

Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité organisationnelle : vers une articulation stratégique pour une création de valeur durable

Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Competitiveness:
Toward a Strategic Alignment for Sustainable Value Creation.

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

(1): Doctorante, Laboratoire (PRISME-ESTC), faculté Hassan II, Casablanca, Maroc.

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



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

Pour citer cet article : BELKODI .H & HAMDANI .L (2026) «

Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité organisationnelle :
vers une articulation stratégique pour une création de valeur durable »,

IJAME : Volume 02, N° 20 | Pp: 156 – 171.



DOI : 10.5281/zenodo.20400542
Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Cet article examine la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la compétitivité organisationnelle dans une perspective théorique et analytique. À travers une revue approfondie de la littérature, il met en évidence l'évolution de la RSE, depuis ses fondements éthiques et philanthropiques jusqu'à son intégration dans les stratégies d'entreprise comme levier de création de valeur. La compétitivité y est également appréhendée comme un concept multidimensionnel, reposant à la fois sur des facteurs internes liés aux ressources et aux capacités organisationnelles, et sur des déterminants externes relevant de l'environnement concurrentiel.

En s'appuyant sur différents cadres théoriques, notamment la théorie des parties prenantes, l'approche fondée sur les ressources et la théorie de la légitimité, l'article identifie les principaux mécanismes à travers lesquels la RSE peut influencer la compétitivité des entreprises. Ces mécanismes incluent notamment l'amélioration de la réputation, la stimulation de l'innovation, le renforcement des relations avec les parties prenantes et l'optimisation des processus organisationnels.

Toutefois, les résultats de la littérature soulignent le caractère contingent de cette relation, dont l'intensité dépend de plusieurs facteurs tels que le niveau d'intégration stratégique de la RSE, le contexte institutionnel et les spécificités sectorielles. En ce sens, la RSE apparaît comme un levier potentiel de compétitivité, à condition qu'elle soit mise en œuvre de manière cohérente et alignée avec la stratégie globale de l'entreprise.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Compétitivité organisationnelle, Performance sociétale, Parties prenantes, Avantage concurrentiel, Création de valeur, Stratégie d'entreprise.

Abstract

This paper explores the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and organizational competitiveness from a theoretical and analytical perspective. Through a comprehensive literature review, it highlights the evolution of CSR from ethical and philanthropic foundations to its integration into corporate strategies as a driver of value creation. At the same time, competitiveness is approached as a multidimensional concept, based on both internal factors related to organizational resources and capabilities, and external determinants linked to the competitive environment.

The analysis reveals a shift from a traditional trade-off perspective between CSR and economic performance toward a complementary view. Drawing on key theoretical frameworks, including stakeholder theory, the resource-based view, and legitimacy theory, the paper identifies the main mechanisms through which CSR can enhance firm competitiveness. These mechanisms include reputation improvement, innovation stimulation, stakeholder relationship management, and organizational efficiency.

However, the literature also emphasizes the contingent nature of this relationship, which depends on several factors such as the level of strategic integration of CSR, institutional context, and industry characteristics. In this regard, CSR emerges as a potential source of competitive advantage, provided it is implemented coherently and aligned with the firm's overall strategy.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Competitiveness, Corporate Social Performance, Stakeholders, Competitive Advantage, Value Creation, Business Strategy.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les transformations de l'environnement économique ont profondément modifié les attentes envers les entreprises. Celles-ci ne sont plus uniquement évaluées à l'aune de leurs performances financières, mais également en fonction de leur capacité à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs stratégies (Bowen, 1953 ; Carroll, 1999). Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est progressivement imposée comme un cadre structurant de la gouvernance organisationnelle. Parallèlement, la compétitivité constitue un enjeu central pour la pérennité des entreprises, en renvoyant à leur capacité à créer durablement de la valeur et à maintenir une position favorable sur leurs marchés (Porter, 1980 ; Barney, 1991). Dès lors, la question de l'articulation entre RSE et compétitivité suscite un intérêt croissant dans la littérature académique.

Si certaines approches considèrent la RSE comme une contrainte susceptible d'affecter la performance économique (Friedman, 1962), d'autres mettent en évidence son rôle en tant que levier stratégique de création de valeur (Freeman, 1984 ; Porter & Kramer, 2006). Toutefois, les résultats empiriques demeurent contrastés, soulignant le caractère complexe et contingent de cette relation (McWilliams & Siegel, 2001 ; Margolis & Walsh, 2003).

Dans ce cadre, cet article s'inscrit dans une démarche de revue de littérature théorique et analytique visant à examiner les fondements conceptuels et les mécanismes d'articulation entre la RSE et la compétitivité organisationnelle. Il propose une lecture intégrative mobilisant différents cadres théoriques afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles la RSE peut constituer un levier de compétitivité.

Problématique de l'article

Dans ce contexte, la question centrale qui guide cette recherche peut être formulée comme suit:

Dans quelle mesure et sous quelles conditions la responsabilité sociale des entreprises constitue-t-elle un levier de compétitivité organisationnelle ?

Cette problématique soulève plusieurs interrogations complémentaires :

- La RSE contribue-t-elle systématiquement à l'amélioration de la performance et de la position concurrentielle des entreprises ?
- Quels sont les mécanismes à travers lesquels les pratiques sociétales influencent la création de valeur ?
- Dans quelle mesure cette relation dépend-elle de facteurs internes (ressources, stratégie) et externes (environnement, institutions) ?

Objectifs et structure de l'article

Afin de répondre à cette problématique, cet article se propose d'analyser les fondements théoriques de la RSE et de la compétitivité, ainsi que les mécanismes d'articulation entre ces deux dimensions. Dans cette perspective, le travail s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre est consacré à l'évolution et à l'ancrage stratégique de la RSE, en mettant en évidence ses fondements théoriques et son intégration progressive dans les pratiques organisationnelles. Le deuxième chapitre analyse la notion de compétitivité, ses approches conceptuelles et ses principaux déterminants. Enfin, le troisième chapitre examine la relation entre RSE et compétitivité, en identifiant les mécanismes d'influence et les conditions de leur efficacité.

1. Évolution et ancrage stratégique de la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est progressivement imposée comme un cadre structurant de compréhension des interactions entre l'entreprise et son environnement socio-économique. Initialement appréhendée comme une démarche volontaire à portée éthique, elle a connu une évolution significative vers une logique stratégique intégrée aux processus de décision et de création de valeur. Cette transformation s'inscrit dans un contexte marqué par la montée des attentes sociétales, la globalisation des marchés et la complexification des enjeux environnementaux et sociaux.

Dès lors, la RSE ne peut plus être envisagée comme une simple obligation morale, mais comme un levier d'adaptation et de légitimation des organisations. Ce chapitre propose ainsi d'analyser cette évolution en articulant trois dimensions complémentaires : les fondements historiques et théoriques de la RSE, sa transition vers une approche stratégique centrée sur la réactivité organisationnelle, et enfin son inscription dans une logique intégrative de performance sociétale et de création de valeur.

Genèse et fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises

a) Déterminants historiques et institutionnels de l'émergence de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises s'inscrit dans une dynamique historique ancienne, antérieure à sa formalisation conceptuelle. Ses premières manifestations apparaissent à la fin du XIXe siècle, dans un contexte d'industrialisation marqué par des pratiques paternalistes et philanthropiques visant à atténuer les tensions sociales (Zinn, 1999 ; De Bry, 2006). Ces initiatives traduisent une première reconnaissance, encore informelle, du rôle social de l'entreprise (Lépineux et al., 2010).

L'évolution du capitalisme, notamment avec l'émergence de la grande entreprise moderne (Chandler, 1962) et la dissociation entre propriété et contrôle (Berle & Means, 1932), a contribué à redéfinir la responsabilité de l'entreprise en tant qu'entité institutionnelle (Heald, 1970). Les

crises économiques, en particulier celle de 1929, ont renforcé les attentes sociétales et nourri les débats sur la légitimité et le rôle des entreprises (Epstein, 2002).

Par ailleurs, la professionnalisation du management, impulsée par les business schools américaines, a joué un rôle déterminant dans la diffusion des principes de responsabilité sociale (Abrams, 1951 ; Donham, 1927).

b) Institutionnalisation académique de la RSE et structuration du champ théorique

Dans le prolongement de ces transformations, la RSE s'est progressivement constituée en un champ académique structuré. L'ouvrage de Bowen (1953) marque un tournant en proposant une première définition formelle de la RSE, fondée sur l'alignement des pratiques des entreprises avec les valeurs sociétales. Cette approche normative a été enrichie par des contributions mettant en avant la dimension sociale de la performance de l'entreprise (McGuire, 1963 ; Frederick, 1960).

Toutefois, ce champ théorique reste traversé par des tensions, notamment avec la position de Friedman (1962), qui défend une vision strictement économique de l'entreprise. Ces débats ont contribué à structurer la RSE autour de concepts clés tels que les parties prenantes et la performance sociale (Acquier & Gond, 2007).

Si ces approches ont permis de poser les fondements conceptuels de la RSE, elles demeurent essentiellement normatives. L'évolution du contexte socio-économique a conduit à un déplacement vers des logiques plus opérationnelles, centrées sur la capacité des entreprises à répondre aux attentes de leur environnement.

1.2 Transition vers une approche stratégique de la RSE : de la responsabilité à la réactivité organisationnelle

a) De la responsabilité sociale à la réactivité organisationnelle : évolution des logiques d'action

À partir des années 1960-1970, la montée des pressions sociétales a conduit à une redéfinition de la RSE en termes de réactivité organisationnelle (Vogel, 1986). Le concept de Corporate Social Responsiveness, introduit par Frederick (1978), met l'accent sur la capacité des entreprises à anticiper et à répondre aux attentes des parties prenantes.

Ce changement traduit un passage d'une logique de justification à une logique d'action. La RSE devient un processus organisationnel nécessitant l'intégration de mécanismes d'adaptation et d'outils de gestion spécifiques (Sethi, 1975). Les travaux d'Ackerman et Bauer (1976) illustrent cette évolution en soulignant l'importance de l'intégration de la RSE dans les processus décisionnels.

b) Implications organisationnelles et managériales de la RSE stratégique

Cette orientation stratégique implique une transformation des structures organisationnelles et des pratiques managériales. Les entreprises sont amenées à développer des dispositifs de gestion des parties prenantes et à intégrer les enjeux sociétaux dans leur stratégie globale (Preston & Post, 1975).

Cette dynamique favorise l'émergence de pratiques telles que l'audit social, la responsabilité environnementale ou encore la transparence organisationnelle. Toutefois, elle s'accompagne de contraintes, notamment liées aux résistances internes et aux limitations de ressources (Frederick, 1978).

Au-delà de la réactivité organisationnelle, l'évolution de la RSE s'oriente vers une approche plus intégrative, visant à concilier performance économique et responsabilité sociétale dans une logique de création de valeur durable.

1.3 Vers une approche intégrative : performance sociétale et création de valeur

Le concept de performance sociétale de l'entreprise (PSE) constitue une tentative d'intégration des différentes dimensions de la RSE (Carroll, 1999 ; Gond, 2003). Les modèles proposés par Sethi (1975), Carroll (1979) et Wood (1991) traduisent cette évolution vers une approche systémique.

Dans cette perspective, la mesure de la performance sociétale devient centrale, mobilisant des outils tels que le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), le Triple Bottom Line (Elkington, 1994) ou encore les référentiels internationaux (ISO 26000, GRI) (Lépineux et al., 2010).

2. Analyse conceptuelle et déterminants de la compétitivité des entreprises : approches théoriques et indicateurs d'évaluation

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence et la globalisation des marchés, la compétitivité des entreprises constitue un enjeu central de performance et de pérennité organisationnelle (Lachaal, 2001 ; Chikán, 2022). Toutefois, cette notion demeure complexe et multidimensionnelle, ne se limitant pas à une simple mesure de position concurrentielle, mais intégrant également des capacités organisationnelles et des interactions avec l'environnement (Horváthová & Mokrišová, 2020).

La littérature distingue ainsi deux approches complémentaires : une approche externe, centrée sur la structure du marché (Porter, 1980), et une approche interne, fondée sur les ressources et les compétences de l'entreprise (Barney, 1991). Leur articulation permet d'appréhender la compétitivité comme le résultat d'une interaction dynamique entre facteurs internes et externes (Amesse et al., 2006).

Dans le prolongement du chapitre précédent consacré à la RSE, ce chapitre vise à analyser les

fondements théoriques de la compétitivité, ses modalités d'évaluation ainsi que ses principaux déterminants, afin de mieux comprendre les mécanismes de création de valeur et de différenciation stratégique.

2.1 Approches théoriques de la compétitivité organisationnelle : une notion multidimensionnelle évolutive

a) Vers une définition intégrative de la compétitivité de l'entreprise :

À l'échelle microéconomique, la compétitivité de l'entreprise apparaît comme un concept largement mobilisé mais difficile à stabiliser sur le plan théorique. Elle ne peut être appréhendée comme une caractéristique intrinsèque et absolue, mais plutôt comme une appréciation relative, dépendante du cadre de comparaison retenu (concurrents directs, moyenne sectorielle, entreprises leaders) ainsi que de l'horizon temporel considéré (Lachaal, 2001, p. 30). Ainsi, une organisation peut afficher une forte compétitivité sur certains marchés grâce à une politique de prix agressive, tout en présentant des fragilités en termes de rentabilité, ou inversement.

Cette diversité d'interprétations ne traduit pas une faiblesse conceptuelle, mais reflète au contraire la richesse du concept, qui englobe à la fois une dimension observable ex post (position concurrentielle) et une dimension prospective ex ante (capacité à maintenir ou améliorer cette position) (Horváthová & Mokrišová, 2020, p. 141).

Dans une acception opérationnelle, la compétitivité est souvent associée à la capacité de l'entreprise à affronter la concurrence, ce qui se traduit généralement par le maintien ou l'accroissement de ses parts de marché. Toutefois, cette vision reste partielle, car elle se limite à une lecture statique de la performance. Des approches plus récentes insistent sur le caractère dynamique de la compétitivité, en la définissant comme la capacité à créer durablement de la valeur pour les clients tout en s'adaptant aux évolutions de l'environnement (Chikán, 2022).

Ainsi, la part de marché ne constitue qu'un indicateur parmi d'autres, susceptible de masquer des réalités contrastées. Une entreprise peut améliorer sa position concurrentielle par des stratégies non soutenables à long terme, ou au contraire construire un avantage durable fondé sur des capacités distinctives difficilement imitables (Pohowe et al., 2025, p. 55).

Cette dualité entre position observable et capacité sous-jacente s'explique par l'existence de deux grandes perspectives analytiques. D'une part, une approche centrée sur le marché considère que la compétitivité dépend principalement de la structure sectorielle et des forces concurrentielles. D'autre part, une approche fondée sur les ressources met l'accent sur les capacités internes de l'entreprise, telles que l'innovation, l'apprentissage organisationnel ou la flexibilité stratégique (Chikán, 2022).

La confrontation de ces deux perspectives conduit à une vision intégrée : la compétitivité résulte

de l'interaction entre les caractéristiques internes de l'entreprise et les conditions de son environnement. Elle ne peut donc être comprise qu'à travers l'ajustement permanent entre ces deux dimensions (Horváthová & Mokrišová, 2020, p. 141).

b) Mesure de la compétitivité : indicateurs clés de performance et outils d'évaluation intégrés

L'évaluation de la compétitivité soulève un défi méthodologique majeur : traduire un concept multidimensionnel en indicateurs mesurables et comparables. Traditionnellement, deux indicateurs principaux sont mobilisés : la part de marché et la performance financière. Cette combinaison permet de concilier une dimension externe (position concurrentielle) et une dimension interne (capacité de création de valeur) (Lachaal, 2001, p. 33).

Cependant, cette approche reste insuffisante pour appréhender les mécanismes sous-jacents à la performance. C'est pourquoi des indicateurs complémentaires, tels que la qualité, l'innovation, la réputation ou la gouvernance, sont intégrés dans l'analyse afin d'expliquer la durabilité de la compétitivité (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

La part de marché, bien qu'intuitive, nécessite une définition rigoureuse. Elle correspond à la proportion des ventes réalisées par une entreprise dans un marché donné, sur une période et un territoire spécifique. Le choix entre une mesure en volume ou en valeur, ainsi que la délimitation du marché de référence, influencent fortement l'interprétation de cet indicateur (Cooper & Nakanishi, 2010, p. 17-19).

De son côté, la performance financière peut être appréhendée à travers différentes approches (rentabilité comptable, valeur économique, valorisation boursière), chacune offrant une lecture spécifique de la compétitivité. Afin de dépasser ces limites, certains auteurs préconisent l'utilisation d'indicateurs comme l'Economic Value Added (EVA), qui intègre le coût du capital et permet d'évaluer la création réelle de valeur (Horváthová & Mokrišová, 2020, p. 139).

2.2 Les leviers de la compétitivité organisationnelle : interactions entre facteurs internes et environnementaux

a) Capacités internes et architecture organisationnelle comme sources d'avantage compétitif

Selon l'approche fondée sur les ressources, l'entreprise se distingue par la diversité et l'hétérogénéité de ses actifs, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Certains de ces actifs peuvent constituer des sources d'avantage concurrentiel durable lorsqu'ils présentent des caractéristiques spécifiques telles que la rareté, l'inimitabilité ou la non-substituabilité (Barney, 1991).

Au-delà des ressources visibles, ce sont souvent les éléments immatériels notamment le savoir-faire, les routines organisationnelles, la réputation ou culture d'entreprise, qui jouent un rôle

déterminant dans la création de valeur. Ces ressources permettent d'expliquer les écarts de performance observés entre des entreprises évoluant dans des environnements similaires.

Toutefois, la simple possession de ressources stratégiques ne garantit pas un avantage compétitif. Leur efficacité dépend de leur intégration dans des processus organisationnels cohérents, permettant leur mobilisation effective. Ainsi, la compétitivité repose sur la capacité de l'entreprise à transformer ses ressources en actions stratégiques pertinentes (Amesse et al., 2006 ; Porter, 1985).

Cette articulation entre ressources internes et environnement externe met en évidence une logique de co-construction de la compétitivité, où les capacités de l'entreprise évoluent en interaction avec les contraintes et opportunités du marché.

b) Contraintes environnementales et dynamiques

Si les ressources internes constituent un levier fondamental, elles ne prennent sens qu'en interaction avec l'environnement concurrentiel. Les caractéristiques du secteur, intensité concurrentielle, menace de substitution, pouvoir de négociation des acteurs, influencent directement les conditions de performance des entreprises (Porter, 1980).

Cependant, ces contraintes peuvent également agir comme des catalyseurs d'innovation et d'adaptation stratégique. Dans des environnements caractérisés par une concurrence accrue et des changements rapides, la capacité à renouveler ses avantages devient un facteur clé de compétitivité (D'Aveni, 1994).

Une approche élargie de la compétitivité conduit à adopter une perspective systémique intégrant plusieurs niveaux d'analyse. Cette vision distingue notamment les niveaux micro (entreprises), méso (institutions de soutien), macro (cadre économique) et méta (valeurs et culture). Elle met en évidence le rôle déterminant de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise (Altenburg et al., 1998 ; Rücker & Trah, 2007).

Ainsi, la compétitivité ne peut être réduite aux seules performances internes des entreprises. Elle résulte d'une interaction complexe entre facteurs organisationnels et conditions institutionnelles, expliquant les écarts de performance observés entre différents contextes économiques.

3. Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité organisationnelle : fondements théoriques et mécanismes d'articulation

À la lumière des développements précédents, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la compétitivité organisationnelle apparaissent comme deux dimensions longtemps analysées de manière distincte, mais dont les interactions suscitent un intérêt croissant dans la littérature académique. Alors que la RSE était initialement perçue comme une contrainte susceptible de peser sur la performance économique, les approches contemporaines tendent à la considérer comme un

levier stratégique capable de renforcer la compétitivité des entreprises.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence, la montée des exigences des parties prenantes et la nécessité de construire des avantages concurrentiels durables. Dès lors, la question centrale ne réside plus dans l'opposition entre responsabilité et performance, mais dans l'analyse des conditions sous lesquelles la RSE peut contribuer à la création de valeur et à l'amélioration de la position concurrentielle des entreprises.

Ce chapitre vise ainsi à examiner les fondements théoriques de la relation entre RSE et compétitivité, avant d'analyser les mécanismes à travers lesquels cette articulation s'opère.

3.1 Fondements théoriques de la relation entre RSE et compétitivité

a) De l'opposition à la complémentarité : évolution des perspectives théoriques

Les premières analyses de la relation entre RSE et performance s'inscrivent dans une perspective critique, illustrée notamment par les travaux de Friedman (1962), pour qui la seule responsabilité de l'entreprise consiste à maximiser le profit dans le respect des règles du marché. Dans cette optique, les engagements sociétaux sont perçus comme des coûts susceptibles de réduire la compétitivité.

Toutefois, cette vision a progressivement été remise en question par des approches mettant en évidence les bénéfices potentiels de la RSE. Les travaux de Freeman (1984), à travers la théorie des parties prenantes, ont contribué à élargir la conception de la performance en intégrant les attentes des différents acteurs affectés par l'activité de l'entreprise.

Dans le prolongement de cette évolution, Porter et Kramer (2006, 2011) introduisent le concept de « création de valeur partagée », selon lequel les entreprises peuvent simultanément générer de la valeur économique et sociale. La RSE n'est plus perçue comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique permettant de renforcer la compétitivité.

Ainsi, la littérature contemporaine converge vers une vision de complémentarité, où la RSE constitue un levier de différenciation et d'innovation.

b) Apports des cadres théoriques contemporains

Plusieurs cadres théoriques permettent d'expliquer la contribution de la RSE à la compétitivité. L'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991) considère que les pratiques de RSE peuvent constituer des ressources stratégiques, notamment lorsqu'elles sont difficiles à imiter (réputation, capital relationnel, culture organisationnelle).

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) met en évidence le rôle de la RSE dans la gestion des relations avec les différents acteurs de l'environnement, contribuant ainsi à la réduction des conflits et à l'amélioration de la performance globale.

Enfin, la théorie de la légitimité (Suchman, 1995) souligne que les engagements sociétaux

permettent aux entreprises de renforcer leur acceptabilité sociale, condition essentielle de leur pérennité. Ces différentes approches convergent vers l'idée que la RSE peut constituer un facteur clé de compétitivité lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique.

Si ces cadres théoriques permettent de justifier l'existence d'un lien entre RSE et compétitivité, il convient désormais d'analyser les mécanismes concrets à travers lesquels cette relation se matérialise au sein des organisations.

3.2 Mécanismes d'influence de la RSE sur la compétitivité des entreprises

a) La RSE comme levier de création de valeur et d'avantage concurrentiel

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise peut générer plusieurs sources de création de valeur. D'une part, elle contribue à améliorer la réputation et l'image de marque, renforçant ainsi l'attractivité auprès des clients et des investisseurs (Fombrun & Shanley, 1990).

D'autre part, les pratiques responsables peuvent favoriser l'innovation. Les entreprises engagées dans des démarches environnementales sont, par exemple, incitées à développer des solutions plus efficaces et durables (Porter & Van der Linde, 1995).

b) Effets organisationnels et relationnels : engagement des parties prenantes et performance globale

Au-delà de ses impacts économiques directs, la RSE influence également les dynamiques internes et relationnelles de l'entreprise. Elle favorise l'engagement des employés, en renforçant leur sentiment d'appartenance et leur motivation (Turban & Greening, 1997).

Ces effets se traduisent par une amélioration de la performance globale, intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales. La RSE apparaît ainsi comme un facteur d'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les attentes de son écosystème.

Toutefois, l'impact de la RSE sur la compétitivité n'est ni automatique ni uniforme. Il dépend de plusieurs facteurs contextuels et organisationnels, qu'il convient d'examiner afin de mieux comprendre les conditions de son efficacité.

3.3 Conditions de réussite et limites de l'articulation entre RSE et compétitivité

a) Les conditions d'efficacité de la RSE stratégique

L'efficacité de la RSE en tant que levier de compétitivité dépend de son degré d'intégration dans la stratégie globale de l'entreprise. Une approche superficielle ou opportuniste (« greenwashing ») peut s'avérer contre-productive en termes de crédibilité et de performance.

Par ailleurs, le contexte sectoriel, la taille de l'entreprise et le cadre institutionnel influencent fortement les retombées de la RSE (McWilliams & Siegel, 2001). Les entreprises évoluant dans des environnements fortement régulés ou exposés à la pression des parties prenantes ont davantage intérêt à investir dans des pratiques responsables.

Enfin, la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques réelles constitue une condition essentielle de la crédibilité de la démarche RSE.

b) Limites et controverses autour de la relation RSE-compétitivité

Malgré les avancées théoriques et empiriques, la relation entre RSE et compétitivité reste sujette à débat. Les résultats des études empiriques sont parfois contradictoires, certains travaux mettant en évidence un lien positif, tandis que d'autres soulignent son caractère contingent, voire neutre (Margolis & Walsh, 2003).

Ces divergences s'expliquent notamment par des différences méthodologiques, par la diversité des indicateurs utilisés pour mesurer la RSE et la performance ainsi que par le cadre contextuel de l'étude. De plus, les bénéfices de la RSE peuvent se manifester sur le long terme, rendant leur évaluation plus complexe.

Ainsi, la RSE ne constitue pas une garantie automatique de compétitivité, mais plutôt un levier potentiel dont l'efficacité dépend de sa mise en œuvre et de son alignement stratégique.

L'analyse de la relation entre responsabilité sociale et compétitivité met en évidence une évolution significative des cadres théoriques, passant d'une vision d'opposition à une logique de complémentarité. La RSE apparaît désormais comme un levier stratégique susceptible de contribuer à la création de valeur et à la construction d'avantages concurrentiels durables.

3.4 Discussion approfondie et contribution théorique

a) Discussion critique de la littérature

L'analyse de la littérature met en évidence une évolution significative des approches relatives à la relation entre responsabilité sociale des entreprises (RSE) et compétitivité organisationnelle. Si les travaux fondateurs adoptaient une posture critique, considérant la RSE comme une source de coûts susceptibles d'altérer la performance économique (Friedman, 1962), les contributions contemporaines tendent à souligner son potentiel stratégique (Freeman, 1984 ; Porter & Kramer, 2006).

Toutefois, cette évolution vers une vision de complémentarité ne fait pas l'objet d'un consensus absolu. Les résultats empiriques demeurent contrastés, certains travaux mettant en évidence une relation positive entre RSE et performance, tandis que d'autres soulignent son caractère neutre ou contingent (Margolis & Walsh, 2003 ; McWilliams & Siegel, 2001). Cette hétérogénéité s'explique en partie par la diversité des cadres théoriques mobilisés, mais également par les différences méthodologiques et les indicateurs utilisés pour mesurer ces deux concepts.

Par ailleurs, une limite importante de la littérature réside dans la tendance à adopter des approches fragmentées. D'une part, certaines études privilégient une lecture économique de la compétitivité, centrée sur la performance financière ou la part de marché (Porter, 1980). D'autre part, les travaux

sur la RSE mettent souvent l'accent sur ses dimensions éthiques ou sociétales, sans toujours établir un lien explicite avec la création de valeur économique (Carroll, 1999).

En outre, la relation entre RSE et compétitivité est fréquemment analysée de manière linéaire, supposant un impact direct et uniforme des pratiques responsables sur la performance. Or, cette approche néglige la complexité des mécanismes d'intermédiation, tels que le rôle de la réputation, de l'innovation ou de la qualité des relations avec les parties prenantes (Fombrun & Shanley, 1990 ; Porter & Van der Linde, 1995).

Enfin, le contexte institutionnel et sectoriel apparaît comme un facteur déterminant souvent sous-estimé. Les effets de la RSE peuvent varier considérablement selon le niveau de pression réglementaire, les attentes sociétales ou encore le degré de maturité des marchés, ce qui renforce le caractère contingent de cette relation.

b) Contribution théorique de l'article

Au regard de ces constats, cet article apporte plusieurs contributions à la littérature.

Premièrement, il propose une lecture intégrative de la relation entre RSE et compétitivité, en articulant différents cadres théoriques complémentaires, notamment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), l'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991) et la théorie de la légitimité (Suchman, 1995). Cette approche permet de dépasser les analyses partielles en offrant une compréhension plus globale des mécanismes à l'œuvre.

Deuxièmement, l'article met en évidence le rôle des mécanismes intermédiaires de création de valeur, tels que la réputation, l'innovation et l'engagement des parties prenantes. En ce sens, il contribue à dépasser une vision simpliste d'une relation directe entre RSE et compétitivité, en soulignant l'importance des processus organisationnels et relationnels.

Troisièmement, il insiste sur le caractère contingent de la relation, en intégrant les dimensions contextuelles et institutionnelles dans l'analyse. Cette perspective permet d'expliquer les divergences observées dans les résultats empiriques et d'ouvrir la voie à des recherches plus contextualisées.

Enfin, cet article contribue à positionner la RSE comme un levier stratégique de compétitivité durable, à condition qu'elle soit intégrée de manière cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise. Il met ainsi en évidence la nécessité d'un alignement entre objectifs économiques et engagements sociétaux, dans une logique de création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011).

c) Implications pour la recherche future

Les résultats de cette analyse ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il apparaît notamment nécessaire d'approfondir l'étude des mécanismes de médiation entre RSE et performance, ainsi que d'examiner empiriquement cette relation dans des contextes spécifiques, en particulier dans

les économies émergentes.

Par ailleurs, une meilleure prise en compte des dimensions temporelles permettrait d'analyser les effets de la RSE sur le long terme, souvent négligés dans les études existantes.

Conclusion générale

Au terme de cette analyse, il apparaît que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la compétitivité organisationnelle s'inscrivent dans une dynamique d'interdépendance croissante, marquée par le dépassement de leur opposition initiale. Alors que les approches classiques considéraient la RSE comme une contrainte pour la performance économique (Friedman, 1962), les travaux contemporains mettent en évidence son potentiel en tant que levier stratégique de création de valeur (Freeman, 1984 ; Porter & Kramer, 2006).

L'articulation des différents cadres théoriques ; notamment la théorie des parties prenantes, l'approche fondée sur les ressources et la théorie de la légitimité (Barney, 1991 ; Suchman, 1995) permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la RSE peut renforcer la compétitivité. En particulier, le rôle des facteurs intermédiaires tels que la réputation, l'innovation et les relations avec les parties prenantes apparaît central dans la transformation des engagements sociétaux en avantages concurrentiels (Fombrun & Shanley, 1990 ; Porter & Van der Linde, 1995).

Toutefois, l'analyse critique de la littérature met en évidence le caractère non systématique de cette relation, dont l'intensité dépend de facteurs contextuels, organisationnels et stratégiques (McWilliams & Siegel, 2001 ; Margolis & Walsh, 2003). Ces résultats soulignent la nécessité d'une approche intégrative, dépassant les lectures linéaires, tenant compte des mécanismes de médiation ainsi que des conditions de mise en œuvre.

Dans cette perspective, cet article contribue à proposer une lecture théorique intégrée de la relation entre RSE et compétitivité, en mettant en évidence ses mécanismes explicatifs et son caractère contingent. Il ouvre ainsi des perspectives de recherche visant à approfondir l'analyse de ces interactions, notamment dans des contextes spécifiques où les enjeux de développement durable et de performance économique sont étroitement imbriqués.

Bibliographie

- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston Publishing.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 5–35.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise : nouveaux enjeux, nouvelles perspectives. *Revue Française de Gestion*, 33(170), 131–157.
- Altenburg, T., Hillebrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1998). Building systemic competitiveness. *German Development Institute*.
- Amesse, F., Dragomir, A., & Yami, S. (2006). Stratégies et compétitivité. *Revue Française de Gestion*, 32(164), 89–102.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Chikán, A. (2022). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, 32(1), 3–20.
- Cooper, L. G., & Nakanishi, M. (2010). *Market-share analysis*. Springer.
- De Bry, F. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise*. De Boeck.
- Epstein, E. M. (2002). The corporate social policy process. *California Management Review*, 44(4), 16–35.
- Filali Meknassi, R. (2009). La responsabilité sociale des entreprises au Maroc. *Revue Marocaine de Gestion*.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 16(2), 150–164.

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Gnaoui, A., & Moutahaddib, A. (2024). ESG practices in Morocco.
- Gond, J.-P. (2003). La performance sociétale de l'entreprise.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business*.
- Horváthová, E., & Mokrišová, M. (2020). Corporate competitiveness.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Lachaal, L. (2001). La compétitivité.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., & Bonnafous-Boucher, M. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy*.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Vogel, D. (1986). *The study of social responsibility*.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Zinn, H. (1999). *A people's history*.