaux, et Enjeux sociétaux variables selon l'activité de l'entreprise (impacts environnementaux, qualité et sécurité des produits, .etc.).
(Wood, 1991)	Intégration de principes, processus et résultats	Principes de motivation (légitimité, responsabilité publique et éthique), Processus comportementaux (observation, évaluation environnementale; management des parties prenantes et anticipation des enjeux sociaux et environnementaux) et Résultats issus des deux volets précédents, à savoir les programmes et les politiques mis en œuvre par l'entreprise.
(Clarkson, 1995).	Performance sociétale fondée sur les résultats	Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
(Gond, 2006)	Concept intégrant la RSE1 et la RSE2	La PSE, par le biais de la sensibilité sociale, désigne les normes de comportement « extra-économique » de l'entreprise et intègre les différents courants de pensée de la RSE.

Essid 2009 ; Gond , 2006

3.2 La PSE : Une approche axée sur des résultats mesurables

Il est à noter que plusieurs travaux ont été réalisés dans le cadre de l'analyse de la PSE afin de proposer des indicateurs et des approches de mesure appropriées notamment :

- L'approche de « *Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992, 1993)* »
- L'approche de « *Triple bottom line d'Elkington (1994)* »
- Des référentiels et des canevas de mesures proposées par des organismes comme l'ONU, l'ISO, l'OIT, l'OCDE, des ONG et des syndicats voire des entreprises ou association professionnelles.
- Des Reportings ont été développés à l'échelle internationale (AA1100, SA8000, ISO 26000, Global Reporting Initiative « GRI », ...).

Les référentiels de performance sociale des entreprises visent à fournir des lignes directrices sur les pratiques sociales et éthiques que les entreprises devraient adopter. Ils peuvent inclure des indicateurs tels que la diversité de l'équipe de direction, les pratiques de responsabilité sociale, les relations avec les employés et les communautés locales, et les impacts environnementaux de l'entreprise. Les entreprises peuvent utiliser ces référentiels pour évaluer leur propre performance sociale et identifier les domaines où ils peuvent s'améliorer. Depuis les années 2000, il y a de plus en plus de référentiels visant à encadrer la mise en place et l'évaluation de la PSE (Lépineux et al. 2010).

Afin d'avoir une vision globale sur les outils de mesure de la PSE, le tableau ci-dessous présentera en détails ces derniers :

Synthèse critique des différentes mesures de la PSE

Types de mesure	Types de contenu	Limites mises en avant
Analyse de contenu des rapports annuels d'entreprise	Méthodologies, développés à partir des années 1970, pour l'évaluation qualitative et quantitative de l'information sociétale présente dans les rapports des entreprises. (Perrin, 2003) recense les travaux de (Ingram, 1978); (Preston, 1978); (Abott et Monsen, 1980) ; (Anderson et Frankle, 1980)	Mesure subjective difficilement vérifiable en externe
Indicateurs environnementaux	Exemples: inventaire des rejets toxiques, taux de rejet CO2 dans l'atmosphère,)	Mesure objective mais ne peut être généralisée
Indice de réputation	Indices de réputation. Exemple : Indicateur du magazine Fortune utilisant des attributs comme la capacité à attirer des talents, innovation, responsabilité sociale)	Mesure perceptuelle subjective qui présente de nombreuses limites
Indices de notation calculés par des agences de notation sociétale	Mesure multidimensionnelle produite par des agences spécialisées dans la notation de l'investissement socialement responsable. Principal indice : Dow Jones Sustainability Global Index (ayant repris l'indice KLD).	Dépend des référentiels d'évaluation retenus ou développés par les agences de notation sociétale.
Indice de générosité	Indices portant sur les montants des contributions philanthropiques des entreprises calculées par comparaison des différentes firmes entre elles (Griffin et Mahon, 1997).	Indices peu développés ne tiennent pas compte de la politique de management interne et les types d'activité.

Mesures perceptuelles	Mesures, issues d'enquêtes par questionnaire, utilisant les diverses dimensions de modèles tels que (Carroll, 1979) (Igalens et Gond, 2003 ; Gond, 2006)	Adéquation possible au concept mais ces mesures reflètent surtout les perceptions des acteurs.
Mesures Qualitatives et Quantitatives	Mesures issues d'évaluation selon des référentiels adaptés de normes de bonne pratiques ou de reporting de la norme ISO 26000, le global compact, le GRI,	Mesures plus opérationnelles mais souffrant d'un cadre précis fixant les modalités et la validité des évaluations

(Zahm, 2011 ; Igalens et Gond, 2003, 2006; Decok-Good, 2000 ; Perrin, 2003)

La généalogie de la pensée sur la RSE a redéfini le rôle de l'entreprise en passant d'une perspective centrée sur les actionnaires à une approche qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes. L'engagement dans la RSE est déterminé par la relation avec les parties prenantes, en particulier celles qui ont un pouvoir considérable.

Ci-dessous une image globale qui synthétise les phases par lesquelles la RSE est passée tout au long de son développement :



D'après JP.Gond (2006)

4. RSE au Maroc : émergence et évolution institutionnelle

Dans un environnement changeant marqué par l'incertitude, les changements technologiques accélérés, la forte concurrence, la mondialisation des marchés, l'évolution des besoins sociétaux et les tensions liées à la croissance économique, les entreprises sont devenues dans l'obligation de repenser leurs modèles de gestion en intégrant les préoccupations sociales et environnementales dans la définition de leurs stratégies, non seulement pour maximiser la performance globale, mais également pour assurer la pérennité et la résilience de l'organisation.

C'est dans ce contexte que la RSE a progressivement émergé au Maroc. Tout d'abord, son introduction a été largement impulsée par les filiales de multinationales engagées dans des politiques RSE dictées et exigées par leurs maisons mères (Filali Maknsassi, 2009). En parallèle de l'intégration des pratiques responsables dans leur fonctionnement local, les partenaires nationaux se trouvent face à l'obligation d'adopter une certaine conformité aux standards internationaux en la matière.

Une seconde voie d'introduction de la RSE s'observe chez les entreprises marocaines dont l'activité est fortement dépendante de clients ou de donneurs d'ordre étrangers soucieux de l'éthique et la durabilité. Citant l'exemple du secteur du textile où de nombreuses entreprises se voient contraintes d'investir dans des certifications afin de satisfaire aux exigences des acheteurs internationaux et de préserver leur positionnement sur des marchés globalisés. (HATTABOU, LOUITRI, 2011).

Enfin, une troisième modalité de diffusion de la RSE au Maroc repose sur les mécanismes de coopération internationale, l'assistance technique et le conseil en management. C'est dans ce contexte que certains projets sont spécifiquement dédiés à la promotion de la durabilité, à l'image du programme « ODD grâce au Pacte Mondial », qui a contribué à sensibiliser et accompagner les entreprises marocaines vers l'adoption de démarches responsables. (Filali Maknassi, 2009).

L'émergence de la RSE au Maroc

Filiales des multinationales :
Soumission à des obligations légales du pays d'origine.

Une réponse aux exigences de donneurs d'ordre (entreprises exportatrices)

La coopération internationale

Source: Rachid Filali Meknassi. « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc? » In Droits de l'Homme et développement durable : Quelle articulation?, 173-192. L'Harmattan. Espace et territoires, 2009.

L'évolution progressive de la RSE sur le plan international, a encouragé les autorités marocaines à mettre en place un cadre propice à l'opérationnalisation des principes de la RSE. Cette volonté s'est traduite par l'adoption de dispositifs d'accompagnement tant sur le plan juridique qu'institutionnel (El Abboubi & El Kandoussi, 2009).

A cet égard, il convient de souligner un jalon fondamental : le discours royal prononcé le 18 mai 2005 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, marquant le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain « INDH ». Cette initiative structurante s'inscrit dans une logique de développement durable, d'inclusion sociale et de mobilisation des ressources nationales au service de la cohésion territoriale, rejoignant ainsi plusieurs principes cardinaux de la RSE.

Le programme de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) constitue une expression explicite, émanant du Chef de l'Etat, de la volonté de renforcer la transformation sociale tout en témoignant d'une manière concrète de l'engagement institutionnel en faveur du

DD. Cette initiative s'inscrit dans un cadre caractérisé par une évolution significative du volet juridique, notamment du Code du travail, intégrant davantage les principes des droits de l'homme, la justice sociale et la protection environnementale (Tlemçani, 2009).

En complément, l'INDH contribue au renforcement des acquis démocratiques du Royaume marocain, à l'approfondissement de la décentralisation territoriale, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. Elle représente ainsi un pilier fondamental de l'approche marocaine en matière de responsabilité sociétale et de développement humain durable (Hammach, 2016)

CONCLUSION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui a évolué au fil des années, passant d'une approche normative et instrumentale où la RSE était considérée comme un moyen pour les entreprises de respecter les lois et les réglementations, à une approche plus globale où la RSE est considérée comme un moyen pour les entreprises de s'engager en faveur de la société et de l'environnement.

Plus récemment, le concept de performance sociale des entreprise (PSE) a émergé où il est considéré comme un moyen pour les entreprises de mesurer et d'améliorer leur impact sur la société et l'environnement. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de leur responsabilité sociale et de leur impact sur la société et l'environnement, et cherchent à adopter des pratiques durables pour améliorer leur performance sociétale.

Il est important de noter que ces différentes perspectives ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent coexister et se compléter. Les entreprises peuvent respecter les lois et les réglementations tout en s'engageant en faveur de la société et de l'environnement, et peuvent également mesurer et améliorer leur impact sur la société et l'environnement.

Dans le contexte des pays émergents, et plus particulièrement au Maroc et en Afrique, la RSE revêt une importance particulière. Elle s'y développe dans un environnement où les enjeux sociaux, économiques et institutionnels sont profondément marqués par les besoins de développement durable, la recherche de légitimité institutionnelle et la pression croissante des investisseurs internationaux. Au Maroc, notamment, la RSE s'est progressivement institutionnalisée grâce à des initiatives telles que le Label RSE de la CGEM, les guides de l'AMMC pour la transparence ESG, ou encore les politiques durables de grandes entreprises comme l'OCP. Ces initiatives témoignent d'une prise de conscience croissante du rôle des entreprises dans la création de valeur partagée et la construction d'une économie responsable et inclusive.

BIBLIOGRAPHIE

- ANAS HATTABOU et ABDENBI LOUITRI, 2011. Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. In : Management & Avenir. 1 septembre 2011. Vol. 43,n° 3, p. 122-142. DOI 10.3917/mav.043.0122.
- Abrams, F. W. (1951). Management's responsibilities in a complex world. **Harvard Business Review**, 29, 29–34.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: Relecture et analyse d'un ouvrage séminal: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). Communication présentée à la XIVème Conférence de l'AIMS, Angers.
- Acquier, A., Gond, J.-P., & Igalens, J. (2005). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. Cahier de recherche n° 2005–166, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse.
- Benaïcha, O. (2017). **La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs** (Thèse de doctorat, Université Hassan II, Casablanca).
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. **Harvard Law Review**, 44, 1049–1074.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1997). **The modern corporation and private property** (Original work published 1932). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Blake, D. H. (1974). **The management of corporate social policy**. The Frederick Kappel Lecture, University of Minnesota.
- Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes dans la phase contemporaine d'internationalisation. **Revue de la Régulation**, (9). <https://doi.org/10.4000/regulation.9493>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). **La responsabilité sociale d'entreprise**. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, 38(3), 268–295.
- Chandler, A. D. (1962). **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press.

- De Bry, F. (2008). Concept d'éthique : l'éthique au cœur du management. *Management & Avenir*, (20), 102–114. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0102>
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees: A note. *Harvard Law Review*, 45, 1365–1372.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 45, 1145–1163.
- EL ABBOUBI M. ET et KANDOUSSE F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Reflets et Perspectives, Tome XLVIII, 2009/4, p. 69- 77.
- Epstein, E. M. (2002). Religion and business – The critical role of religious traditions in management education. *Journal of Business Ethics*, 38(1), 91–96.
- Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Cas des indicateurs non financiers de la RSE* (Thèse de doctorat, Université Paris-Sud - Paris XI).
- FILALI MEKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », des Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?, sous la direction. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan
- Gond, J.-P. (2006). *Contribution à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise : Fondements théoriques, construction sociale, impact économique* (Thèse de doctorat, Université Toulouse 1).
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (Coll. « Que sais-je ? »). Paris: Presses Universitaires de France.
- Gnaoui, I., & Moutahaddib, A. (2024). *Towards an Inclusive Approach to Corporate Social Responsibility in Morocco: CGEM's Commitment*. arXiv preprint.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- HAMMACH, M. (2016), « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc », Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Français. ffnNT : 2016CNAM1092ff. fftel-01583104
- Heald, M. (1973). A new corporate social responsibility? *University of Pennsylvania Law Review*, 121(5), 1157–1169.
- Heald, M. (1973). A new corporate social responsibility? *University of Pennsylvania Law Review*, 121(5), 1157–1169.

- Heald, M. (1988). **The social responsibilities of business**. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Igalens, J., & Benraiss, L. (2005). Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les Églises protestantes. **Actes de la 23e Université d'été de l'Audit social**, 1er et 2 septembre 2005, IAE de Lille. Disponible sur http://ias2005.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=50
- Labelle, F., & Pasquero, J. (2006). Alcan et le paternalisme : Les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20e siècle. **Entreprises et Histoire**, (45), 74–96.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. **Journal of Management Studies**, 43(1), 115–135.
- Lépineux, F., Rose, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). **La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques**. Paris: Dunod.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1989). Hierarchies and American ideals 1900–1940. **Academy of Management Journal**, 14, 250–265.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1989). Hierarchies and American ideals 1900–1940. **Academy of Management Journal**, 14, 250–265.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. In Bouthillier-Turcotte, M.-F., & Salmon, A. (Eds.), **Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise** (pp. XX–XX). Montréal : Presses universitaires du Québec.
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage RSE et Développement Durable : Mise en perspective, enjeux et limites. **Revue Française de Socio-Économie**, 2013(1), 125–144.
- TLEMÇANI A. (2009), « Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise ».