



**HAL**  
open science

# Que peut nous apprendre le courant de la Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines

Thibault Daudigeos, Aurélien Acquier, Bertrand Valiorgue

## ► To cite this version:

Thibault Daudigeos, Aurélien Acquier, Bertrand Valiorgue. Que peut nous apprendre le courant de la Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines. 2010. hal-00526742

**HAL Id: hal-00526742**

**<https://grenoble-em.hal.science/hal-00526742v1>**

Preprint submitted on 15 Oct 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Que peut nous apprendre le courant de la *Corporate Social Responsiveness* sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines ?**

**Aurélien Acquier**

ESCP – EAP

*Chercheur associé CGS – MinesParistech*

**Thibault Daudigeos**

EM Grenoble

*Chercheur associé IFGE – EM LYON*

**Bertrand Valiorgue**

ESC Clermont Ferrand

*Chercheur associé IFGE – EM LYON*

Forthcoming in M@n@gement

## **Que peut nous apprendre le courant de la *Corporate Social Responsiveness* sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines ?**

### **Résumé :**

La recherche gestionnaire dans le champ '*Business & Society*' souffre de sa faible prise en compte des enjeux organisationnels et managériaux associés aux démarches d'entreprises en matière de responsabilité sociale et de développement durable. C'est précisément ce constat qui, dans le courant des années 1970, a été le point de départ d'un programme de recherche sur la *Corporate Social Responsiveness* au sein de la *Harvard Business School* aux Etats-Unis. Le contenu de ce programme ayant largement été oublié et/ou caricaturé, cet article propose d'en redécouvrir la genèse, le contenu et sa portée, et formule des hypothèses sur sa disparition. Il reste pertinent pour l'appréhension des pratiques contemporaines en matières de RSE et de DD.

### **Mots clés :**

RSE, Développement Durable, Corporate Social Responsiveness, Histoire de la gestion, R. Ackerman et R. Bauer

## **Que peut nous apprendre le courant de la *Corporate Social Responsiveness*<sup>1</sup> sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines ?**

### **Introduction**

La littérature gestionnaire en matière de RSE et de développement durable, d'influence majoritairement anglo-saxonne, est polarisée autour de deux grands axes : l'éthique et la stratégie des affaires (Gendron, 2000 ; Porter et Kramer, 2006). Largement centrées sur l'individu, ces deux perspectives reposent sur l'hypothèse implicite que la conduite des entreprises est une question de volonté individuelle et qu'une fois les objectifs clairement arrêtés, l'intendance organisationnelle suivra. De l'aveu de certains de ses principaux représentants, le champ '*Business & Society*' conserve une position marginale au sein de la recherche en management (Wood, 2000), est peu ancré dans le reste des sciences sociales (Preston & Post, 1975; Crouch, 2006) et en particulier dans les grandes théories des organisations (Ghoshal, 2005; Donaldson, 2008). L'évacuation des dimensions organisationnelles de l'analyse constitue une faille importante de cette littérature qui semble accorder peu d'importance aux transformations concrètes de l'organisation.

Le problème est aussi pratique, dans un contexte où les initiatives des entreprises sont de plus en plus nombreuses et font l'objet de stratégies assumées et largement relayées auprès des parties prenantes (Aggeri, 2005). Pour les entreprises engagées dans de telles démarches, les notions de RSE et de développement durable ne renvoient pas seulement à des enjeux éthiques. Ils mettent en jeu la conception de nouveaux produits, la transformation des processus de production et la conduite de processus de changement organisationnel transversaux. Quelle que soit la bonne volonté des dirigeants pour les promouvoir, ces initiatives se heurtent fréquemment à des résistances et des inerties organisationnelles qui peuvent remettre en cause leur capacité de changement.

C'est précisément ce constat qui, dans le courant des années 1970, a été le point de départ d'un programme de recherche sur la *Corporate Social Responsiveness* au sein de la *Harvard*

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient chaleureusement Robert Ackerman pour le temps qu'il a consacré à relire et préciser les développements historiques et analytiques de l'article.

*Business School* aux Etats-Unis. Pour R. Ackerman et R. Bauer, les deux auteurs qui en sont à l'origine, la bonne volonté des dirigeants ne suffit pas, et les enjeux moraux associés aux démarches de RSE ne sauraient éclipser les problèmes managériaux et organisationnels posés par de tels programmes (Ackerman, 1973 a et b; Ackerman, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976).

Ces travaux, qui restent selon nous d'une richesse inégalée, sont les premiers à analyser et modéliser les démarches et instruments mobilisés par les entreprises afin de gérer leur responsabilité sociale. Par ailleurs, ils font partie des rares approches à resituer la complexité de l'action du dirigeant en matière de RSE, à ne pas traiter l'organisation comme une « *boite noire* » mais à s'intéresser à sa structure, ses outils, et à intégrer des éléments de théories des organisations pour la compréhension de ses dynamiques. Cet effort dénote aussi la volonté des auteurs de traiter les questions sociales comme un enjeu de management ordinaire et ainsi d'ancrer le champ naissant de *Business and society* dans les avancées de la théorie des organisations et du management stratégique. Ainsi, pour ce courant de recherche, c'est un dirigeant encastré dans une organisation complexe - à la stratification hiérarchique marquée - qu'il s'agit d'analyser. Au-delà du témoignage historique des pratiques d'entreprise en matière de RSE, ces travaux constituent une référence particulièrement pertinente, plus de 30 ans après leur publication, pour l'analyse et la compréhension des dynamiques organisationnelles en matière de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise.

En dépit de son intérêt aussi bien théorique que pratique, ce courant de recherche a eu une influence relativement limitée sur les travaux ultérieurs aussi bien dans le champ *Business & Society* que dans celui du management stratégique. Il s'agit donc de donner à voir son contenu et de comprendre pourquoi les apports de ce courant ont été relayés au second plan. Cet article est structuré en trois parties. Nous revenons dans un premier temps sur le contexte d'émergence historique de ces travaux (I). Nous développons ensuite les principaux apports de ce courant de recherche (II) et terminons en présentant des éléments d'éclairage sur le destin de la *corporate social responsiveness* (III).

## **I – Le contexte d'émergence du courant *Corporate Social Responsiveness***

L'apparition de travaux sur la *corporate social responsiveness* s'inscrit dans le contexte historique des Etats-Unis du début des années 1970 : l'économie américaine sort d'une

période de croissance continue et doit affronter de sévères ralentissements qui ne sont pas sans conséquence sur les différents compromis socio-économiques passés entre les entreprises et leurs parties prenantes. Ces déséquilibres ébranlent la confiance dans les institutions américaines (I.1) et on assiste au développement d'une importante critique sociale qui rejaillit directement sur les entreprises (I.2). On voit alors apparaître de nouvelles pratiques d'entreprises qui ont pour finalité de mieux satisfaire les attentes des parties prenantes (I.3).

### **I.1- Une crise généralisée des institutions américaines**

Si l'ensemble des institutions américaines (entreprise mais aussi l'Etat) avait traversé, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, une période d'amélioration continue de leur image<sup>2</sup>, le milieu des années 60 marque un retournement brutal et durable (Chamberlain, 1968 ; Votaw et Sethi, 1969 a et b; Davis et Blomstrom, 1975 ; Aglietta, 1976 ; Marglin et Schor, 2007). La teneur de ce mouvement est bien décrite par R. Ackerman et R. Bauer, qui montrent qu'au-delà des entreprises, c'est plus fondamentalement le fonctionnement de l'ensemble des institutions américaines qui se trouve remis en question (Ackerman, 1973b ; Ackerman, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976).

Le gouvernement et l'administration publique sont ainsi violemment pris à partie par les opposants à la guerre du Vietnam ou les mouvements pour les droits civiques en faveur des minorités raciales. Ces débats s'inscrivent dans un contexte où la pauvreté urbaine et la ghettoïsation des villes constituent un des problèmes politiques les plus importants aux Etats-Unis (Votaw et Sethi, 1969 a et b; Vogel, 1986, 2004).

Dans le domaine technologique, la confiance dans le progrès technique s'effrite. Ainsi, la volonté du gouvernement américain de développer, sur les fonds publics, un avion supersonique (le SST) surpassant les performances du Concorde franco-britannique, se heurte à l'opposition farouche d'un mouvement écologiste émergent, qui réussit à sensibiliser le public américain aux risques environnementaux (destruction de la couche d'ozone) et humains (santé publique et perturbations sonores) induits par cette nouvelle technologie (Horwitch, 1982). Le projet, finalement abrogé par le congrès américain en 1971, marque une évolution de l'attitude du grand public par rapport aux progrès techniques. Cet échec est directement lié à l'apparition de nouvelles pratiques d'« évaluations de technologies »

---

<sup>2</sup> S. Marglin et J. Schor parlent « *d'âge d'or du capitalisme* » pour décrire cette période qui se caractérise par une croissance économique forte et un faible taux de chômage (Marglin et Schor, 2007).

(technology assessments) visant à anticiper et à évaluer les conséquences humaines et environnementales des projets avant de prendre une décision.

Parallèlement à cet axe de réflexion sur l'impact et l'évaluation des technologies, de nouveaux indicateurs sociaux émergent (Bauer, 1966). Ils enrichissent les indicateurs économiques traditionnels de création de richesse au niveau national, jugés trop pauvres et réducteurs pour informer les politiques et l'action publique de manière pertinente. Ces démarches font notamment écho aux réflexions internationales du Club de Rome (Randers & Meadows, 1972) et son fameux rapport « Halte à la croissance » concernant l'impact de la croissance démographique et économique sur l'épuisement des ressources naturelles (Kapp, 1970).

Pour R. Ackerman et R. Bauer (1976), cet ensemble d'éléments épars renvoie à une transformation sociale et institutionnelle profonde. Les difficultés rencontrées par les pouvoirs publics américains pour réguler le fonctionnement de l'économie sont la manifestation d'un « *projet d'humanisation de la société* » (p.5), un « *mouvement, probablement de nature révolutionnaire, [qui] a pour objectif de rendre nos institutions plus sensibles et réactives<sup>3</sup> aux attentes des hommes. Il s'agit d'une révolte contre une approche du « progrès » uniquement mesurée en termes économiques et techniques* » (Ackerman et Bauer, 1976, p. 3).

## **I-2. L'impact sur les grandes entreprises**

Cette transformation de la société américaine et le « *projet d'humanisation* » qui l'accompagne touchent directement les entreprises. Le Committee for Economic Development<sup>4</sup> note ainsi qu'il « *est clair que les termes du contrat entre la société et l'entreprise sont en train de changer de manière substantielle et importante. Aujourd'hui, plus que n'importe quand auparavant, on demande aux entreprises d'assumer des responsabilités plus larges à l'égard de la société et de se mettre au service de nouvelles valeurs. Les entreprises, en effet, se voient demander de contribuer à la qualité de vie des américains d'une autre manière qu'en se contentant de fournir des biens et des services* »

---

<sup>3</sup> Notre traduction du terme « *responsive* »

<sup>4</sup> Groupement privé de hauts dirigeants et d'universitaires, le *Committee for Economic Development* fut fondé en 1942. Sous la direction conjointe de chefs de grandes entreprises et de présidents d'universités, il se consacre à produire des analyses de politiques publiques structurelles d'intérêt national, et est généralement très écouté. Ses travaux sont à l'origine de nombreuses initiatives d'envergure nationale et internationale, comme la formation du FMI et de la Banque mondiale ou le Plan Marshall. Se définissant comme « non partisan », c'est-à-dire indépendant des partis politiques ou intérêts particuliers, il continue à exercer une influence respectée sur le discours public américain en matière d'affaires publiques. C'est naturellement à lui que revenait de promouvoir l'importance de la RSE pour une saine économie. (Pasquero, 2005).

(Rapport du Committee for Economic Development sur les responsabilités sociales de l'entreprise, 1971).

Cette demande de reconsidération du contrat « entreprise – société » est repérable à la faveur de nombreux sondages qui matérialisent la crise de légitimité des entreprises : les réponses positives à l'affirmation « *Les milieux d'affaires équilibrent de manière satisfaisante la recherche de profit et les services au public* » chutèrent de 70% en 1968 à 32% quatre ans plus tard (Yankelovitch, 1972 cité par Ackerman, 1975). Les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, qui vont donner lieu à une importante vague de régulation au cours des années 60 et dans la première moitié des années 70. De nouvelles parties prenantes se structurent et font entendre leur voix autour des enjeux sociaux et environnementaux clefs du moment :

- Les consommateurs : En publiant *Unsafe at Any Speed* en 1965, Ralph Nader met violemment en cause les pratiques des constructeurs automobiles (en particulier General Motors) et leur acharnement à éviter l'introduction de normes de sécurité dans leurs produits (Nader, 1965). La publication de l'ouvrage et son important retentissement médiatique sont suivis en 1966 par l'adoption du *National Traffic Safety* imposant aux constructeurs automobiles de nouvelles normes en matière de sécurité. La parution en 1967 du « Nouvel Etat Industriel » de J. K. Galbraith, et la notion de filière inversée, témoigne aussi de la stigmatisation d'un pouvoir excessif de la grande entreprise vis-à-vis de son environnement et notamment de ses clients (Galbraith, 1969). Face à ce pouvoir grandissant des entreprises, une agence publique de protection des consommateurs, la *Consumer Product Commission* (CSPC) fut créée suite à l'allocation du président Kennedy devant le sénat en 1962 (Timestra, 1992).
- Les employés : Au-delà de la montée des revendications consuméristes, les entreprises doivent aussi faire face aux mouvements pour les droits civiques qui défendent la reconnaissance des minorités et leur intégration dans l'entreprise. De nombreuses entreprises américaines doivent alors revoir leur politique d'embauche et de promotion. La célèbre controverse opposant Eastman Kodak et l'association FIGHT en 1966-1967 (*Freedom Integration God Honor Today*) est révélatrice des rapports de force qui prévalent alors. Alors que l'entreprise de photographie s'engage à embaucher 500 personnes de couleur en 18 mois, FIGHT réclame

d'avoir un droit de regard sur les personnes sélectionnées (Sethi, 1970, Vogel, 2004). Si la diversité du personnel est le sujet majeur à cette époque, d'autres préoccupations comme leur sécurité reviennent également sur l'agenda. Ainsi, les débats portant sur les risques professionnels et la santé au travail se multiplient. D'un point de vue institutionnel, la période est marquée par la mise en place d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (*US Equal Employment Opportunity Commission*) en 1964 et la création en 1971 de l'*Occupational Safety and Health Administration*, qui est l'administration fédérale chargée de réguler les accidents et maladies professionnels.

- Les associations de protection de l'environnement : On accorde également une attention nouvelle aux enjeux environnementaux. La publication de l'ouvrage *Silent Spring* par Rachel Carson (1962), qui met en cause les dégâts irrémediables causés par l'usage des pesticides, fait voler en éclat l'idée selon laquelle l'environnement a une capacité d'absorption infinie (Carson, 1962). De nouvelles ONG sont créées, comme le WWF en 1961 ou Greenpeace en 1975. Engageant des procédures juridiques, ces associations environnementalistes bloqueront des projets de construction de centrales nucléaires ou d'exploitation de forêts. Ces préoccupations environnementales se traduiront sur le plan institutionnel par l'adoption du *Clean Air Act* en Californie en 1963, du *Wilderness Act* en 1964 et la mise en place d'une convention sur le commerce international des espèces en danger en 1963, et la création de l'Agence pour la Protection de l'Environnement (EPA) en décembre 1970.
- Les actionnaires : ces années sont également marquées par la multiplication des « class actions » et l'apparition de formes d'activisme actionnarial et des propositions de résolutions d'actionnaires sur des questions de responsabilités sociales. Elles exercent notamment une influence significative sur le retrait des entreprises américaines d'Afrique du Sud (Bowman, 1973). Suite à une résolution d'actionnaires, la First National City Bank annonce qu'elle n'accordera plus de prêts au gouvernement d'Afrique du sud ainsi qu'aux compagnies détenues par ce dernier. On assiste également à l'émergence de l'investissement socialement responsable. En 1969, Alice Tepper Marlin, analyste financière à Boston, fonde le *Concil on Economic Priorities* qui fournit aux investisseurs une information

détaillée à propos de la performance sociale des entreprises. En 1972, le plus grand fond socialement responsable est établi par la Dreyfus Corporation (Vogel, 2004).

### **I.3- La multiplication des pratiques d'entreprise associées à la RSE**

C'est dans ce contexte socio-économique particulier que de nouvelles pratiques émergent du côté des entreprises afin de tenter de répondre aux attentes d'un cercle élargi de parties prenantes.

Dans un premier temps, les entreprises s'engagent sur des questions de société souvent éloignées de leur cœur de métier (pauvreté, aide aux populations défavorisées, dégradation des centres villes). Elles traitent généralement ces questions à travers le spectre des *community relations* ou de démarches de philanthropie. Puis, elles se concentrent progressivement sur des enjeux plus directement liés à leur cœur d'activité, tels que la gestion de l'impact environnemental de leurs produits ou l'égalité de traitement des salariés, la qualité de vie au travail, etc. Une étude menée en 1975 par Sandra L. Holmes est révélatrice des nouvelles pressions sociales perçues par les entreprises. Elle interroge 192 des plus grandes entreprises de l'indice Fortune 500 sur leur objectif social prioritaire : 28% répondent l'égalité des chances<sup>5</sup>, 9% l'écologie et 7% l'intégration dans la communauté locale (Holmes, 77).

L'aspect particulièrement intéressant de cette période a trait à l'apparition de changements structurels au sein des entreprises. Devant l'instabilité et la complexité nouvelle de l'environnement socio-économique, la question de la RSE ne requiert plus simplement l'engagement éthique du dirigeant « éclairé ». Il s'agit de repérer et d'anticiper les pressions sociales et de comprendre comment l'entreprise peut y répondre de manière systématique. L'intégration de demandes sociales élargies exige des nouvelles compétences que les entreprises acquièrent par la création d'une nouvelle fonction - le *social issue specialist* ou *social responsibility officer* - de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises (Eilbert, 1973 ; Holmes, 1978). Une étude de Buehler et Shetty portant sur 232 entreprises américaines montre qu'en 1976, 60% avaient créé des nouvelles positions organisationnelles alors qu'une étude similaire menée par Mazis et Green en 1971 établit que la réponse la plus courante était alors de monter une « *task force* » temporaire (Mazis et Green, 1971 ; Bueller et Shetty, 1978).

---

<sup>5</sup> "Equal opportunity program"

Par ailleurs, les demandes accrues de transparence des activités sociales de l'entreprise donnent lieu au développement de pratiques d'audits sociaux dès le début des années 70 (Bauer & Fenn, 1972, 1973; Dierkes & Bauer, 1974). Ainsi, R. Ackerman et R. Bauer rapportent qu'en 1973, « une majorité des très grandes entreprises avaient « audité » leur performance sociale au cours des 12 derniers mois » (Ackerman et Bauer, 1976, p.viii), alors même que ces démarches étaient extrêmement rares quelques années auparavant. Ces audits sociaux sont généralement utilisés pour dresser un diagnostic ou un état des lieux des pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Ces démarches vont se prolonger par des pratiques de *reporting* social durant toute la décennie (Dierkes & Berthoin Antal, 1986) et se diffuser en Europe, et notamment en France, avec la loi sur le bilan social de 1977 qui fait naître une obligation légale pour les entreprises de plus de 300 salariés de communiquer sur un ensemble d'indicateurs relatifs à leur gestion des ressources humaines (Igalens, 1997).

## **II- Genèse et contenu du courant « Corporate Social Responsiveness »**

C'est dans ce contexte particulièrement délicat pour la légitimité des entreprises qu'émerge le courant de recherche sur la *corporate social responsiveness* dont l'ambition est d'aider les dirigeants à faire face aux enjeux sociaux et environnementaux portés par les parties prenantes. Nous revenons dans un premier temps sur la genèse et le positionnement de ce programme de recherche (II.1) puis nous présentons le modèle développé par R. Ackerman et R. Bauer qui s'appuie respectivement sur un élargissement du diagnostic stratégique (II.2) et l'opérationnalisation d'une démarche organisationnelle (II.3).

### **II.1- Genèse et positionnement du programme de recherche**

Initié en 1971, le programme est conduit sous l'autorité de Raymond A. Bauer, avec une équipe de 5 chercheurs affiliés et 8 doctorants et assistants de recherche dont Robert Ackerman et Edwin Murray<sup>6</sup> (Ackerman, 1975). Il est difficile, en quelques lignes, de resituer la richesse du parcours de Raymond A. Bauer. Docteur en psychologie à l'université de Harvard, il soutient sa thèse en 1950 sur la conception de l'homme dans la psychologie soviétique. Etudiant le fonctionnement du système soviétique, il s'intéresse par la suite aux outils de planification et aux politiques publiques. Il occupe alors au cours de sa carrière diverses positions de haut niveau dans les univers académiques et d'administration publique.

---

<sup>6</sup> Voir bibliographie à la fin de l'article.

Dans les années 70, il développe une série de travaux sur les indicateurs sociaux avec comme projet d'enrichir les outils traditionnels d'évaluation économique. Ce n'est donc qu'à la fin de sa carrière qu'il est conduit à s'intéresser au fonctionnement des entreprises à travers la question des audits sociaux puis de RSE. Ces recherches aboutissent entre autres à la publication de deux ouvrages de synthèse: *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et al., 1976) et *The Social Challenge to Business* (Ackerman, 1975). Fidèle à la tradition de la *Harvard Business School*, le programme *Responsiveness* se développe, entre 1972 et 1974, autour de différentes études de cas et de nombreuses interviews de cadres dirigeants dans plus de 40 grandes entreprises<sup>7</sup>. L'étude détaillée des pratiques fournira un matériau empirique très riche. Témoignage de cette proximité aux pratiques, R. Ackerman prendra, après la publication de son ouvrage, les fonctions de *Vice-President-Finance and Administration* d'une entreprise multi-divisionnelle de taille moyenne dans le secteur de la production de papier.

S'éloignant volontairement de débats généraux sur le besoin de refonder une théorie de l'entreprise, les auteurs prônent une démarche pragmatique susceptible d'informer ces débats plus larges. Ainsi, les questions de ce programme de recherche sont très concrètes : « *l'entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s'y prend-t-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s'agit de chercher, dans l'organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l'organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales* » (Frederick, 1978). R. Ackerman et R. Bauer affichent clairement leur volonté de prendre le contre-pied de l'approche éthique<sup>8</sup> qui domine alors le champ « *Business & Society* » (Frederick, 1978). Pour les deux auteurs, « *l'idée de responsabilité présuppose une obligation, et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. Cependant la motivation n'est pas suffisante. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tâche est loin*

---

<sup>7</sup> R. Ackerman souligne que l'accès à des données cliniques est une des particularités de ce programme de recherche par rapport aux autres travaux s'intéressant aux aspects pratiques de la mise en œuvre de la RSE.

<sup>8</sup> « *Je suis intimement convaincu que la meilleure manière d'interpréter les problèmes posés par la demande d'entreprises sensibles à leur environnement social est de les considérer comme des questions managériales plutôt qu'éthiques ou idéologiques. En conséquence, à la différence de nombreux observateurs de la relation entre l'entreprise et la société, je me suis positionné à l'intérieur de l'entreprise pour étudier sa réponse aux attentes sociétales* » (Ackerman, 1975, p.2)

*d'être triviale* » (Ackerman & Bauer, 1976, 1976, p.6). Avec un recul critique évident<sup>9</sup> et dans des termes qui restent pertinents aujourd'hui, les auteurs discutent également des questions de recherche émergentes comme celles du lien entre l'orientation sociale et la performance des entreprises, la véracité des pratiques d'entreprise mises en avant par les communications institutionnelles, etc.

R. Ackerman et R. Bauer ne sont pas les seuls à s'intéresser à ces questions. Plusieurs projets de recherche sur la « *corporate social responsiveness* » émergent simultanément avec pour volonté commune d'opérationnaliser la responsabilité sociale dans les entreprises (Farmer & Jogue, 1973; Votaw et Sethi, 1969 a et b; Votaw et Sethi, 1973; Sethi, 1971, 1975, 1975; McAdam, 1973; Bowman and Haire, 1975). Basés sur des études de cas, ces travaux sensibilisent les étudiants à la complexité des situations, à la turbulence de l'environnement institutionnel et aux difficultés de la prise de décision pour les dirigeants. Pour J. Post et M. Mellis, ces travaux peuvent être classés en deux grands modèles (Post et Mellis, 1978) :

- 1- Le modèle hiérarchique : « *les enjeux sociaux sont appréhendés comme de simples facteurs environnementaux qui doivent être considérés par le management lors de la formation de la stratégie* » (Post et Mellis, 1978, p. 58). Le « noyau stratégique » anticipe les nouveaux enjeux sociaux, formule une stratégie qui est ensuite mise en œuvre via des modifications organisationnelles et structurelles (Murray, 1976, Buelhet et Shetty, 1976 ; Holmes, 1976 ; Sturdivant et Ginter, 1977).
- 2- Le modèle organique : « *l'engagement en faveur des enjeux sociaux apparaît de manière incrémentale comme une série d'actions qui sont prises en réponse à des pressions sociales* » (Post et Mellis, 1978, p. 58). L'organisation s'adapte au fur et à mesure de l'apparition des pressions sociales et de leur institutionnalisation. Il n'y a pas d'acteurs clairement identifiés, les dirigeants reconnaissent l'enjeu social comme stratégique lorsque plusieurs séries d'ajustements organisationnels sont d'ores et déjà « routinisés » (Votaw et Sethi, 1969 a et b; Votaw et Sethi, 1973; Sethi, 1971, 1975, 1975).

---

<sup>9</sup> « *Le changement le plus amusant qu'il nous ait été donné d'observer concerne les débats en apesanteur sur la relation entre la responsabilité des entreprises et leur performance* » (Ackerman & Bauer, 1976, p.17). Le problème, selon les deux auteurs, vient d'une tendance à simplifier artificiellement une question complexe en cherchant à mettre à jour un lien de causalité direct et univoque entre les politiques d'entreprises et leur performance.

Modèle « Top – down » d'un coté, « émergent » de l'autre, on retrouve ici une division classique du processus de formation de la stratégie (Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg et al., 1998).

Si J. Post et M. Mellis situent clairement les travaux de R. Ackerman et R. Bauer dans le modèle « hiérarchique », les travaux séminaux des deux auteurs d'Harvard possèdent indiscutablement un statut particulier. En effet, les auteurs s'attachent, comme nous allons le montrer, à développer une approche dynamique des enjeux sociaux dont le traitement implique toute l'organisation et non pas les seuls dirigeants.

## **II.2- Les dynamiques sociétales au cœur du diagnostic stratégique**

Pour R. Ackerman et R. Bauer, les questions sociales ne sont pas fondamentalement différentes des autres questions traditionnelles de management. Ainsi, il apparaît abusif de séparer hermétiquement la dimension sociale du reste de l'activité de la firme<sup>10</sup> : *« non seulement n'importe quel projet engagé pour répondre à un enjeu social est susceptible d'inclure une dimension économique, mais l'exécution même d'un tel projet est susceptible de mobiliser la plupart des compétences et procédures attendues pour l'exécution des activités d'entreprise traditionnelles. Analyser l'environnement pour identifier les transformations des valeurs de consommation n'est pas fondamentalement différent de chercher à repérer des évolutions en terme de demandes sociales émergentes »* (Ackerman & Bauer, op cit, p.12).

Compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des questions sociales auxquelles les entreprises sont confrontées, une des problématiques essentielles est de modéliser la dynamique de ces 'social issues' et de mettre en place des outils de diagnostic afin de hiérarchiser et de fonder une approche sélective de ces enjeux.

Ces démarches d'*Issues Management* peuvent être décrites comme un ensemble de *« processus par lequel l'entreprise identifie, évalue, et répond aux questions sociales ou politiques qui peuvent avoir une influence significative »* (Wartick & Rude, 1986). A titre d'illustration, R. Ackerman rapporte que *« depuis 1967, le comité des questions publiques (Public Issues Committee) du conseil d'administration de General Electric a travaillé à l'élaboration d'une méthodologie systématique de planification environnementale. Pour affiner l'analyse, le groupe d'étude rattaché à ce comité a compilé une liste de 97 menaces ou de demandes représentant un impact potentiel sur les différentes fonctions de l'entreprise.*

---

<sup>10</sup> Point de vue qui conduit inéluctablement à un « désencastrement » de l'activité de l'entreprise.

*Elles allaient du démantèlement des conglomerats à la fourniture de soins, en passant par les boycotts de consommateurs et les procès de class action. 14 tendances sociales et de 15 parties prenantes ou groupes de pressions furent aussi réunis. En évaluant le degré de convergence entre les tendances sociales et l'intensité et la diffusion du soutien au sein des parties prenantes, le groupe d'étude a pu obtenir une indication générale de la probabilité de chaque demande de porter ses fruits. Les demandes apparaissant cohérentes avec les tendances sociales et fortement soutenues par des parties prenantes furent ensuite sujettes à une revue supplémentaire afin d'évaluer leur importance relative pour General Electric et pour différencier les questions relevant de la direction générale de celles à prendre en charge dans les quelques quarante business-units de l'entreprise » (Ackerman, 1975, p.16).*

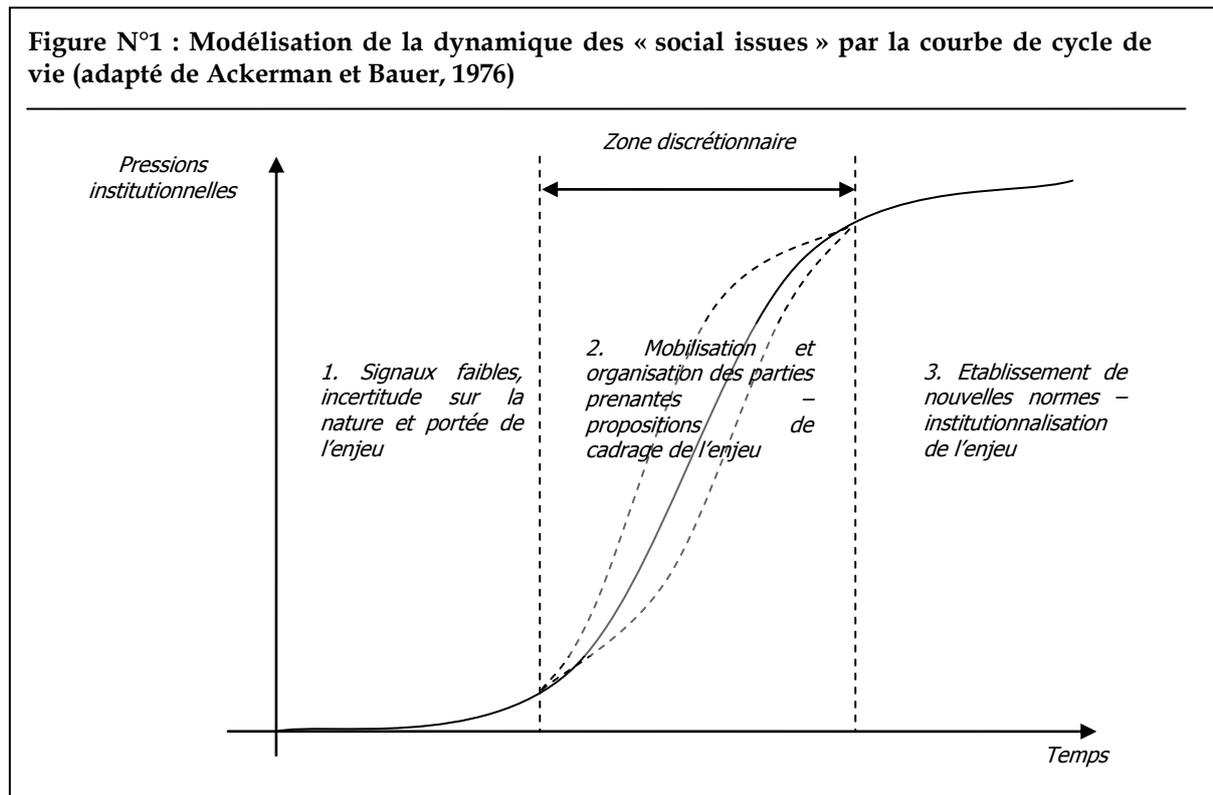
L'exemple de GE constitue une bonne illustration des pratiques développées au sein des grandes entreprises au cours des années 60. L'influence des démarches de planification stratégique y est manifeste (Ansoff, 1965) : il s'agit pour R. Ackerman et R. Bauer de cartographier, anticiper et contrôler de la manière la plus exhaustive possible les évolutions de l'environnement socio-économique de l'entreprise.

Pour les auteurs, il s'agit non seulement de hiérarchiser l'importance relative de chaque enjeu sociétal dans une perspective statique mais également d'appréhender leur dynamique d'évolution dans le temps. Par analogie à la notion de cycle de vie des produits en marketing, R. Ackerman et R. Bauer proposent un modèle générique de maturation des enjeux sociétaux : le « *social issues life cycle* » (cf. figure N°1), dans lequel ils distinguent trois phases successives :

1- Au premier stade, l'enjeu sociétal est un « *signal faible* » (Ansoff, 1965). Les questions centrales ont trait à la formulation de la question, à sa pertinence, sa compréhension et son destin au sein du grand public. Les parties prenantes sont peu organisées et leur mobilisation reste faible.

2- Dans une seconde étape, le problème reste émergent et non résolu, mais les incertitudes se déplacent. Progressivement, l'enjeu est reconnu comme important au sein du grand public. La question centrale porte alors sur les modalités de son cadrage (Callon, 1998) : quelles sont les parties prenantes concernées, comment résoudre le problème, quelles sont les compétences nouvelles à développer et comment modifier le comportement des entreprises (par l'incitation ou la contrainte réglementaire) ?

3- Dans une troisième phase, la situation est maîtrisée : le problème est caractérisé, les solutions identifiées, et l'impact économique (coût des mises aux normes, etc.) est mesurable pour l'entreprise. Par le biais de normes ou de nouvelles lois, des standards de comportement ont été établis. Ces nouvelles normes institutionnalisent simultanément les attentes des parties prenantes et en réponse les comportements socialement responsables des entreprises. L'enjeu social est institutionnellement cadré.



En dépit de son caractère frustré et simplificateur, l'intérêt du modèle est qu'il envisage la *dynamique* de maturation des enjeux sociaux qui pèsent sur le jeu concurrentiel. Il ouvre toute une série de questions sur les modalités de blocage, de transformation et de diffusion des différentes questions sociales auxquelles les entreprises sont confrontées<sup>11</sup>.

Après avoir traité du diagnostic stratégique, R. Ackerman et R. Bauer, fidèles à la doctrine de l'école d'Harvard en matière de stratégie, abordent la question de la mise en œuvre d'une réponse organisationnelle afin d'opérer dans la pratique les changements organisationnels et managériaux nécessaires (Andrews et al., 1965).

<sup>11</sup> Si ces questions sont restées relativement peu explorées dans le domaine de la recherche en management, elles ont alimenté d'importants travaux dans le champ de la sociologie, autour de la dynamique des controverses socio-techniques (Chateauraynaud et Torny, 1999 ; Callon Lascoumes et Barthes, 2001).

### II.3- Les changements organisationnels et managériaux nécessaires à l'intégration des attentes des parties prenantes

Au-delà des enjeux sociaux qu'il s'agit d'apprendre à gérer et à intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise, le modèle proposé par R. Ackerman et R. Bauer se veut d'une portée plus large et fondamentale. Pour les deux auteurs, la question fondamentale concerne la capacité des entreprises à piloter le changement stratégique et à renouveler les modes d'action de manière régulière : *« bien que nous nous soyons considérablement concentrés sur les enjeux sociétaux, nous pensons que le phénomène que nous avons étudié concerne la capacité de l'entreprise moderne à apprendre à institutionnaliser la nouveauté<sup>12</sup>. Il peut sembler étrange, étant donné l'âge de l'entreprise en tant qu'institution, de considérer qu'un tel apprentissage est nécessaire, mais une majorité de grandes entreprises ont adopté [une nouvelle forme d'organisation multidivisionnelle] au cours de la dernière décennie. Elles ont une expérience limitée en matière d'institutionnalisation de politiques à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. [...]»* (Ackerman & Bauer, 1976, p.13). Cette difficulté des entreprises multidivisionnelles<sup>13</sup> à traiter les enjeux est également relevée par E. Murray qui note que *« la structure et les systèmes administratifs inhérents à la firme multi-divisionnelle posaient des problèmes. Un haut degré d'autonomie au niveau des divisions, la dépendance du management à des rapports financiers abstraits et l'évaluation des performances managériales largement fondée sur des systèmes d'information orientés finance- tout cela tend à empêcher la mise en œuvre de politique sociale »* (Murray, 1976, p. 6).

La complexité des enjeux sociaux et les difficultés managériales inhérentes aux entreprises décentralisées rendent particulièrement délicat le processus de changement stratégique et organisationnel qui ne peut manquer de s'étaler sur plusieurs années (5 à 10 ans pour les différents cas étudiés). R. Ackerman et R. Bauer repèrent trois grandes étapes qui conduisent à une intégration de l'enjeu social dans l'entreprise :

---

<sup>12</sup> « learning to institutionalize novelty »

<sup>13</sup> Lorsque Ackerman et Bauer mènent leur étude, la forme multi-divisionnelle s'est largement diffusée parmi les grandes entreprises américaines (Chandler, 1972 ; Djelic, 1998). Grâce à leur ancrage empirique, les travaux des deux auteurs montrent que ces structures posent des problèmes spécifiques pour la mise en œuvre des politiques sociales. Les auteurs révèlent ainsi un paradoxe entre l'évolution tendancielle des structures des organisations et les buts que poursuivent ces dernières. Du fait de leur portée souvent transversale, les questions sociales et la RSE constituent un dilemme pour les entreprises divisionnalisées : en effet, elles tendent à remettre en cause les modes de fonctionnement décentralisés qui prévalent dans ce type de structure, nécessitant l'action du dirigeant ou de la direction générale

1- La première étape correspond à une prise de conscience de la part du dirigeant qui formule des orientations politiques - *policy statements* - sur l'enjeu social. Dans cette phase d'engagement du dirigeant, la question est traitée comme un problème politique. Même si elle est sincère, la formulation d'une politique ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation. Les dimensions techniques, économiques et sociales, ainsi que l'impact opérationnel du problème étant souvent mal cadrés, les acteurs des différentes divisions rechignent à s'engager, faute de compétences et de moyens à allouer à des questions incertaines. Déstabilisant les structures et les modes de fonctionnement de l'entreprise divisionnelle, l'engagement du dirigeant génère un attentisme voire une résistance forte au sein de l'organisation qui ne perçoit pas la pertinence de s'engager dans ce genre de démarches, y voyant une source de contraintes sans bénéfice direct.

2- La seconde phase qualifiée de - *learning phase* - est centrée sur la caractérisation de l'enjeu social (par exemple sur l'égalité au travail, une question de pollution industrielle ou de dangerosité des produits) et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. D'une approche politique, le problème devient technique. Cette étape se caractérise par la création d'un poste de spécialiste au sein de l'organisation qui, hors de la ligne hiérarchique, apporte à l'entreprise un bagage technique qui lui fait défaut – le *special issue specialist*. Si cet expert permet de caractériser les problèmes, d'identifier les interlocuteurs des modes d'action pertinents, son rôle reste souvent marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels, qui conservent une posture de frilosité. Dès lors, l'expert se trouve dans une position inconfortable, tiraillé entre les exigences des acteurs externes - qui reprochent à l'entreprise la lenteur des changements- et celles des acteurs internes - qui lui reprochent d'engager l'entreprise sans leur consentement-. Dans une position d'intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les *middle managers* des différentes divisions, le *special issue specialist* doit être en capacité de développer des compétences politiques et de négociation pour asseoir son action dans l'entreprise.

3- Dans une troisième et dernière phase - *organizational involvement and commitment* - l'enjeu devient la généralisation de la démarche, son appropriation par les acteurs opérationnels, et l'institutionnalisation d'un traitement organisationnel. La mise en œuvre de cette réponse organisationnelle passe souvent par un épisode de crise (R. Ackerman évoque à ce sujet la fonction créative du traumatisme), où le dirigeant doit

envoyer des signaux clairs et s'engager personnellement sur des décisions difficiles pour témoigner de son volontarisme. Dans cette troisième phase, le problème devient managérial. La question est la transformation des procédures, l'allocation de ressources au sein des différentes divisions de l'entreprise, et la transformation des systèmes d'évaluation et de progression de carrière. On assiste alors à une reconfiguration du rôle du *special issue specialist*, qui doit accepter de perdre son rôle moteur pour passer à un rôle plus secondaire de soutien aux différentes divisions. A ce stade, il peut soit disparaître, soit être amené à accompagner la prise en charge dynamique de nouvelles questions sociales et environnementales au sein de l'entreprise.

Au-delà de ce modèle en trois étapes dont le côté mécaniste est assurément discutable, un aspect très intéressant du travail de R. Ackerman est qu'il s'appuie sur une théorie des acteurs, de l'organisation multi-divisionnelle et du rôle structurant des routines. Ce faisant, il ancre ainsi les travaux sur la responsabilité sociale dans la théorie des organisations et du management stratégique. Si cette théorie n'est pas présentée de manière systématique et se dessine en filigrane à la lecture de l'ouvrage, on peut en retracer les principales caractéristiques par un exercice de définition a posteriori des postulats du modèle<sup>14</sup> :

- Le dirigeant à une capacité limitée à décréter et à structurer les comportements au sein de l'organisation. Les discours et la promulgation d'une politique, quelle que soit sa pertinence, et la conviction du dirigeant, ne peuvent suffire à produire le changement stratégique et organisationnel (Barnard, 1938 ; Mintzberg et McHugh, 1985 ; Mintzberg et al., 1998). L'action du dirigeant est mieux comprise si on le considère comme inscrit dans une organisation qui structure sa vision des problèmes et qui est difficile à faire évoluer (Burgelman, 1983a et b, 1996 ; March, 1988, 1994). Entre une orientation stratégique et sa mise en œuvre peuvent s'écouler plusieurs années. Ce résultat, relativement classique en sociologie des organisations (Selznick, 1949; March et Simon, 1958) et management stratégique (Martinet, 1984 ; Bower et al., 2006), va cependant à l'encontre des hypothèses fondamentales des approches éthiques de la RSE qui font du dirigeant l'acteur clé du changement.

---

<sup>14</sup> Les références suivantes ne sont pas toutes issues de l'ouvrage d'Ackerman. Nous avons parfois ajouté des travaux qui ont développé de manière systématique certains aspects abordés par l'auteur.

- L'organisation, par sa structure et ses dispositifs de coordination, crée des équilibres locaux et des inerties qui sont difficiles à remettre en question (Perrow, 1972 ; Rumelt, 1974). La rationalité est locale, contextuelle et limitée (Simon, 1947). Les acteurs de l'organisation sont structurés par des systèmes de rôles, des routines et des procédures qu'ils tendent à appliquer tant qu'ils ne produisent pas de dysfonctionnements trop manifestes (Lovas et Ghoshal, 2000). Le changement peut se produire, mais de manière occasionnelle et souvent incrémentale, souvent dans le cadre des routines existantes ( March et Simon, 1958; Cyert et March, 1963; Quinn, 1980).

- La structure, les processus et les systèmes de gestion existants jouent un rôle structurant sur les comportements des acteurs et leurs décisions (Chandler, 1962, 1977 ; Perrow, 1972 ; Burgelman, 1983a et b ; Bartlett et Ghoshal, 1994, 1995a et b; Lovas et Ghoshal, 2000). Ils sont rarement remis en cause (ils tendent à subsister tant qu'ils ne sont pas trop explicitement défailants) et créent des biais cognitifs au sein de l'organisation. Tout écart aux procédures opératoires standard étant jugé illégitime ou anormal, l'organisation a tendance à appliquer des cadres anciens sur des problèmes nouveaux et risque de ne pas détecter des signaux faibles, traiter les dimensions nouvelles de manière appropriée, ou s'enfermer dans des modes de fonctionnement inefficaces (Allison, 1972; Vaughan, 1990). De tels éléments constituent des éléments explicatifs importants de la difficulté à développer et à déployer une politique en matière de RSE.

- Les middle managers jouent un rôle central dans le processus de changement organisationnel (Bower, 1970 ; Burgelman, 1983 ; Floyd et Wooldridge, 1992, 1996, 2000). Ils sont structurés par les dispositifs d'évaluation en place, et leurs comportements tendent à perdurer tant que les structures d'intéressement ne sont pas modifiées, et que le dirigeant ne prend pas des décisions symboliques et autoritaires pour soutenir le projet au sein de l'organisation.

- Enfin, la transformation des organisations implique d'intégrer de nouvelles expertises et de nouvelles figures d'acteurs<sup>15</sup>. Si leur intégration met en jeu un processus d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978; Post & Mellis,

---

<sup>15</sup> Toute une partie de l'ouvrage d'Ackerman et Bauer, que nous ne développons pas ici en détail pour cause de place, est dédiée aux modalités d'intégration du social issue specialist au sein de l'organisation et de la formalisation de son rôle et de son rattachement organisationnel (directement au PDG ou au sein des directions fonctionnelles de l'entreprise).

1978), ce processus constitue aussi une remise en question des structures et dispositifs organisationnels en place.

Les travaux développés par R. Ackerman et R. Bauer, de par leur travail de modélisation de l'institutionnalisation des démarches de RSE, sont d'une richesse considérable à la fois pour leurs apports pratiques en univers multi-divisionnel que pour le rapprochement effectué avec des théories du management stratégique de plus grande envergure. Au milieu des années 70, tous les espoirs sont permis quant à l'avenir de ce courant de recherche. Murphy parle du commencement de l' « *Ere de la Corporate Social Responsiveness* » (Murphy, 1978, p. 19).

### **III - Un destin en demi-teinte : entre prolongements, réintégration et disparition**

En dépit des espoirs et prolongements qu'il suscita dans un premier temps, le courant ouvert par les deux auteurs d'Harvard aura un impact en demi-teinte sur le champ *Business & Society*. Si certains travaux prolongent l'étude de la capacité de l'entreprise à intégrer de nouveaux enjeux sociaux, les avancées du début des années 70 sont rapidement figées pour laisser la place à d'autres approches au tournant des années 1980. Ainsi, l'influence du courant va s'étioler à mesure que ses apports seront partiellement réintégrés dans les approches *stakeholders* et le concept de *Corporate Social Performance* (III.1) Trois lignes d'explications nous semblent rendre compte de cette rapide perte d'influence (III.2).

#### **III.1- Le destin des travaux « *Corporate Social Responsiveness* »**

Au-delà des travaux sur l'audit et le reporting social ou les travaux de R. Ackerman et R. Bauer sur la définition et la mise en œuvre de démarches au niveau d'une organisation, le courant Responsiveness donnera naissance à divers prolongements, qui tentent de confirmer empiriquement, d'étendre ou d'amender le modèle :

- E. Murray étudie à travers deux études de cas les processus stratégiques qui conduisent deux banques américaines à accorder des prêts à des minorités ethniques. L'auteur se focalise sur « *les changements de systèmes et de procédures qui permettent à une entreprise d'élargir le spectre de ses responsabilités sociales* » (Murray, 1976, p.5) afin d'étendre l'approche de R. Ackerman et de R. Bauer à des structures fonctionnelles, plus centralisées. A l'issue des études empiriques, E. Murray confirme la validité du modèle

d'Harvard et propose quelques amendements afin d'améliorer son potentiel heuristique.

- V. Buehler et Y. Shetty présentent en 1976 une importante étude empirique qui atteste des transformations organisationnelles développées par les entreprises en matière d'urbanisme, de consommation et de protection de l'environnement. Cette voie est aussi reprise par S. Holmes (1978), dont les conclusions valident le modèle d'engagement en trois temps mis en avant par R. Ackerman. Cette perspective structuraliste fut également exploitée par d'autres auteurs et prolongée jusqu'au début des années 80 (Post, 1978 ; Arlow et Gannon, 1982).
- L. Ostlund s'intéresse en 1977 à une catégorie bien particulière de managers dans l'organisation, dont la contribution en matière de responsabilité sociale est souvent problématique : les middle managers (Ostlund, 1977, 1978). Elle montre que sans une compréhension des enjeux de ces managers, aucune transformation en matière de RSE n'est possible.

Une seconde catégorie de travaux se développera après 1975. Tout en revendiquant le terme de *Responsiveness*, ils en infléchissent le sens et les partis pris analytiques. Ces perspectives aboutissent, peu ou prou, à délaisser les enjeux organisationnels pour considérer l'entreprise comme « une boîte noire », qui s'adapte avec plus ou moins de succès aux pressions de l'environnement socio-économique :

- 1- La première catégorie de travaux se centre sur la personne du dirigeant. Ce dernier est l'acteur clé du processus d'intégration des enjeux sociaux (Sturdivant et Ginter, 1977 ; Sturdivant, 1979). L'entreprise est implicitement assimilée à son dirigeant qui dispose d'une rationalité illimitée ; de même l'organisation est présumée s'adapter mécaniquement et immédiatement à son système de valeurs.
- 2- La deuxième catégorie de travaux s'intéresse aux styles de réaction de l'entreprise vis-à-vis des pressions sociales. P. Sethi, qui est un représentant central de cette mouvance, propose une typologie des entreprises en fonction de leurs modes de réponse aux controverses. Il distingue trois grandes situations possibles : le respect minimal des obligations juridiques, la prise en compte des responsabilités sociales (légal et non légal), et la *Social Responsiveness* qui renvoie à une étape supérieure où l'entreprise développe des capacités d'anticipation, de réaction et d'ouverture de

ses processus à son environnement (Sethi, 1975, 1979; Votaw et Sethi, 1969a et b; 1973; Carroll, 1979; Arcelus et Schaefer, 1982). Les auteurs qui s'inscrivent dans ce prolongement opèrent un important glissement sémantique et théorique autour du modèle de la *Corporate Social Responsiveness*. La question n'est plus de comprendre comment l'entreprise intègre les enjeux sociaux mais comment elle se comporte généralement face aux pressions qu'exerce son environnement socio-économique. Parmi ces travaux, les développements de F. Arcelus et N. Schaefer s'inscrivent le plus directement dans la filiation de R. Ackerman et R. Bauer. Ils proposent également une analyse institutionnelle qui prolonge et améliore la notion de cycle de vie proposée par les deux auteurs (Arcelus et Schaeffer, 1982). Cette description de la maturation progressive d'une culture responsable dans l'entreprise, en distinguant différents comportements types et différentes étapes (souvent successives), trouvera par la suite un écho important dans de très nombreux travaux du champ « Business and society » (Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Thornton et al., 2003; Wartick & Cochran, 1985; Winn & Angell, 2000; Zadek, 2004).

- 3- En 1975, E. Bowman et M. Haire partent d'un constat similaire à celui dressé par R. Ackerman et R. Bauer sur l'ampleur des changements organisationnels et, dans une logique performative, testent les effets de ces transformations sur la performance économique. Ce premier travail de test entre responsabilité sociale et performance économique sera repris en 1982 par P. Arlow et M. Gannon qui à partir des travaux de R. Ackerman et R. Bauer testent l'impact des transformations organisationnelles sur la performance économique et concluent sur un lien non significatif (Arlow et Gannon, 1982). Ces premiers travaux seront abondamment poursuivis dans les décennies suivantes avec des résultats très fluctuants (Vogel, 2005).

On perçoit à travers ces développements que dans son ensemble, la vague *corporate social responsiveness* a eu un impact contrasté sur le champ de recherche *business and society*. Témoin de son influence, la requalification par certains (Vogel, 1986; Wartick et al., 1985; Wartick et al., 1986; Wood, 1991b) du champ « Entreprise et Société » en « Questions Sociales dans l'Entreprise » (*Social Issues in Management*). Cette requalification atteste d'une réelle évolution de perspective, plus proche de l'entreprise (c'est aussi cette appellation qui sera mise en avant pour introduire les problématiques *Business and Society* au sein de

l'*Academy of Management*<sup>16</sup>). Par ailleurs, l'orientation managériale et l'influence des processus sera reprise par la littérature en matière de Performance Sociale de l'Entreprise (PSE). De même, c'est dans le prolongement du courant de la *Corporate Social Responsiveness* que naîtront les premiers développements des approches *stakeholders*.

Toutefois, cette influence apparaît rétrospectivement en demi-teinte. Les approches développées par ce courant de recherche semblent finalement avoir eu un impact relativement limité sur les travaux ultérieurs du champ *Business & Society*. Les différents travaux sur l'histoire de la RSE y font référence comme une étape d'instrumentation désormais dépassée, révolue, voire regrettable (Carroll, 1999; Frederick, 1978, 1986; Pasquero, 2005). Certains traits distinctifs de ces travaux, et en particulier la mobilisation d'une théorie des organisations, disparaîtront dans un mouvement de réintégration du courant au sein des approches *stakeholders* ou de la *Corporate Social Performance*. Il s'agit alors de comprendre les raisons et les modalités de cette double dynamique de réappropriation et de disparition.

### **III.2- Trois lignes d'explication sur la perte d'influence du courant**

Trois dimensions complémentaires nous semblent entrer en jeu pour expliquer la perte d'influence du courant *Responsiveness* ouvert par R. Ackerman et R. Bauer : les transformations idéologiques nord-américaines, les inflexions théoriques au sein du champ *Business & Society* et les ambiguïtés épistémologiques de l'approche *Responsiveness*.

#### **III.2.1- Les transformations idéologiques et le recul des pratiques de RSE**

La première ligne d'interprétation a trait aux fortes évolutions idéologiques repérables dans la société américaine à partir de la seconde moitié des années 70 et au début des années 80. Après avoir subi de sévères critiques dans les années 60, les tenants de l'orthodoxie libérale reprennent l'avantage. Ces bouleversements idéologiques vont générer une remise en cause directe des pratiques d'entreprise en matière de RSE et heurter de plein fouet un programme de recherche basé sur l'analyse de telles pratiques.

Le choc pétrolier de 1979, la récession du début des années 80, l'internationalisation de la concurrence et l'émergence du Japon constituent autant d'enjeux qui affaiblissent les partisans d'une responsabilité élargie des entreprises. La RSE apparaît de plus en plus comme « *une*

---

<sup>16</sup> Fondée en 1936, l'*Academy of Management* est la principale association professionnelle dans le domaine de la recherche en management sur le plan mondial.

*idéologie subversive* » (Friedman, 1972) qui éloigne l'entreprise de ses fondamentaux et ne permet pas d'atteindre une performance économique suffisante pour relever les défis de l'économie américaine. L'élection de R. Reagan est emblématique de ce retour à l'orthodoxie. D. Vogel note ainsi que dans les années 1960, « *il était possible d'avancer de manière convaincante qu'arriver à gérer les attentes évolutives du public en matière de performance sociétale des entreprises était l'enjeu le plus pressant auquel le management nord-américain était confronté. Il y a dix ans, on pouvait penser la même chose de l'importance de la régulation gouvernementale. Aucun de ces deux points ne reste vrai aujourd'hui. Les environnements sociaux et politiques sont désormais plus stables que n'importe quand au cours des deux dernières décennies. [...] Grâce, en partie, à la dérégulation économique et l'accroissement de la compétition étrangère, c'est désormais l'environnement économique des entreprises qui constitue la zone d'incertitude majeure pour les managers de la plupart des entreprises* » (Vogel 1986).

L'idéologie dominante n'est donc plus favorable à la RSE comme l'atteste l'évolution radicale des positions du *Committee for Economic Development* (CED) en matière de responsabilité des entreprises. Une déclaration du CED de 1979, visant à limiter et contraindre les capacités de régulation gouvernementales dans l'économie de marché, est ainsi largement antinomique avec celle de 1971, encourageant le volontarisme en matière social et de nouveaux types de partenariats entre public et privé<sup>17</sup> (Frederick, 1981). L'« *agenda pour une société humanisée* » que R. Ackerman et R. Bauer considéraient comme un mouvement social profond et de grande ampleur, n'aura finalement constitué qu'une idéologie alternative éphémère.

### **III.2.2- La dynamique académique du champ *Business & Society***

Un deuxième élément nous semble résider dans la concurrence avec d'autres courants théoriques au sein du champ « *Business & Society* ». L'approche pragmatique des auteurs, que certains ont pu associer à une ambition conceptuelle limitée, a directement joué en leur défaveur dans un contexte idéologique devenu hostile aux pratiques de RSE.

En mettant de côté la question du lien entre pratiques de RSE et performance de l'entreprise, R. Ackerman et R. Bauer s'exposent directement et sans argument à la critique libérale qui voit la RSE comme une doctrine foncièrement subversive. Le développement de travaux

---

<sup>17</sup> voir ci-dessus page 6

autour de la notion de performance sociétale de l'entreprise (Carroll, 1979) peut ainsi s'expliquer comme une tentative de faire face à la critique libérale, et comme une stratégie de légitimation du courant *Business & Society*. Plus généralement, ces évolutions nous semblent aussi s'inscrire dans le cadre de changements de paradigme au sein de la recherche en stratégie (Pasquero, 2005) qui, au tournant des années 80, passe d'un modèle de management général en prise avec les pratiques, à un projet de développement scientifique dérivé des modèles idéologiques et méthodologiques de la micro-économie. Cette évolution s'incarne notamment par la création de la revue *Strategic Management Journal* en 1980, qui vient remettre en cause l'hégémonie d'Harvard et de ses modes de production de connaissance (qui se caractérisent par leur proximité aux pratiques d'entreprise) dans le champ de la stratégie. En évacuant les considérations morales de la recherche en stratégie, ces changements tendent à marginaliser les recherches en matière de RSE, qui se réorientent en conséquence vers des perspectives externes à l'entreprise (délaissant les études de cas au profit de modélisations plus générales de l'entreprise) et cherchent à mettre à jour des lois prédictives du comportement des entreprises. La traduction la plus visible de ces phénomènes est la multiplication des études sur la relation entre performance financière et performance sociétale de l'entreprise (pour une présentation détaillée de ces études, cf. Margolis and Walsh, 2003 ainsi que Gond, 2006). Comme l'ont bien souligné Rowley et Berman, ces travaux peuvent être analysés comme un effort explicite de légitimation du champ Business & Society (Rowley et Berman, 2000).

A cette absence de prise en compte des enjeux de performance économiques, s'ajoute pour d'autres auteurs une seconde faiblesse théorique : leur inconsistance normative et critique. Cette faiblesse est explicitement mentionnée par W. Frederick qui souligne que la « *concentration sur l'efficacité de la réponse sociale a poussé le modèle de la Corporate Social Responsiveness (CSR2) dans des directions qui n'avaient peut-être jamais été désirées par ses fondateurs. Quand les grandes entreprises déploient entièrement cet aveuglant attirail de nouveaux gadgets sociaux, elles sont effectivement efficaces dans le détournement, la neutralisation ou la mise en échec des forces sociales qui permettraient de changer les entreprises dans des directions jugées désirables par la société* » (Frederick, 1986). Pour les auteurs désormais hétérodoxes, qui tentent de fonder une nouvelle théorie de l'entreprise, les travaux de R. Ackerman et R. Bauer fournissent des arguments limités, puisque le positionnement de ces derniers consiste précisément à évacuer ces questions. Les auteurs délaissent alors le modèle de la *Social Responsiveness* pour s'intéresser à d'autres modèles et

notamment la théorie des parties prenantes dont les fondements contractualistes offrent des bases plus solides pour un travail de théorisation (Donaldson et Preston, 1995).

Critiqué sur l'aile droite parce qu'insuffisamment performatif et sur l'aile gauche parce qu'insuffisamment critique et normatif, le modèle de la *Social Responsiveness* sera peu à peu délaissé. Les travaux de R. Ackerman et R. Bauer considérés comme datés sont alors partiellement réintégrés dans de nouveaux cadres théoriques intégrateurs (Corporate Social Performance et approches stakeholders), plus en phase avec les contraintes scientifiques du moment.

### **III.2.3- Le déficit d'identité épistémologique**

Plus fondamentalement, le courant de la Corporate Social Responsiveness semble souffrir d'un déficit d'identité épistémologique. Il semble en effet que son modèle, du fait de ses fondements théoriques et doctrinaux tend d'une part à se marginaliser au sein du management stratégique et d'autre part à faire disparaître toute spécificité au champ *business and society*.

En intégrant les enjeux sociaux et environnementaux à des questions relevant du champ de la stratégie, le modèle de la *Corporate Social Responsiveness* se retrouve dans une position épistémologique inconfortable, car il affirme simultanément la singularité de son questionnement et l'absence de spécificité de son raisonnement. Il se retrouve ainsi à la marge du management stratégique qui s'intéresse prioritairement aux grandes manœuvres stratégiques permettant de créer un avantage concurrentiel (Porter, 1980, 1985 ; Wernerfelt, 1984, 1995). Il tend également à remettre en cause les outils et raisonnements du champ *business and society* en affirmant que ceux du courant de la stratégie sont suffisants pour cerner et maîtriser les questions de responsabilité sociale.

Courant marginal pour les uns, menaçant pour les autres ; les fondements épistémologiques précaires du modèle de la social responsiveness conduisent les auteurs se revendiquant de ce courant à occuper une position particulièrement inconfortable et difficilement tenable dans la durée. Négligés par les stratèges et délaissés par les chercheurs en *business and society*, les auteurs se revendiquant du modèle de la social responsiveness scherchent leur communauté professionnelle d'appartenance. L'orientation de R. Ackerman vers des fonctions managériales peut éventuellement être interprétée comme une prise de conscience de ce

positionnement épistémologique ambigu qui débouche à terme sur une impasse professionnelle<sup>18</sup>.

Il apparaît ainsi que la victoire de l'idéologie libérale, les évolutions académiques au sein du champ *Business & Society*, et le positionnement épistémologique ambigu du courant *Corporate Social Responsiveness* ont conduit à un abandon progressif de ces apports en dépit d'apports théoriques originaux et substantiels.

### **Conclusion : Vers de nouveaux développements du modèle *Corporate Social Responsiveness***

Au sein de cet article, nous avons cherché à rendre compte de l'émergence, du contenu et du destin du courant de recherche de la *Corporate Social Responsiveness*. Au-delà d'une incontournable réévaluation critique des différents composants du modèle (cycle de vie, découpage en phase, focalisation sur les entreprises à structure divisionnelle...), il nous semble que, 30 ans plus tard, l'ambition théorique et la portée pratique du modèle restent pertinentes.

En effet, l'actualité économique et sociale de ces dix dernières années a largement été marquée par la montée des revendications à l'égard des entreprises. Ces dernières ont en retour multiplié les initiatives qui se réclament de la RSE ou/et du développement durable. Cette actualité n'est pas sans rappeler le contexte socio-économique nord-américain du début des années 1970. Ce parallèle milite, il nous semble, assez nettement pour une réhabilitation des travaux sur la *corporate social responsiveness*.

Néanmoins, le contexte socio-économique contemporain a fortement évolué depuis l'époque de R. Ackerman et R. Bauer et il serait dangereux de vouloir plaquer des grilles théoriques trentenaires sur des « *situations de gestion* » actuelles. D'un côté, mondialisation et concentration des entreprises dont les activités organisées en mode projet sont de plus en plus décentralisées. De l'autre, prolifération des parties prenantes, organisées en réseau à l'échelle internationale qui tissent des liens ténus avec les media et les organisations de régulation molle (*soft laws*). Autant de changements qui rendent criant le besoin de cadres d'analyse renouvelés pour les praticiens et les chercheurs. Une opportunité pour un amendement du modèle de la *corporate social responsiveness* ?

---

<sup>18</sup> R. Ackerman nous a opposé un argument beaucoup plus pragmatique : c'est le décès de R. Bauer et sa volonté d'abandonner une carrière académique qui ont conduit à l'arrêt de ce programme de recherche.

## Bibliographie

- Ackerman, R. W. (1973a). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4): 88-98.
- Ackerman R. W., (1973b), "Public responsibility and the businessman: a review of the literature", In B. Talyor and K. Mcmillan, *Top management*, N.Y., Longman
- Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Ackerman, R. W. & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Reston Virginia.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., (2005), *Organiser le développement durable-Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Vuibert-ADEME, Paris
- Aglietta M., (1976), *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Editions Calmann-Lévy
- Alexander, G.J. et R.A. Buchholz (1978), Corporate social Responsibility and Stock Market Performance, *Academy of Management Journal*, 21: 3, 479-486.
- Allison, G. (1972). *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown.
- Andrews K., Learned E., Christensen Ronald Guth W., (1965), *Business Policy Text and Cases*, Irwin, Homewood, Illinois
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Arcelus, F.J., Schaefer, N.V. (1982), "Social demands as strategic issues: some conceptual problems", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 pp.347-57.
- Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, addison Wesley
- Arlow, P., Gannon, M.J. (1982), "Social responsiveness, corporate structure, and economic performance", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No.2, pp.235-41.
- Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. et Hatfield (1985), An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446-463.
- Backman J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York University Press
- Barnard C., *The Fonctions of the Executive*, , Harvard University Press, 1938
- Bartlett C. A., Ghoshal S., (1993), "Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Journal*, N°14, pp. 23-46
- Bartlett C. A., Ghoshal S., (1994), "Changing the role of top management: beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, N° 72, pp. 79-88
- Bartlett C. A., Ghoshal S., (1995a), "Changing the role of top management: beyond structure to processes", *Harvard Business Review*, N° 73, pp. 79-88
- Bartlett C. A., Ghoshal S., (1995b), "Changing the role of top management: beyond systems to people," *Harvard Business Review*, N° 73, pp. 132-142

- Bartlett C. A., Ghoshal S., (1997), *The Individualized Corporation*, New York: HarperBusiness
- Bartoshesky F. (1981), Raymond A. Bauer: A list of his works *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, Iss. 3, pp. 263-270
- Bauer, R. A. (1966). *Social Indicators*. Cambridge / Mass: MIT Press.
- Bauer R. A. (1973) 'The corporate social audit: getting on the learning curve'. *California Management Review*, 16(1), pp. 5-10
- Bauer, R. A., (1974), An Agenda for Research and Development on Corporate Responsiveness, Graduate School of Business, Boston MA: Harvard Univ.. (unpublished).
- Bauer, R. A. & Fenn, D. H. (1972). *The corporate Social Audit*. New York: Russel Sage Foundation.
- Bauer, R. A. & Fenn, D. H. (1973). What is a corporate social audit?, *Harvard Business Review*, 51(1): 37-48.
- Berman, S.L. Wicks, S A.C., S. Kotha et T.M. Jones (1999), Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42 : 3, 488-506
- Bower J.L., (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, , Harvard University Press
- Bower J.L., Gilbert C. (2005), *From Resource Allocation to Strategy*, Oxford University Press
- Bowman, E.H., Haire, M. (1975), "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 18 No.2, pp.49-58.
- Bowman E. H., (1973), "Corporate social responsibility and the investor", *Journal of Contemporary Business*, pp. 21-43
- Buchholz, R. A. (1982). *Business Environment and Public Policy*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buehler V. M. and Y. K. Shetty (1976), Managerial Response to Social Responsibility Challenge, *The Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 66-78
- Burgelman R. A., (1983a), "A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, N°8, pp. 61-70
- Burgelman R. A., (1983b), "A process model of the internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, N°28, pp. 223-244
- Brower, M., Little D., (1970), "White help for the black business", *HBR*, 4-16, 163-164
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In M. Callon (Ed.), *The Laws of the Markets*: 244–269. Oxford: Backwell Publishers.
- Carroll A. B. (1974) Corporate social responsibility, its managerial impacts and implication, *Journal of business research*, January, p. 75-88
- 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.

- Carroll, A. B. (2000), A commentary and an overview of key questions on corporate social performance Measurement, *Business and Society*, N°39, Iss. 4; pp. 466 -478
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston, Houghton Mifflin.
- CED. (1971). *Social Responsibilities of Business, Statement of the Research and Policy Committee (June)*: Publication of the Committee for Economic Development (CED).
- Chamberlain, F (1973), *The Limits of Corporate Responsibility*, Basic Books, New York, NY
- Chandler, A. (1972). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Cochran, P.L., Wood, R.A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No.1, pp.42-56.
- Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10): 1533-1551.
- Cyert R., March J. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.
- Davis, K. and Blomstrom, Robert L. (1966), *Business and its Environment*, McGraw-Hill, New York
- Davis, R. L., Blomstrom, K. (1971), *Business, Society, and Environments: Social Power and Social Response*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY,
- Dierkes, M., Bauer, R. A. (1974). *Corporate Social Accounting*. New York: Praeger Publishers.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A. (1986). Whither corporate social reporting: Is it time to legislate? *California Management Review*, 28(3): 106-122.
- Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3): 299.
- Eberstadt, N. (1977). What history tells us about corporate responsibilities? In A. B. Carroll (Ed.), *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston, Little: Brown.
- Eilbirt H., I. R. Parket, (1973) the corporate responsibility officer: a new position on the organizational chart, *business horizons*, February, p. 45-51.
- Elbing, A, Elbing, C. (1967), *The Value Issue of Business*, , McGraw-Hill, New York, NY
- Farmer, R. N. & Jogue, D. W. (1973). *Corporate Social Responsibility*. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Floyd S. W., Wooldridge B., (1992), "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type", *Strategic management journal*, N°13, pp. 153-167
- Floyd S. W., Wooldridge B., (1994), "Dinausors or dynamos ? recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, N° 8, pp. 47-57

- Floyd S. W., Wooldridge B., (1996), *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*, San Francisco, Jossey-Bass
- Floyd S. W., Wooldridge B., (2000) *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*, Sage Publications, California
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought (working paper 1978 - published in 1994). *Business and Society*, 33(2): 150-165.
- Frederick, W. C. (1981). Free Market vs. Social Responsibility: Decision Time at the CED. *California Management Review*, XXIII(3): 20-29.
- Frederick, W. C. (1983). Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond. *California Management Review*, XXV (3 - spring), pp. 145-158.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, XXVIII(2), pp. 126-142.
- Frederick, W. C. (1994). Coda. *Business and Society*, 33(2).
- Frederick W. C., (2006), *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing, Inc.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, IL
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, 13 September
- Galbraith, J. K. (1969). *Le nouvel état industrie*, Paris, Gallimard.
- Gendron C., « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahier de recherche du CRISES*, No 0004, Février 2000, 74 p.
- 
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1): 75-91.
- Gond J.P., (2006), "Construire la relation (positive) entre performance sociétale et performance financière : de la performativité à l'autoréalisation ?" *Revue d'Economie Financière*, 85, pp. 63-79.
- Holmes, S.L. (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 19 No.3, pp.34-40
- Holmes S. L., (1977) Corporate social performance: past and present areas of commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3 (Sep., 1977), pp. 433-438
- Holmes S. L.,(1978) adapting corporate structure for social responsiveness, *California Management Review*, Vol 21, N°1, p47-54. s
- Horwitch, M. (1982). *Clipped Wings: The American SST Conflict*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Igalens, J. (1997). *Étude comparative des conceptions française et belge du bilan social*. Paper presented at the Vingtième anniversaire du bilan social, « Quelles leçons et quelles perspectives? », Toulouse, LIRHE.
- Kapp K.W. [1970] « Environmental disruption and social costs : a challenge to economics », *Kyklos*, 22, 4 : 833-848

- Lovas B., Ghoshal S., (2000), "Strategy as guided evolution", *Strategic Management Journal*, vol. 21, iss. 10, pp. 875-896
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New-York: John Wiley and sons.
- March J. G., (1988), *Decisions and Organizations*, London, Blackwell Publishers
- March J. G., (1994), *A Primer on Decision Making*, New York, Free Press
- Marglin S., Schor J., (2007), *The golden age of capitalism, Reinterpreting the postwar experience*, Oxford University Press
- Margolis J. D., Walsh J., (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Iss. 48, pp. 268-305
- Martinet A.-C., Reynaud E. (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Mazis, M. and Green. R. (1971) 'Implementing social responsibility'. *MSU Business Topics*. Winter, pp. 68-76.
- McAdam 1973
- Mintzberg H., Waters J., (1985), "Of strategies deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, N° 6, pp. 257-272
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1998), *Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management*, The free Press, New York
- Murphy, P. E. An evolution: Corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 1978, 30 (6), 19-25
- Murray, J. & Edwin, A. (1976). The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation. *Academy of Management Review*, 1(3): 5-26.
- Nader, R. (1965). *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*: Pocket Books.
- Ostlund L., (1977), Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, Vol. 19 Iss. 4, p. 35
- Ostlund L., (1978), Are Middle Managers an Obstacle to Corporate Social Policy Implementation?, *Business & Society*, N°18; pp. 5-20
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique. In M.-F. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*: Presses de l'Université du Québec.
- Perrow C. (1972), *Complex Organizations: A Critical Essay*. (Third edition, 1986). McGraw-Hill Publishers.
- Porter M., (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press
- Porter M. (1985), *Competitive advantage*, New York, Free Press
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dec., pp. 78-92
- Post J. E., (1978), *Corporate behaviour and social change*, Reston, 294 p.
- Post, J., E. & Mellis, M. (1978). Corporate Responsiveness and Organizational Learning. *California Management Review*(Spring).

- Preston, L. E. & Post, J., E. (1975). *Private Management and Public Policy*: Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Preston, L. E. & Post, J., E. (1980). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, XXIII(3): 56-62.
- Quinn, B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood Ill, 1980.
- Lawrence A. T., Weber J., (2007), *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, Irwin; McGraw-Hill, 12 edition
- Randers, J. & Meadows, D. (1972). *The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*: Universe Books.
- Rowley, T. et S. Berman (2000), A Brand New Brand of Corporate Social performance, *Business and Society*, 39 : 4, 397-418
- Rumelt R. P., (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Boston, Harvard University Press
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Sethi S. P., (1970), *Business Corporations and the black man,- An analysis of social conflict: the Kodak-FIGHT controversy*, Scranton, Chandler publishing Co., 184p
- Sethi, P. S. (1971). *Up Against the Corporate Wall*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sethi S. P. (1974), *the unstable ground: corporate social policy in a dynamic society*, Los Angeles, Melville Publishing Co.
- Sethi, P. S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, XVII(3).
- Sethi, P. S. (1979). A Conceptual framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4 - n°1.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The free press.
- Sturdivant, F. D. & Ginter, J. L. (1977). Corporate Social Responsiveness - Management Attitudes and Economic Performance. *California Management Review*, XIX - 3.
- Sturdivant, F. D. (1979). Executives and Activists: Test of stakeholder Management. *California Management Review*, XXII(1).
- Szipirglas, M. (2006). *Genèse et mécanismes du quiproquo: approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques.*, Thèse en gestion de l'Ecole des Mines de Paris, Paris.
- Timestra 1992
- Thornton, D., Kagan, R. A. & Gunningham, N. (2003). Sources of Corporate Environmental Performance. *California Management Review*, 46(1): 127-142.

- Valoigue B., (2008), *La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise, une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III
- Vaughan, D. (1990). Autonomy, Interdependence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger. *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 225-257.
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, XXVIII(2).
- Vogel D., Kagan R., (2004), *The Dynamics of Regulatory Change: How Globalization Affects National Regulatory Policies*, University of California Press
- Vogel D., (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press
- Votaw D., Sethi S. P. (1969), Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social environment ?, Parts I and II. *California Management Review*, 12(1), 3-16, 17-31
- Votaw et Sethi S.P. (1973), *the corporate dilemma*, Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4).
- Wartick, S. L. & Rude, R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, XXIX(1 - Fall).
- Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, N°5, Iss. 2, pp. 171-180
- Wernerfelt, B. (1995), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, N°16, Iss. 3, pp. 171-174.
- Wicks A. C. (1996), Overcoming the Separation Thesis : The Need for a Reconsideration of Business and Society Research, *Business & Society*, 35(1), pp. 89-118.
- Winn, M. I. & Angell, L. C. (2000). Towards a Process Model of Corporate Greening. *Organization Studies*, 21(6): 1119-1147.
- Wood, D. J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4).
- Wood, D. J. (1991b). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2): 383-406.
- Wood, D. J. (2000). Theory and Integrity in Business and Society. *Business & Society*, 39(4): 359-378.
- Yankelovich, D. (1972), *Corporate priorities: A continuing study of the new demands on business*. Daniel Yankelovich Inc., Stamford
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, Dec. pp. 125-132