

ETHIQUE

La RSE est-elle une question de convention ?

Éric Persais

Lavoisier | « Revue française de gestion »

2007/3 n° 172 | pages 79 à 97

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746218093

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-3-page-79.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



La RSE est-elle une question de convention ?

Dans un contexte d'internationalisation de l'économie, la question de la RSE prend une importance croissante. Face aux critiques formulées par les groupes de pressions vis-à-vis de comportements opportunistes, les entreprises sont désormais tenues de démontrer qu'elles inscrivent leur action dans le cadre d'une économie responsable. Cependant, la notion de RSE est par nature subjective puisqu'elle renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la société. Dès lors, une démarche sociétale découle inévitablement d'un processus basé sur une relation permanente entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. L'auteur soutient donc que la RSE relève avant tout d'une convention entre acteurs.

La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE ou CSR¹ selon l'acception anglo-saxonne) constitue l'un des thèmes phare de la recherche en sciences de gestion en ce début de troisième millénaire. Doit-on considérer qu'il s'agit-là d'un phénomène de mode ou qu'au contraire cet engouement traduit un ancrage fort de la thématique sociétale dans les problématiques de gestion ? Le thème de la RSE, n'est pas véritablement nouveau puisque les premières réflexions à ce sujet datent du début des années 1930². C'est toutefois Bowen qui a fait passer ce concept dans l'ère moderne du management grâce à la publication, en 1953, de son livre intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Depuis cette date, le mouvement s'est amplifié et la recherche s'est progressivement structurée autour de grandes problématiques de recherche : définition du concept (exemple : Mc Guire, 1963), mise en perspective de ses différentes dimensions (exemple : Sethi, 1975), opérationnalisation de la RSE et mise en évidence de ses liens avec la performance (exemple : Drucker, 1984), exploration du concept au travers du

1. *Corporate Social Responsibility*. Nous admettons cependant qu'il peut paraître osé d'assimiler ces deux termes dans la mesure où les concepts RSE et CSR se réfèrent à des modèles culturels différents.
2. Cf. à ce sujet le débat entre Berle et Dodd (1932) sur la question de la gouvernance d'entreprise (*stakeholders versus shareholders*) qui a conduit aux premières réflexions sur la CSR.

prisme offert par différents courants théoriques (approche parties prenantes, éthique des affaires, etc.). Tout en atteignant une certaine maturité, le mouvement autour de la RSE ne faiblit pas. Au contraire, la création récente d'organismes ou d'associations (exemple : l'ADERSE en France³) ainsi que l'organisation fréquente de colloques dédiés à ce thème montrent l'intérêt que lui portent tant la communauté scientifique que celle des praticiens. Dans un contexte de mondialisation, il semble bien que l'exigence de responsabilité de l'entreprise se déplace en partie du champ du légal vers celui de l'éthique. Le thème de la RSE risque donc d'intéresser encore longtemps les chercheurs, d'autant que de nombreuses questions restent posées et qu'il existe encore de multiples controverses à ce sujet. Bien que l'on puisse en trouver les pré-mices dans les travaux de Lewis en 1969 (*Convention : a Philosophical Study*), l'économie des conventions est véritablement née dans le courant des années 1980. Remettant en cause un certain nombre de conceptions admises par la théorie économique orthodoxe, notamment en matière de rationalité et de coordination des agents, elle substitue à des notions telles qu'optimisation ou équilibre, celles de controverse et de jugement (Eymard-Duvernay et Favereau, 1996). De façon plus précise, les chercheurs remarquent qu'un certain nombre d'accords non-explicites (*i.e.* des conventions), prescrivent le comportement à adopter sans avoir la forme d'un règlement écrit (Favereau, 2001). Ces mécanismes permettent d'assurer la coordination entre les individus malgré leur caractère

indéfini et un certain côté arbitraire. Pour leur part, les chercheurs en gestion se sont véritablement intéressés au concept de convention à partir du milieu des années 1990. Pourtant, l'entreprise, comme toute communauté, regorge d'exemples de ces règles non-écrites mais acceptées de tous et qui conduisent à une certaine cohérence des comportements entre acteurs. De même, l'entreprise cristallise un certain nombre d'attentes dont la plupart ne sont pas exprimées par les parties prenantes. La question posée et qui constituera le point central de cette recherche est la suivante : la RSE pourrait-elle relever du domaine du conventionnel ? Le questionnement concerne deux aspects bien distincts :

- Dans sa mise en œuvre en interne, la RSE relèverait-elle d'une règle implicite entre les acteurs ou entre les acteurs et l'organisation (relations salariés, salariés/entreprise) ?
 - La RSE pourrait-elle être considérée comme un « contrat moral » entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes ?
- Dans une première partie, nous poserons le cadre théorique de cette recherche en nous attachant, d'une part, à exposer le concept de convention et d'autre part, à définir la notion de RSE en précisant ses différentes caractéristiques. Dans une seconde partie, nous explorerons ce concept à la lumière de l'approche conventionnaliste. Nous tenterons de découvrir si la RSE présente ou non un caractère conventionnel. Dans ce cadre, nous dissocierons les deux dimensions évoquées précédemment : les relations internes, d'une part, et externes, d'autre part.

3. ADERSE : Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises.

I. – LA THÉORIE DES CONVENTIONS : UN CADRE D’ANALYSE POUR LA RSE ?

1. La théorie des conventions : une grille de lecture de l’implicite ?

La vie en société n'est et ne peut être totalement régulée (*i.e.* régie par des lois, des règlements ou des contrats), c'est une évidence. Un certain nombre de règles implicites opèrent souvent sans que nous nous en apercevions, voire même que nous en ayons, à un moment ou à un autre, discuté les fondements. Ces règles résultent de ce que nous classons dans la catégorie des « usages » et il est parfois difficile d'en détecter l'origine. Cependant, elles se perpétuent parce qu'elles vont tout simplement « de soi » (Batifoulier, Larquier (de), 2001). Il en va ainsi de nombreux comportements de la vie courante : parler le même langage, laisser un pourboire au restaurant, s'échanger les vœux en début d'année... Ces règles qui relèvent généralement du savoir-vivre, contribuent à une amélioration de la vie en société. De surcroît, elles favorisent la coordination des comportements entre acteurs. Centrées sur l'action et non sur le sens, elles prescrivent sans avoir besoin d'être justifiées. À la différence des contrats qui résultent d'un accord, les conventions échappent à l'emprise des volontés individuelles (Chaserant et Thévenon, 2001). Lorsqu'il y a convention, les comportements attendus n'ont pas besoin d'être connus à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus. Comme le souligne Orléan (1994), l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit une représentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles.

L'approche conventionnaliste est née de la reconnaissance de l'existence de règles implicites et qui opèrent dans tout type de collectivité. Il faut rechercher dans une critique de l'approche contractualiste largement dominante dans les sciences économiques et/ou de gestion (théories des droits de propriété, des coûts de transaction, de l'agence), les fondements de la théorie des conventions. Cette vision repose sur un certain nombre d'axiomes pour le moins discutables : rationalité substantielle de l'individu, autonomie de décision, parfaite information des acteurs. L'idée qu'un individu puisse être substantiellement rationnel n'est pas tenable. En d'autres termes, la rationalité ne peut être ni une composante innée, ni une caractéristique systématique de l'individu. De surcroît, la rationalité devrait (selon la logique contractualiste) pousser chaque acteur à rechercher son propre intérêt, c'est-à-dire à contourner les contrats, voire à s'y soustraire. L'opportunisme et la recherche de l'intérêt personnel constituent un risque potentiel dès lors que l'on introduit le marché dans la firme. L'idée d'autonomie est également réfutable dans la mesure où l'individu ne décide pas seul. De surcroît, il est inséré dans un tissu social qui tend à influencer ses comportements. La culture d'entreprise est une réalité que l'approche contractualiste rejette ou qu'elle passe sous silence. Enfin, la question de l'information parfaite qui permettrait à l'individu de décider « en toute connaissance de cause » est difficilement tenable. Non seulement, l'idée de rationalité limitée remet en cause cette hypothèse (Simon, 1968), mais les situations d'indécidabilité existent (exemple : situation pour lesquelles on ne dispose d'aucune expérience). En substance, le manque d'informa-

mation renvoie à l'idée de comportements potentiellement irrationnels. La boucle est donc bouclée.

Pour Gomez et Marion (1997), la théorie des conventions se veut avant tout une théorie des règles socio-économiques. Elle substitue aux hypothèses :

- de rationalité celle de rationalisation,
- d'autonomie des individus celle de mimétisme rationnel,
- d'information entre les acteurs celle d'écran d'information.

La convention peut être considérée comme un dispositif cognitif collectif qui permet à l'acteur, confronté à une situation où l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne détermine pas l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat (Montmorrillon (de), 1999). Elle constitue une règle particulière permettant de coordonner le comportement des acteurs. Elle présente trois caractéristiques :

- l'arbitraire : il existe d'autres façons de se coordonner (exemple : rouler à gauche plutôt qu'à droite),
- le vague de la définition : bien que l'on puisse parfois en donner une énonciation explicite, il n'existe pas de formulation officielle de cette convention,
- l'absence de menaces explicites de sanctions : les menaces, si elles existent, sont plus de l'ordre de l'implicite.

Deux courants conventionnalistes peuvent être dissociés, l'un qualifié de stratégique, l'autre d'interprétatif. Lewis (1969) que l'on peut classer dans le premier, considère la convention comme une forme particu-

lière de jeu (les jeux étant définis comme des « problèmes de décision interdépendante ») intermédiaire entre les situations « de coordination pure » et de « pur conflit »⁴. Elle n'est pas un modèle d'accord mais plutôt une situation d'équilibre caractérisée par la régularité du comportement des acteurs, par l'existence d'un ensemble d'attentes mutuelles et concordantes et d'un ensemble de préférences. Pour qu'il y ait convention, non seulement ces règles doivent être satisfaites, mais il doit être publiquement reconnu qu'elles le sont. La convention serait alors suivie par conformisme, voire parce que les individus y voient un intérêt commun. Elle serait donc justifiée par l'argument de l'efficacité, non par celui de sanction.

Weber (1971) défend un point de vue opposé. Il insiste non seulement sur le côté normatif de la convention, mais également sur les menaces qui pèsent sur celui qui ne la respecterait pas. Selon l'auteur, la convention n'est pas suivie de façon spontanée. Son respect est subordonné à l'existence d'une sanction, en l'occurrence la désapprobation sociale pour celui qui dérogerait à cette règle. L'idée de sanction potentielle donne une importance particulière à l'interprétation de ces règles, sachant qu'il s'agit, faut-il le rappeler, de règles implicites. Non seulement, la convention devient un moyen de coordination des comportements, mais également des représentations de ceux-ci.

L'idée de régularité des comportements permettant la coordination des acteurs sur

4. Dans les jeux de « coordination pure », les intérêts des agents coïncident et il n'y a pas de problème de coordination à résoudre. Dans les situations de pur conflit (cas du dilemme du prisonnier), les intérêts sont radicalement opposés et le problème de coordination se pose. Les individus ont alors intérêt à coopérer, c'est-à-dire à taire leurs antagonismes de façon à mieux cerner et, au-delà, reconnaître l'enjeu de la coordination.

la base de règles implicites peut laisser croire qu'une convention présenterait, par nature, un caractère statique. Il n'en est évidemment rien. Les conventions apparaissent et évoluent, notamment sous l'effet des interactions sociales (Dieckman, 1999). Pourtant, Lewis considère que la question n'est pas de savoir d'où vient la convention. Son émergence est progressive et il serait illusoire de rechercher ce « moment mythique » où l'on passerait d'une absence de convention à l'émergence d'une règle implicite acceptée de tous et suivie collectivement (Postel, 2000). Cependant la question de la construction des conventions et de leur évolution est cruciale. Selon Leibenstein (1984), de nombreux facteurs peuvent expliquer l'émergence d'une convention : un incident, le poids d'individus ayant une forte personnalité et imposant des règles sur le comportement des autres. Ce sont ces règles qui deviendront, à terme, des conventions.

Comment expliquer que des individus supposés libres et rationnels, apprennent à se coordonner à partir d'une situation de table rase Batifoulier, 2001). L'incertitude qui entoure la situation de décision limite la capacité des acteurs à faire des choix « en toute connaissance de cause ». C'est alors par mimétisme rationnel que se construit la convention. Il suffit qu'il existe une information partagée sur la généralisation récurrente d'un comportement dans une situation d'incertitude donnée (Gomez, 1994). Les décisions individuelles tendent alors à se conforter par imitations réciproques. Dans le même temps, la convention qui émerge donne aux individus la possibilité de se référer à cette règle commune pour la résolution de problèmes ultérieurs. En ce sens, la rationalité des individus dans la logique

conventionnaliste est, avant tout, procédurale. L'adoption d'une convention par d'autres individus qui viendraient rejoindre le groupe initiateur suit le même processus. Copier les conventions des autres est probablement une forme très commune d'établissement (et *a fortiori* de renforcement) d'une convention.

Pourtant, Miller affirme que la conformité à une convention n'est jamais acquise. La question de la dynamique de ces règles est donc posée. Pour Batifoulier (2001), il faut trouver l'origine de l'évolution des conventions dans ce qu'ils qualifient d'« accidents historiques ». Basant leur analyse sur la théorie des jeux évolutionnistes, les auteurs montrent qu'un choc exogène produit par des mutants (acteurs qui « ne jouent pas le jeu ») en trop grand nombre, a pour effet de ramener le nombre d'acteurs qui respectent la convention en-dessous du seuil limite (celui de son maintien comme règle acceptée par le plus grand nombre) et conduit à la recherche d'un nouvel équilibre. Dans cette approche dynamique des conventions, les individus ne peuvent utiliser la référence au précédent (perspective *backward looking*). Ils sont tenus de se projeter et d'imaginer l'intérêt qu'ils ont à choisir une nouvelle règle de comportement (perspective *forward looking*). Partant, une nouvelle convention est adoptée parce que les individus considèrent qu'ils ont avantage à la suivre.

Nous retiendrons du concept de convention, l'axiomatique générale de Gomez (1994) : – une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population ;

- une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel;
- elle obéit aux cinq conditions dites de Lewis :
 - chacun se conforme à la convention,
 - chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
 - chacun préfère une conformité générale à moins que générale,
 - il existe au moins une régularité alternative,
 - ces quatre premières conditions sont *Common Knowledge*.

Après avoir rapidement exposé le concept de convention et présenté ses principales caractéristiques, nous allons désormais explorer le concept de RSE à la lumière de l'approche conventionnaliste.

2. L'importance de la RSE dans un contexte de mondialisation

Bien que Bowen s'y intéressât dès 1953, le thème de la CSR s'est véritablement développé entre les décennies 1960 et 1970. Davis (1960) fût l'un des auteurs les plus en vue sur ce sujet. Il proposa une définition de la responsabilité sociétale (« (it refers to) businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest ») et argua que cette responsabilité devait être à la mesure du pouvoir sociétal détenu par l'entreprise. Frederick (1960) et Mc Guire (1963) furent également des contributeurs influents, le premier pour avoir affirmé que les moyens de production devaient être utilisés de telle façon qu'ils améliorent le bien-être socio-économique global, le second pour avoir mis en évidence les obligations sociétales qui incom-

bent à la firme (obligations qui dépassent le cadre légal et économique). Pour ce dernier, l'entreprise doit agir équitablement comme devrait le faire tout citoyen. Davis (1967) souligne, quant à lui, la dimension éthique de la responsabilité sociétale : « The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one's acts as they might affect the interests of others. » Pour l'auteur, l'entreprise doit considérer les conséquences de ses actions sur le système social dans son ensemble.

Alors que les années 1960 correspondent à la prise de conscience des responsabilités extra-économiques de l'entreprise, la décennie 1970 voit une prolifération des définitions de la CSR. Johnson (1971) expose par exemple quatre visions de la responsabilité sociétale, celles-ci donnant lieu à des interprétations très différentes de la RSE. Elles s'inscrivent dans un *continuum* allant de la maximisation de l'utilité pour un ensemble de parties prenantes à la poursuite par l'entreprise d'objectifs socio-économiques au travers de l'élaboration de normes sociales dans une logique de prescription des comportements. Dans ce prolongement, la décennie 1970 est également celle qui voit apparaître le terme de performance sociétale (*Corporate Social Performance*, CSP), les auteurs tentant de faire le lien entre les concepts CSR et CSP. Sethi (1975) distinguent par exemple dans le processus qui conduit à la PSE (performance sociétale d'entreprise), l'obligation, la responsabilité et la sensibilité sociétales. Alors que l'obligation sociétale correspond au comportement de la firme en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales, la responsabilité implique que celui-ci soit en phase avec les normes, les valeurs et les attentes de performance sociétale. L'obliga-

tion relève du domaine de la proscription, la responsabilité de celui de la prescription. La sensibilité sociétale concerne, quant à elle, l'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins futurs. La démarche est donc celle de l'anticipation, l'objectif étant d'aboutir à un « *leadership* sociétal ».

Les années 1980 sont plus particulièrement consacrées aux études empiriques, les chercheurs tentant de démontrer le lien (ou, à l'inverse, l'absence de lien) entre la CSR et la performance économique de l'entreprise (Aupperle *et al.*, 1985). Comme le souligne Gond (2001), le peu d'unanimité sur le sujet marque non seulement une absence de consensus sur ce que l'on entend réellement par CSR, mais également les problèmes méthodologiques posés par les recherches portant sur ce thème. Notons une contribution majeure, celle de Jones (1980). Pour l'auteur, la RSE doit être volontairement adoptée par l'entreprise et les obligations qui en découlent concernent, bien au-delà des actionnaires, de nombreux groupes sociétaux tels que les consommateurs, les employés, les fournisseurs et communautés locales.

Au cours de la décennie 1990, le concept CSR a servi de point d'ancrage à de nombreux courants de pensée partageant la même philosophie (existence d'une responsabilité extra-économique de l'entreprise) : *stakeholder theory*, *business ethics*, *corporate citizenship* (Carroll, 1996). Parmi les contributions majeures, notons celle de Wood (1991) qui propose un modèle de CSP intégrant les différents aspects de la CSR : principes, processus et politiques. S'agissant des principes, l'auteur reprend les quatre aspects de la responsabilité sociétale proposés par Carroll en 1979 (économique, légal, éthique et discrétionnaire) et

indique comment ceux-ci s'articulent avec les principes de légitimité (niveau institutionnel), de responsabilité publique (niveau organisationnel) et de discréption managériale (niveau individuel). Wood identifie ensuite les processus par lesquels s'exprime la sensibilité sociétale de l'entreprise (évaluation de l'environnement, management des parties prenantes et problèmes de gestion externe et interne). Enfin, l'auteur s'intéresse aux politiques et programmes développés dans le cadre de la CSR ainsi qu'à leurs résultats (impacts sociaux du comportement de l'entreprise, programmes utilisés pour faire face à sa RSE et améliorer sa réceptivité à l'égard des attentes externes, politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des parties prenantes). L'auteur met en évidence l'importance du contexte entourant la CSR. Ainsi, la responsabilité sociétale ne peut se réduire à un acte isolé (exemple : financement par l'entreprise d'une action caritative). Elle est avant tout un « état d'esprit », une « philosophie » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus décisionnels et des actes de l'entreprise.

Arguant du côté peu opérationnel du concept CSR, Carroll (1991) préconise d'utiliser la notion de partie prenante pour mieux identifier les responsabilités sociétales. L'approche *stakeholders* amène l'entreprise à isoler les groupes d'acteurs les plus « pertinents » et qu'il convient de considérer dans une démarche de RSE. On perçoit ici la volonté de Carroll de faire sortir le concept CSR du domaine du philosophique pour faire de la responsabilité sociétale un élément des pratiques quotidiennes de l'entreprise. Cette vision de la démarche sociétale appréhendée au travers de l'approche « par-

ties prenantes » a été reprise par de nombreux auteurs et semble désormais faire l'unanimité (exemples : Waddock et Graves, 1997; Davenport, 2000; Sirgy, 2002).

Le contexte économique, culturel et, au-delà, religieux explique ce pourquoi les entreprises américaines (et, *a fortiori*, les chercheurs américains) ont été les plus précoce et les plus actives sur la question de la CSR (Persais, 2004a). Au niveau mondial, le mouvement autour de la RSE n'a pris de véritable ampleur qu'au milieu de la décennie 1990 pour se généraliser au début du troisième millénaire. La publication en 2001 du *Livre vert sur la RSE* par la Commission européenne atteste, par exemple, de la volonté de faire de cette problématique, un élément central de la politique économique de l'Union.

Il faut voir dans le processus de mondialisation et la diffusion du modèle américain, les causes principales de ce regain d'intérêt pour la RSE et les questions d'éthique d'entreprise. Le libéralisme économique a, par exemple, contribué à certaines déviances au niveau du comportement des firmes (exemple : recherche de la rentabilité à tout prix au détriment du bien-être des salariés). De surcroît, les scandales impliquant des groupes multinationaux (exemple : trafics d'influence, pratiques de corruption) ont terni l'image des entreprises et occasionné une perte de crédibilité des dirigeants. Ces deux phénomènes ont accru la demande pour une moralisation des activités économiques. De surcroît, la disparition de certains modèles, en particulier dans les

domaines politique ou religieux, a indirectement accru la « pression sociétale » sur les entreprises. Cette demande s'est d'ailleurs affirmée après le constat fait par l'opinion publique de la relative incapacité des États à réguler le comportement d'acteurs mondiaux. La RSE est aujourd'hui devenue un facteur-clé de la légitimité de l'entreprise, une condition de sa capacité à fonctionner efficacement dans la durée.

Les idées entourant la RSE peuvent être résumées de la façon suivante :

- la RSE marque la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique et de la citoyenneté⁵ ;
- la RSE procède d'une démarche volontaire et désintéressée, l'entreprise choisissant de sa propre initiative d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable et durable ;
- la RSE suppose que l'entreprise soit non seulement réceptive aux demandes éthiques (actuelles et futures), mais également qu'elle affirme sa volonté de participer activement au progrès sociétal (amélioration des conditions humaines, sociales et environnementales) ;
- la RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité (subjective par nature), une démarche de RSE suppose une relation permanente avec les parties prenantes de façon à définir avec elles le niveau de cette responsabilité sociétale⁶, étant entendu qu'il

5. Nous entendons ici par citoyenneté, l'affirmation par l'entreprise de son rôle dans la vie de la cité. Contrairement à la question de l'éthique (réflexion sur la notion de « bien » et de « mal »), la réflexion sur la citoyenneté concerne la contribution de l'entreprise à une évolution positive de la société (le « mieux »).

6. En dehors, évidemment, du cadre légal de cette responsabilité.

s'agit d'équilibrer un ensemble d'intérêts dont certains peuvent s'avérer opposés.

La RSE pourrait-elle relever du domaine du conventionnel ? La question est susceptible de concerner deux aspects de la gestion de l'entreprise : la mise en œuvre de la RSE au quotidien (au travers, notamment, des actes des salariés) et la perception qu'ont les parties prenantes du comportement sociétal de la firme. Nous aborderons alternativement ces deux points dans la deuxième partie de cet travail.

II. – UNE LECTURE DE LA RSE AU TRAVERS DU MODÈLE CONVENTIONNALISTE

1. L'apport du modèle conventionnaliste à la compréhension du processus sociétal en interne

Dans un article paru au début des années 1980, Jones met en évidence le caractère processuel de la *Corporate Social Responsibility*. Pour l'auteur, il est très difficile d'obtenir un consensus sur ce que l'on entend par « comportement sociétalement responsable ». De fait, la CSR doit être vue, non pas comme un ensemble de résultats, mais plutôt comme un processus qui trouve son expression dans des décisions et des pratiques quotidiennes de la firme. Cette idée conduit à s'interroger sur la nature même de la RSE. Il s'agit d'une question centrale, notamment pour mieux comprendre ce qui touche à sa mise en œuvre au niveau des pratiques d'entreprise. La RSE peut-elle être considérée en interne comme une convention ? Pour répondre à cette question, il convient de se demander, d'une part, si elle en présente les principales caractéristiques, d'autre part, si elle satisfait à l'axiomatique générale des conventions.

La RSE présente un côté arbitraire puisqu'il existe d'autres façons pour les acteurs internes de se coordonner. En effet, et bien que ces deux solutions ne soient pas exclusives l'une de l'autre, on peut imaginer que la coordination se fasse, non pas sur la base de règles implicites, mais plutôt explicites (exemples : règles, procédures écrites). Bien que de nombreuses entreprises adoptent des chartes d'éthique et tentent de formaliser leur politique en matière d'éthique et de citoyenneté, ces documents servent plus de guide (canevas qui recense les valeurs et principes d'action) que de véritable catalogue de solutions. Ils inspirent l'action plus qu'ils ne la contraignent. Le management sociétal est avant tout un management par les valeurs, une question de culture d'entreprise plus que de procédures.

Le vague de la définition est également l'une des caractéristiques de la RSE. Ce point a été évoqué précédemment. La RSE est un concept « flou » par nature. Il est ainsi difficile de dire où commence et où s'arrête cette responsabilité (Persais, 2004b). La suggestion de Carroll (1991) d'aborder la question de la RSE au travers du concept de partie prenante est intéressante, mais elle ne résout pas totalement la question (Quelles parties prenantes considérer ? Tenir compte de leurs attentes, mais à quel niveau ?...). Enfin, la question de la responsabilité de l'entreprise est subjective, par nature. Entre les tenants de l'approche actionnariale et ceux qui soutiennent que l'entreprise doit créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, le débat est loin d'être clos (Charreaux, 2002). L'absence de menaces de sanctions autres que celles qui relèveraient de l'implicite (exemple : pression de l'entourage) semble également pouvoir s'appliquer au concept

de RSE. Deux visions sont alors possibles, l'une mettant l'accent sur le caractère exogène d'une convention, l'autre sur son caractère endogène. La règle sociétale dont s'emparent les individus résulte d'une représentation du collectif (Batifoulier, 2001). Cette représentation est elle-même une convention :

– Son contenu est imprécis : il s'agit bien souvent d'une idée générale du collectif sans que les relations appropriées au sein de cette collectivité d'individus soient définies *in extenso*. Il est non seulement difficile de dire ce qu'est un comportement sociétallement responsable, mais également impossible d'énumérer de façon exhaustive un ensemble de décisions à prendre ou d'actes à accomplir dans des situations données, notamment parce qu'il existe une infinité de situations possibles.

– L'adhésion à ces principes est différente d'une adhésion contractuelle. Les individus adhèrent à ces principes, même si ceux-ci ne sont pas le fruit direct de leurs volontés. Ces principes qui présentent une certaine extériorité imposent des contraintes de légitimité à l'évaluation des comportements. La RSE ne se décrète pas, elle se construit progressivement au fil des années. Les mécanismes culturels font que les valeurs collectives imprègnent progressivement les individus qui les font leurs.

– Cette représentation est sélectionnée de façon arbitraire parce que l'adhésion fait suite à un arbitrage réalisé à partir de plusieurs principes pouvant prétendre à une conception légitime du bien commun. L'entreprise peut ainsi choisir de privilégier ses actionnaires au détriment des autres parties prenantes. Il s'agit là d'une alternative possible. L'arbitraire est alors synonyme de

pluralité de façons de concevoir la légitimité d'un comportement.

Dans le second, c'est la capacité fondamentale des individus de s'interroger sur le contenu de leurs intérêts qui leur permet de former des métapréférences. Est alors mise en avant la faculté des personnes de délibérer sur des valeurs qui sous-tendent des comportements, les valeurs individuelles pouvant être en contradiction avec les valeurs collectives qui en émergent. Dans cette logique, les individus ont une capacité à s'auto-imposer un cadre sociétal normatif et à prendre leur distance avec leur propre intérêt (exemple : le financement d'actions caritatives peut constituer un manque à gagner pour les salariés). Leurs décisions sont ainsi orientées vers réalisation d'un bien commun.

Pour répondre à la question posée (la RSE serait-elle une convention ?), il convient de confronter le concept de RSE à l'axiomatique générale des conventions. La RSE apparaît bien en situation d'incertitude radicale (utilité pour un agent indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents). En effet, les salariés se conforment à une règle sociétale parce qu'ils anticipent que tout le monde va s'y conformer. Si l'agent n'est pas en mesure d'anticiper ce que feront les autres, il n'a pas de raison rationnelle de s'y conformer. Nous nous retrouvons donc dans une situation de type « dilemme du prisonnier », sans possibilité de sanction (cf. *supra*). Évidemment, ses convictions peuvent le pousser à agir de façon à ce que celles-ci s'expriment dans ses actes. Cependant, les efforts qu'il aura accomplis pourront s'avérer vains au regard du résultat collectif obtenu, chaque agent pouvant maximiser son utilité en minimisant ses efforts.

Comme l'explique Leibenstein (1987), cette situation ne permet pas l'existence et le renforcement de la convention. Dès lors, la RSE ne pourrait plus être considérée comme telle puisqu'une certaine anarchie dans les comportements individuels conduirait à un comportement collectif considéré par les parties prenantes comme « sociétalement irresponsable ». Il existerait donc un décalage entre ce que l'entreprise affiche et les actes qu'elle met en œuvre.

La RSE peut être considérée comme une régularité des comportements permettant de résoudre des problèmes de coordination identiques. Il ne peut être question de calcul individuel, sans quoi nous nous retrouvons dans la situation décrite précédemment. Chacun se conforme à cette convention parce qu'elle résulte d'une délibération collective ou d'un précepte édicté à un niveau supérieur. Cependant, la notion d'incertitude est inhérente au concept RSE pour les raisons évoquées précédemment : la RSE est un concept vague et qui laisse une large part à la subjectivité (chacun a sa propre conviction sur ce qui est bien ou mal, l'éthique fait ainsi appel au « libre arbitre »). Par conséquent, il convient de nuancer l'expression « régularité des comportements permettant de résoudre des problèmes de coordination identiques » en y adjoignant le terme « tendance à la régularité... ».

Les cinq conditions de Lewis semblent également remplies :

– La conformité à la convention : à ceci près que chacun évalue différemment l'impact sociétal de ses décisions/actions, tout le monde se conforme à l'idée générale que

l'entreprise doit se comporter de façon responsable. Si cette condition n'est pas respectée, alors, l'entreprise ne peut s'afficher comme telle parce que des comportements individuels déviants viendront inévitablement causer un décalage entre les intentions et les actes affichés par le collectif.

– Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme : la RSE résulte d'un ensemble de comportements individuels cohérents et qui trouvent leur expression dans une attitude collective de l'entreprise. Tout le monde s'y conforme parce que « tout le monde sait que tout le monde sait ». Sinon, il y a échec dans la démarche sociétale de l'entreprise.

– Chacun préfère une conformité générale à moins que générale : bien que la RSE ne puisse résulter d'un calcul individuel (au sens « défense de ses propres intérêts »), tous les acteurs savent qu'ils ont intérêt à coopérer. Sans quoi, « la machine est susceptible de s'enrayer ».

– Il existe au moins une régularité alternative : la RSE résulte d'un choix. Par conséquent, il se trouve au moins⁷ une autre possibilité celle qui consisterait à privilégier les intérêts des actionnaires au détriment de ceux des salariés.

– Ces quatre conditions sont « Common Knowledge » : la volonté de l'entreprise d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable est supposée connue de tous. De plus, pour que la RSE puisse trouver véritablement son expression dans les actes de l'entreprise, les quatre conditions précédentes doivent être respectées, à défaut de quoi, l'échec est inévitable.

Ces différents éléments nous amènent donc à conclure que la RSE, dans sa mise en

7. Même si cela constitue un abus de langage.

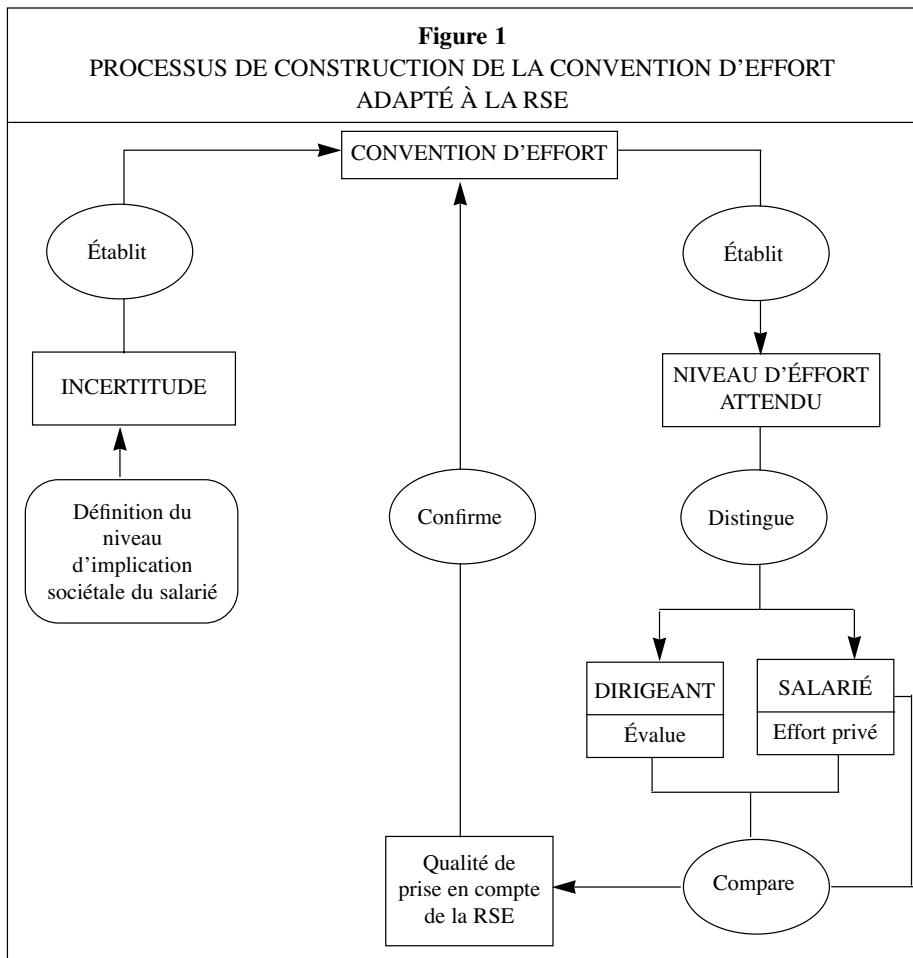
œuvre en interne, est bien une convention. En l'occurrence, il s'agit d'une convention d'effort (Gomez, 1994)⁸ puisque l'individu est conscient de l'effort implicitement attendu au sein du groupe dans le domaine sociétal. Comme le souligne Gomez (1997), « chaque effort individuel ne prend sens que par rapport à ce qui est supposé être l'effort collectif ou, plus exactement, l'effort que chacun est supposé effectuer ». Finalement, par l'adhésion à ce référentiel commun, les salariés apportent leur contribution à l'objectif que s'est fixée l'entreprise, celui d'un comportement sociétalement responsable. Nous reprenons dans la figure 1 le schéma de Gomez (1994) représentant le processus de construction de la convention d'effort en l'adaptant au cas particulier de la RSE.

2. La reconnaissance de la démarche sociétale de la firme : le respect d'une convention avec les parties prenantes externes ?

La question de la nature de la RSE dans sa dimension externe est également cruciale. Peut-il, en l'occurrence, s'agir d'un contrat implicite entre l'entreprise et ses parties prenantes, contrat qui, s'il est respecté, permet à la firme d'obtenir la légitimité dont elle a besoin pour fonctionner de façon optimale ? Bien que Gomez (1997) n'aborde pas directement la question de la RSE, il reprend l'idée d'attente (implicite) de la part des partenaires de l'organisation : « Comme convention d'effort, l'entreprise génère de la conviction sur les règles de l'effort normal, souscrites et attendues par

les différentes parties prenantes. » Barbier (1997) ou Karsenti (1997) inscrivent également leurs propos dans cette logique conventionnaliste en prenant, pour l'un, le problème de convention entre acteurs pour limiter les problèmes de pollution et pour l'autre, la question du règlement de conflits d'intérêts entre actionnaires par l'intervention d'un « expert en équité ». Marchesnay (1997) aborde, quant à lui, la question de la responsabilité de façon plus nette, sans toutefois démontrer le caractère conventionnaliste des accords tacites entre l'entreprise et ses partenaires. Cependant, l'idée de légitimité et, par conséquent, de légitimation est explicitement évoquée : « Le problème devient alors d'aboutir à une solution raisonnable que le dirigeant pourra justifier auprès des *stakeholders*, des partenaires concernés (...). Nous traduirons cette exigence en évoquant le besoin de légitimer son action. » L'auteur fait remarquer que la légitimation repose sur le respect de multiples conventions établies avec les partenaires, conventions qui ne convergent pas obligatoirement. Par exemple, « la convention d'efficacité économique pourra s'opposer à la convention d'éthique ». Interviennent alors les processus cognitifs propres au dirigeant et donc la question des choix et des arbitrages pour parvenir à satisfaire un ensemble de parties prenantes. Gabriel et Gabriel (2004) s'intéressent à la question de la diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Ils utilisent l'approche dynamique de la théorie des conventions tout en mettant en évidence le caractère conflictuel de son intégration dans

8. « Structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe. »



Source : Gomez (1994).

l'organisation. Pour les auteurs, « les actions de l'entreprise sont soumises à la sanction de l'opinion publique. La seule rhétorique ne peut suffire à légitimer une action ». Les choix stratégiques de la firme sont désormais rendus difficiles par la dynamique et la complexité de son environnement. Ceci l'amène à mettre en lumière les règles de jugement utilisées par les *stakeholders* concernant les actions prévues

par l'entreprise. « Dans le cas du développement durable, cela revient à une phase d'acculturation, donc d'intégration et de normalisation du concept à travers l'application de règles pratiques. (...) Le développement durable, initialement principe étendard institutionnalisé de la critique civique, est donc peu à peu endogénéisé. » Finalement, on rejoint l'idée d'une internalisation des normes du développement durable en

réponse à une attente implicite de la société. Ce constat du caractère tacite de la RSE, n'est cependant pas suffisant pour postuler qu'elle découle d'une convention entre l'entreprise et ses partenaires. Il est aussi nécessaire de se demander si elle en présente les caractéristiques.

L'exigence sociétale apparaît bien comme une forme de régulation et de coordination des comportements au sein du marché. Cependant, rappelons que ce n'est pas la seule : bien que le modèle contractualiste n'en constitue pas l'exact pendant, il représente une alternative possible au « modèle sociétal ». Le premier institue une forme d'échange basée sur le « tout marché » alors que le second prend en compte des critères extra-économiques. On peut cependant rétorquer que le développement durable, élément-clé de modification des comportements organisationnels, est, dans une large mesure, basé sur l'utilisation d'instruments économiques destinés à corriger le prix des biens environnementaux. C'est néanmoins oublier que la démarche de durabilité peut être adoptée par conviction plus que par intérêt. Quoiqu'il en soit, le côté « arbitraire » de la RSE ressort de façon assez nette puisque la vision sociétale constitue une forme possible mais non unique de coordination au sein des milieux d'affaires. La RSE, nous l'avons signalé, est un concept « flou ». Il est en effet difficile de définir le périmètre exact de cette responsabilité. L'analyse de rapports sociétaux publiés par quelques entreprises internationales entre 1999 et 2002 est, de ce point de vue, particulièrement révélatrice (Persais, 2004b). L'un des dirigeants des firmes étudiées considère par exemple que la véritable responsabilité sociétale consiste à distribuer de la valeur pour les actionnaires et

qu'il serait « irresponsable de sacrifier la productivité à l'emploi ». À l'autre extrémité, un responsable reconnaît l'obligation qui est faite à son entreprise de créer de la valeur (au sens large du terme) pour l'ensemble des parties prenantes. On peut donc accepter le caractère vague de la définition de la RSE, notamment dans sa dimension externe.

L'absence de menaces explicites de sanctions semble également pouvoir s'appliquer à la RSE. Les différentes parties prenantes attendent que l'entreprise remplisse ses obligations (exemples : légales, éthiques et citoyennes) et/ou qu'elle satisfasse leurs propres intérêts (exemple : fiduciaires, etc.). Généralement, les actionnaires sont particulièrement sensibles à la création de valeur financière, alors que les *stakeholders* externes (exemples : communautés locales, ONG, etc.) se préoccupent plus spécifiquement des aspects légaux, éthiques et citoyens. Nous avons précédemment défini les idées entourant la RSE : reconnaissance d'obligations extra-économiques, démarche volontaire et désintéressée, réceptivité aux demandes éthiques et citoyennes et, au-delà, proactivité, attitude positive vis-à-vis des parties prenantes non économiques. Sans négliger les aspects économiques, l'entreprise sociétalement responsable tente, par le consensus, d'équilibrer un ensemble d'intérêts et d'offrir une solution qui soit considérée comme équitable par l'ensemble des parties prenantes (économiques, non économiques). Généralement, cette attitude d'ouverture est reconnue par les *stakeholders* qui deviennent plus « collaboratifs ». Dès lors, le mode de fonctionnement de l'entreprise se situe plus dans la recherche de solutions communément admises que dans la coercition.

La RSE (en externe) répond-elle à l'axiomatique générale des conventions ? On peut tout d'abord remarquer qu'elle apparaît bien en situation d'incertitude, dans la mesure où elle n'est que le résultat d'un processus permanent mettant en jeu de multiples intérêts (équilibre instable). En d'autres termes, « chacun joue le jeu » parce que chacun voit que « tout le monde le joue » et chacun anticipe que « tout le monde le jouera ». Cependant, personne n'est assuré que cette situation perdura et qu'aucun comportement opportuniste ne viendra troubler cet équilibre précaire (exemple : les actionnaires, jusque-là attentifs au sort des salariés, exigeraient une rentabilité accrue de leurs capitaux, ce qui conduirait à la délocalisation des activités industrielles dans un pays à main-d'œuvre à bas coût).

Bien qu'instable, l'équilibre trouvé par l'adhésion des partenaires au projet sociétal de l'entreprise, induit une régularité des comportements. Tout le monde se conforme à la convention dès lors que chacun « y trouve son compte » et considère que les bénéfices qu'il retire de l'entreprise sont équitables. Il découle une régularité des comportements d'autant plus grande que la confiance s'installe et se renforce progressivement. Cela dit, il serait erroné de penser que l'équilibre résulte d'un consensus systématique sur les questions sociétales. Certaines entreprises (exemple : Lafarge qui a établi un partenariat avec le WWF en 2000) admettent qu'elles restent opposées sur des points particuliers de leur politique sociétale avec les parties prenantes (exemple : opposition au projet d'exploitation d'une carrière en Écosse). Cependant, à moins d'un désaccord trop profond, les points de

concordance sont suffisamment importants (au regard des divergences) pour envisager de continuer la collaboration.

S'agissant des conditions de Lewis, elles semblent également pouvoir s'appliquer ici :

- La conformité à la convention découle des raisons évoquées précédemment. Tant que chaque partie prenante a le sentiment que l'entreprise équilibre les intérêts en jeu, tous continuent de collaborer. Ce « sentiment » d'équilibre résulte, soit de l'attitude de l'entreprise telle qu'elle est perçue par ses partenaires, soit du constat que ces groupes font des résultats obtenus dans le domaine sociétal.

- Chacun se conforme à la convention car il pense que l'intérêt de collaborer est plus fort que celui de se confronter. À ce stade, on se situe donc plus dans la logique stratégique (*i.e.* opportuniste). Par exemple, les actionnaires (par l'intermédiaire du conseil d'administration) pensent qu'ils ont plus à gagner à faire certaines concessions aux parties prenantes (exemple : groupes activistes) plutôt que d'engager une épreuve de force dont le résultat serait aléatoire.

- Tout le monde pense que la conformité générale est préférable à une conformité moindre. La RSE repose sur l'idée de projet sociétal « partagé ». En d'autres termes, chacun pense que le consensus sociétal est une solution équitable et qu'il convient de s'y conformer. La compréhension mutuelle qui s'instaure progressivement fait que chacun accepte certaines concessions.

- La question de régularité alternative a été évoquée précédemment. Rappelons simplement qu'une autre solution existe, celle qui consisterait à instaurer un modèle de management basé sur la transaction et l'idée d'opportunisme plutôt que sur les relations de long terme et la confiance mutuelle.

– Ces quatre conditions sont également « Common Knowledge ». L'affichage de la position sociétale de l'entreprise constitue une forme d'engagement vis-à-vis des partenaires externes. Cette position est connue de tous et chacun y adhère dès lors que les actes sont conformes aux ambitions affichées (à condition toutefois qu'elles satisfassent les attentes de la « communauté d'intérêts »). Le processus d'apprentissage sociétale fait que les quatre conditions précédentes s'inscrivent progressivement dans les mentalités des différentes partenaires.

Ces éléments nous amènent donc à conclure que la RSE vue sous l'angle des relations entre la firme et ses partenaires externes résulte bien d'une convention. Il s'agit en l'occurrence d'une convention de qualification⁹ au sens de Gomez (1994) puisque celle-ci génère de la conviction sur le rôle social de l'entreprise. Nous reprendons ci-après le processus de construction de la convention de qualification que représente la RSE.

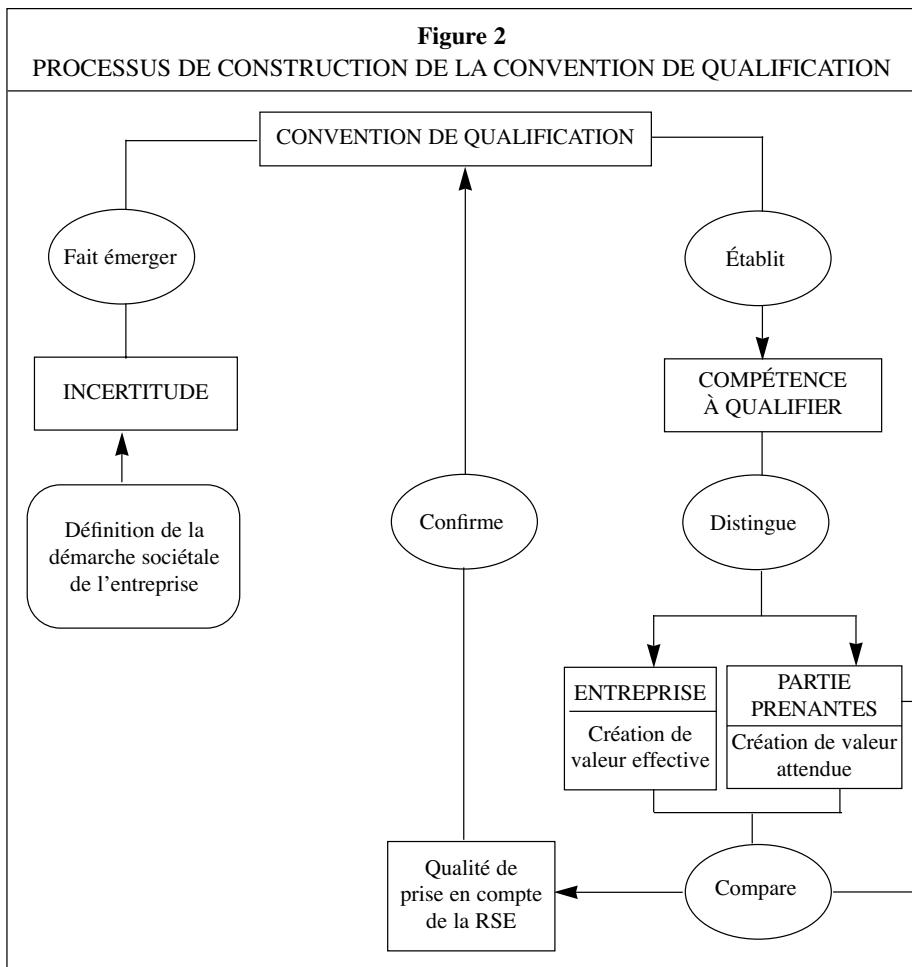
CONCLUSION

La responsabilité sociétale est devenue, en une décennie, un des éléments-clés de la légitimité et donc de la pérennité de l'entreprise. Loin de devoir uniquement satisfaire ses actionnaires, la firme est désormais tenue de démontrer qu'elle prend en compte les intérêts des multiples parties prenantes (notamment des *stakeholders* non économiques) et qu'elle inscrit, ce-faisant,

son action dans le cadre d'une économie responsable. Les contours de la RSE restent, cependant, relativement flous et nous avons émis l'hypothèse que celle-ci pouvait relever du domaine du conventionnel. Nous avons ainsi dissocié les deux aspects que sont la mise en œuvre de la RSE en interne (relations entre salariés et salariés/entreprise) et l'appréhension de la RSE par les acteurs externes (relation entreprise/parties prenantes).

Après avoir rappelé les principaux points de la théorie des conventions, nous avons décrit le concept de RSE et mis en lumière les idées qui l'entourent. Nous avons ensuite confronté cette notion aux caractéristiques d'une convention et à l'axiomatique générale de Gomez (1994). Il apparaît de façon assez nette que la RSE présente un caractère conventionnaliste, ceci tant au niveau de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes internes qu'externes. Nous avons repris la typologie de Gomez pour dire qu'il s'agissait, dans le premier cas, d'une convention d'effort et, dans le second, d'une convention de qualification. Évidemment, cette étude appelle d'autres travaux qui permettraient de mieux comprendre la dynamique de construction de la RSE. Nous pensons, en particulier, à une recherche axée sur la mise en évidence du processus sociétal en interne. La RSE peut être considérée comme une règle implicite fonctionnant dans l'entreprise, acceptée de tous, et à laquelle les acteurs se réfèrent lorsqu'ils

9. Une convention de qualification est une « structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part et des parties prenantes (plutôt que des clients, cf. définition de Gomez) de l'autre ».



ont à effectuer un choix (Gomez, 1997). Cette étude permettrait alors d'étudier le processus aboutissant à cette conviction commune concernant « les règles de l'effort normal » dans le domaine sociétal (discours qui la véhiculent, canaux utilisés, façons dont les règles sont articulées, répétées, soumises à cohérence, etc.). Ce

travail qui mobilise deux disciplines de la gestion (le management stratégique et la gestion des RH) permettrait de pénétrer au cœur du processus d'institutionnalisation de la démarche sociétale. C'est donc la question de l'articulation de l'individuel et du collectif dans les mécanismes culturels dédiés à la RSE qui est évoquée ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, 1985, p. 446-463.
- Barbier M., « Quand le pollué et les pollueurs deviennent conventionnalistes », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 100-107.
- Batifoulier P. (sous la dir.), *Théorie des conventions*, ouvrage collectif, Éd. Economica, 2001.
- Carroll A.B., "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979, p. 497-505.
- Carroll A.B., "The Pyramid of Corporate Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, July-August 1991, p. 39-48.
- Carroll A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 3rd édition, 1996.
- Charreaux G., « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, 2002, p. 5-68.
- Davenport K., "Corporate Citizenship: a Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", *Business and Society*, vol. 39-2, p. 210-219.
- Davis K., "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2, 1960, p. 70-76.
- Davis K., "Understanding the Social Responsibility Puzzle", *Business Horizons*, vol. 10, 1967, p. 45-50.
- Dieckmann T., "The Evolution of Conventions with Mobile Players", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 38, 1999, p. 93-111.
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., « Les conventions dans la vie économique », Séminaire *Vie des Affaires*, École de Paris du management, du 8 novembre, 1996.
- Frederick W. C., "The Growing Concern over Business Responsibility", *California Management Review*, vol. 2, 1960, p. 54-61.
- Gabriel P., Gabriel P., « Diffusion du développement durable dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 152, septembre-octobre 2004, p. 199-213.
- Gomez P. Y., *Qualité et théorie des conventions*, Éd. Economica, 1994.
- Gomez P. Y., « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 64-77.
- Gomez P. Y., Marion G., « Introduction », Dossier La théorie des conventions en pratique, *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 60-63.
- Gond J.P., « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 77-85.
- Johnson H.L., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Belmont, CA, Wadsworth, 1971.

- Jones T. M., "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 1980, p. 59-67.
- Karsenti C., « La convention de qualification de l'expert en équité, *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 92-99.
- Le Moigne J.L., « La théorie des conventions est-elle convenable ? », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 108-113.
- Leibenstein H., "On the Economics of Conventions and Institutions", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 140, 1984, p. 74-86.
- Leibenstein H., *Inside the Firm*, Harvard University Press, 1987.
- Lewis D., *Convention: a Philosophical Study*, Harvard University Press, 1969.
- Mac Guire J. W., "Business and Society", New York, Mac Graw-Hill, 1963.
- Marchesnay M., « La convention, un outil de gestion ? », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 114-123.
- Montmorrillon (de) B., « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Koenig G. (coord.), éditions Economica, 1999, p. 171-198.
- Orléan A., *Économie des conventions*, Ed. PUF, 1994.
- Persais E., « Le bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'Économie Sociale », 2^e Congrès de l'ADERSE, IAE de Toulouse, 21-22 octobre 2004a.
- Persais E., « Les rapports sociétaux : enjeux et limites », *Revue française de Gestion*, n° 152, septembre-octobre 2004b, p. 167-197.
- Postel L., Règles et rationalité économique, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Lille, 2000.
- Sethi S.P., "Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytic Framework", *California Management Review*, Spring, vol. 17, 1975, p. 58-64.
- Sirgy J., "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders model of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 35-3, February 2002, p. 143-162.
- Waddock S.A., Graves S.B., "The corporate social performance-financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 4, 1997, p. 303-319.
- Weber M., *Économie et société*, coll. Agora, Les Classiques, Éd. Plon, 1971.
- Wood D.J., "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol 16, n° 4, 1991, p. 691-718.