



18^{ème} Congrès de l'ADERSE

Les paradoxes de la finance durable et responsable

Actes abrégés des ateliers

Jean-Jacques Pluchart, Professeur émérite de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Vice-Président de l'ADERSE

Isabelle Cadet, Maître de conférences à l'IAE Paris, Secrétaire de l'ADERSE

Karam ACHARGUI et Laila AMZIL, <i>Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc</i>	4
Babarindé René ADEROMOU, <i>Université Gaston Berger de St Louis, Dakar, Sénégal</i>	4
Pierre BARET et Emmanuel RENAUD, <i>Excelia Business School, La Rochelle</i>	5
Oumaima BENAGUID et Hicham SBAI, <i>Ecole nationale commerce et de gestion, Université Chouaib Doukkali, Maroc</i> et Christophe GODOWSKI, IAE Limoges	6
Cynthia BLANCHETTE, <i>EDC Paris BS</i>	7
Marc BONNET, <i>ISEOR/Université Lyon 3</i> , Thibaud DUBOISY, Olivier DURET et Céline GUENET, <i>Université Lyon 3, IAE Lyon</i>	8
Luis BUENO, <i>IAE Lyon</i>	9
Isabelle CADET, <i>IAE Paris-Sorbonne</i>	10
Vincent CHAUVET et Sami BEN-LARBI, <i>Université Toulon</i>	11
Meryem CHIADMI, <i>Université Mohammed V de Rabat, Maroc</i> , Khalid RGUIBI <i>Université Ibn Tofail, Maroc</i>	12

Thibault CUENOUD , Excelia Business School	13
Gérard DESMAISON et Thibaud DUBOISY, <i>ISEOR/iaelyon School of Management</i>	14
Jocelyne DUPOUY, ISEOR, Univeristé Lyon 3.....	15
Cécile EZVAN, <i>Excelia Group</i> et Cécile RENOARD, <i>ESSEC</i>	15
Manuel GARCIA et Miguel DELATTRE, <i>IAE Lyon</i>	17
Gilbert GIACOMONI, <i>Agro ParisTech</i>	18
Claire GILLET-MONJARRET et Agnès MAZARS-CHAPELON, <i>Université de Montpellier</i> , Anne-Laure LAFONT, <i>Université de Toulouse 3</i>	19
Anne GOUJON-BELGHIT, IAE Bordeaux, Jocelyn HUSSER, <i>IAE Aix</i> , Marion LAURENT, IFSI Bagatelle, Talence et Bergerac	20
Bernard GUILLON, IUT Bayonne, Université de Pau et des pays de l'Adour.....	21
Sabi Gani Orou GUIWA, <i>IAE Dijon</i>	21
Mouncif HARABIDA, Soumia FOUKAL et Bouchra RADI , <i>Université Maroc</i>	22
Benoît JAMET, IUT Bordeaux	23
KALED FAROUK SOLIMAN Ahmed et LE SAOUT Erwan, University Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM Sorbonne	24
Alain KLARSFELD, <i>TBS</i>	25
Virginie LETHIAIS et François DELTOUR , IMT Atlantique , Sébastien LE GALL, <i>Université Bretagne Sud, UBS</i>	25
Jean-Paul MEREAX , Université de Reims Champagne-Ardenne , Jimmy FEIGE , IUT de Troyes, Pascale LAMBERT, IUT Dunkerque, Université du Littoral	26
Andreas MAITRE-FERRI , <i>IAE Lyon</i>	27
Mamadou NDIONE, <i>Université de Bourgogne</i>	28
Guillaume MARTIN, Jean-Claude LOPEZ et Thierry COME, <i>Université Versailles Saint Quentin en Yvelines</i>	28
Ly�s MAZARI, Nisrine EL YADARI, Jalila ELBOUSSERGHINI et AINHOA LINDE GUILLAUME, <i>Capgemini engineering</i>	29
Elise MARCANDELLA, <i>Université de Lorraine</i>	30
Jean-Paul MEREAX, <i>Université de Reims</i>	31
Hamza NIDAAZZI et HIND HOURMAT ALLAH GREFSO,	32
Jaesin OH , <i>Université de Gyeongsang, Corée du Sud</i> , Gurvan BRANELLEC, <i>Brest Business School</i> , Marc KOUZES, <i>Brest Business School</i> , Ji-YONG Lee, <i>Audencia</i>	34
Carmen OLSEN, <i>Western Norway University of Applied Sciences (HVL), Norway</i>	34
Daniel PELISSIER et J. BOUSQUIE, IUT Rodez, Université Toulouse Capitole	35
Fabienne PINOS, <i>Université de Pau et des Pays de l'Adour</i>	36

Carl PITCHFORD, <i>Université Catholique de Lille</i>	37
Jean-Jacques PLUCHART, <i>Université Paris1 Pantheon-Sorbonne</i>	38
Felana RABEKOLO , <i>IAE Aix Université de Toulon</i> , L.GIRAUD, <i>Toulouse School of Management, Université de Toulouse Capitole 1</i>	38
Stéphane RENAUD, <i>Université de Montréal, Canada</i> , Nely NOUWOU, <i>Université de Montréal, Canada</i>	39
Alexis ROCHE et Miguel DELATTRE, <i>IAE Lyon</i> , Y. HALLEE, <i>Université de Laval, Canada</i>	40
Mélissa SANCHEZ, <i>ISEOR, IAE Lyon</i>	41
Marie STADGE et Isabelle BARTH, <i>EM Strasbourg</i>	42
Eric SEVERIN et Najiba RAMDANI, <i>Université Lille</i>	42
Abdellah TAJER, <i>Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc</i> , Sanae BENYAICH, <i>Université d'Artois</i> , Sidi Mohamed RIGAR, <i>Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc</i>	43
Thyrcia TITE, <i>Université Paris X Nanterre</i>	44
Marwa TOUNSI et Jocelyn HUSSER, <i>IAE Aix</i>	45
Ananda Valayden et Thomas Pernet, <i>Université Paris 1</i>	46
Saïd YOUSSEF et Abderazzak EL MOUATASSIM, <i>Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Université Hassan II, Maroc</i>	48
Yu ZHOU, <i>Université de Tours</i> et Julienne BRABET, <i>Université Paris-Est Créteil</i>	48

Karam ACHARGUI et Laila AMZIL, *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Performance et mesure d'impact des Investissements éthiques : Cas du CAC 40 ESG

Résumé

Cette recherche s'intéresse, au-delà de la performance financière, à l'impact des mesures extra-financières des investissements socialement responsables ISR. L'objectif est de vérifier si des critères ESG poussent les entreprises vers un changement de comportement à l'égard de leur performance financière et extra financière en vue de l'intérêt général. La performance financière et extra financière de 40 entreprises représentées par l'indice CAC 40 ESG est alors étudiée sur la période de 2017-2020. Un modèle visant à mesurer la performance financière et extra financière des entreprises adoptant es critères ESG est proposée.

Mots clés : Investissement socialement responsable, Développement durable, Performance extra-financière, Critère ESG, Impact, mesure d'impact

Abstract

This research focuses on the impact of extra-financial assessment of socially responsible SRI investments beyond financial performance. The objective is to verify whether ESG criteria push companies towards a change in behavior with regard to their financial and extra-financial performance in order to serve the general interest. The financial and extra-financial performance of 40 companies represented by the CAC 40 ESG index is then studied over the period 2017-2020. A model aimed at measuring the financial and extra-financial performance of companies adopting ESG criteria is proposed.

Keywords: Socially responsible investment, Sustainable development, Extra-financial performance, ESG criteria, Impact, Impact assessment

Babarindé René ADEROMOU, *Université Gaston Berger de St Louis, Dakar, Sénégal*

Structure de gouvernance bicamérale et performance des firmes

Résumé

Le défi d'une gouvernance moderne et responsable a renforcé le besoin d'installer formellement les Comité de Direction (Codir.) dans la structure de gouvernance des entreprises. Cette réalité occasionne une interaction entre le Codir. et le Conseil d'Administration (CA). Le moteur d'une gouvernance efficace, coopérative et confiante réside, pour une bonne partie, dans la relation qui se construit entre le CA et le Codir (Added & Saint-Aubert, 2012). Les interactions entre le Codir. formellement installé et le CA ainsi que leurs effets sur la performance des firmes sont rarement étudiés. L'existence d'un Codir. formellement installé et d'un CA est assimilable à une forme bicamérale de gouvernance. Cet article teste le lien entre cette structure bicamérale de gouvernance et la performance des firmes. A partir des tests sur données de panel de 26 sociétés non-financières cotées sur la BRVM de 2000 à 2019, les résultats montrent que la forme bicamérale de gouvernance affecte négativement la performance opérationnelle (ROA). Cependant, elle a un effet positif sur Q de Tobin. On peut conclure que la création de valeur

boursière est tributaire de la cognition parce qu'elle est potentiellement source d'une construction d'opportunités d'investissement, alors que le coût cognitif résiduel lié à la part d'incompréhension qui subsiste entre le conseil d'administration et le comité de direction se traduit par la baisse de la performance opérationnelle.

Mots clés : Gouvernance bicamérale – Performance opérationnelle – Q de Tobin – Théorie cognitive de la gouvernance.

Abstract

The challenge of modern and responsible governance has reinforced the need to formally install the Management Committee in the governance structure of companies. This reality gives rise to an interaction between the Management Committee and the Board of Directors. The engine of effective, cooperative, and trusted governance lies, to a large extent, in the relationship that is built between the between the Management Committee and the Board of Directors (Added & Saint-Aubert, 2012). The interactions between the Management Committee formally established and their effects on firm performance are rarely studied. The existence of a Management Committee formally installed, and a Board of Directors is assimilated to a bicameral form of governance. This article tests the link between this bicameral governance structure and the performance of firms. Based on panel data tests of 26 non-financial companies listed on the BRVM from 2000 to 2019, the results show that the bicameral form of governance negatively affects the operational performance (ROA). However, it has a positive effect on Tobin's Q. We can conclude that the creation of stock market value depends on cognition because it is potentially a source of the construction of investment opportunities, while the residual cognitive cost linked to the share of misunderstanding that remains between the board directors and the management committee results in a decline in ROA.

Keywords: Bicameral governance - Operating performance – Tobin's Q- Cognitive theory of governance.

Pierre BARET et Emmanuel RENAUD, *Excelia Business School, La Rochelle*

La notation extra-financière relève-t-elle de l'idéologie ?

Résumé

Depuis son émergence dans les années 90, la notation extra-financière s'est progressivement imposée comme le reflet de l'engagement responsable des entreprises (Berg *et al.*, 2020 ; Cheng, Green & Ko, 2015 ; Windolph, 2011). Pourtant, cette notation est très sévèrement critiquée par de multiples recherches (Tatomir, 2022 ; Utz, 2019 ; Widyawati, 2021) : problèmes de validité des données, de transparence des méthodologies, de pertinence des indicateurs, de comparabilité, etc. Comprendre le paradoxe entre le fort développement de la notation ESG en dépit de ses limites démontrées par la littérature nous conduit à avoir recours au concept d'idéologie (Boudon, 1986 ; Picketty, 2019). Ainsi, l'objet de cet article est de montrer que la notation extra-financière relève de l'idéologie conçue comme une doctrine, reposant sur une argumentation scientifique et dotée d'une crédibilité excessive ou non fondée, permettant de justifier un mode donné d'organisation de la société et de la répartition des richesses qui en découle. En conséquence, ne pas questionner la notation ESG telle qu'elle est pratiquée permet 1°) aux entreprises de légitimer leur activité sans revoir en profondeur leur modèle d'affaire ; 2°) d'apporter aux financeurs un complément d'information sur les risques

réputationnels auxquels ils s'exposent (renforçant ainsi l'asymétrie d'information dont ils bénéficient pour la répartition de la valeur générée par les entreprises cotées).

Mots-clés : Notation extra-financière, critères ESG, RSE, idéologie

Abstract

Since its emergence in the 1990s, non-financial rating has gradually become the reflection of the responsible commitment of corporations (Berg et al., 2020; Cheng, Green & Ko, 2015; Windolph, 2011). However, this rating has been severely criticized by numerous researches (Tatomir, 2022; Utz, 2019; Widyawati, 2021): issues of data validity, transparency of methodologies, relevance of indicators, comparability, etc. Understanding the paradox between the high expansion of ESG rating despite its limitations demonstrated by the literature leads us to resort to the concept of ideology (Boudon, 1986; Picketty, 2019). Thus, the purpose of this article is to demonstrate that non-financial rating can be assimilated to an ideology. The latter is defined as a doctrine, based on scientific argumentation and endowed with excessive or unfounded credibility. It makes it possible to justify a particular organization of the society and the distribution of wealth. Consequently, not questioning the ESG rating as it is performed allows 1°) companies to legitimize their activity without deeply revisiting their business model; 2°) to provide financiers with additional information on the reputational risks to which they are exposed (thus reinforcing the information asymmetry from which they benefit).

Key words: Non-financial rating, ESG indicators, CSR, ideology

Oumaima BENAGUID et Hicham SBAI, *Ecole nationale commerce et de gestion, Université Chouaib Doukkali, Maroc* et **Christophe GODOWSKI**, IAE Limoges

Quel lien entre les attributs démographiques des administrateurs et la responsabilité sociale des entreprises ? Cas des entreprises françaises

Résumé

Ce travail vise à étudier l'impact des attributs démographique des administrateurs sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), et plus particulièrement, l'impact de la diversité de genre, des administrateurs étrangers et des âges des membres du conseil âge sur la RSE. Notre échantillon est constitué de 63 entreprises françaises cotées à l'indice SBF 120 durant la période 2008-2017. Les résultats obtenus montrent que la présence des femmes mesurée par la proportion des femmes administrateurs au sein du conseil et l'indice Blau impacte positivement la RSE. L'âge des administrateurs a aussi un effet positif et très significatif sur la RSE. En revanche, les administrateurs étrangers n'ont pas un effet significatif sur la responsabilité sociale et environnementale. Nos résultats restent robustes en utilisant deux mesures alternatives de la RSE qui sont le score social et le score environnemental.

Notre analyse additionnelle a montré que la relation entre la diversité du conseil d'administration et la responsabilité sociale des entreprises est plus forte chez les entreprises familiales.

Mots clés : Diversité genre, âge des administrateurs, administrateurs étrangers, propriété familiale, RSE

Abstract

This work aims to study the impact of the demographic attributes of directors on corporate social responsibility (CSR), and more specifically, the impact of gender diversity, foreign directors and the age of board members on CSR. Our sample consists of 63 French companies listed on the SBF 120 index during the period 2008-2017. The results obtained show that the presence of women as measured by the proportion of women directors on the board and the Blau index has a positive impact on CSR. The age of directors also has a positive and very significant effect on CSR. On the other hand, foreign administrators do not have a significant impact on social and environmental responsibility. Our results remain robust by using two alternative measures of CSR that are the social score and the environmental score.

Our additional analysis showed that the relationship between board diversity and corporate social responsibility is stronger among family firms.

Key words: Gender diversity, age of directors, foreign directors, family ownership, CSR

Cynthia BLANCHETTE, *EDC Paris BS*

Le développement de l'employabilité dans les grandes entreprises : une responsabilité partagée

Résumé

Dans le cadre de cette communication, nous nous attachons au concept de l'employabilité dans les grandes entreprises. Nous revenons sur la genèse et l'évolution du concept d'employabilité. L'employabilité connaît de nombreux débats dans la littérature. L'employabilité interactive propose une vision globale au cœur des préoccupations alors que l'employabilité individuelle place l'Homme au centre du concept. À bien des égards, la prise en compte de l'employabilité au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) devient incontournable. Le contexte économique, politique et social est un facteur déterminant dans cette préoccupation de l'employabilité des salariés. Il existe également un corpus juridique sur l'employabilité en France et au Québec qui renforce la prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises. Dans le cadre de cette recherche scientifique, nous optons pour une démarche qualitative. Nous collectons auprès de membres de la Direction des Ressources Humaines de grandes entreprises 47 entretiens en France et 27 entretiens au Québec. Les résultats démontrent une réalité constatée concernant la prise en compte du développement de l'employabilité des salariés. Cette responsabilité est partagée entre différents acteurs au sein des organisations. Nous présenterons également des recommandations managériales.

Mots-clés : employabilité, employabilité interactive, employabilité individuelle, GRH

Abstract

In this paper, we focus on the concept of employability in large companies. We review the genesis and evolution of the concept of employability. Employability has been the subject of numerous debates in the literature. Interactive employability proposes a global vision at the heart of concerns, whereas individual employability places the individual at the center of the concept. In many respects, the consideration of employability within Human Resources Management (HRM) is becoming unavoidable. The economic, political and social context is a determining factor in this concern for employee employability. There is also a legal corpus on employability in France and in Quebec which reinforces the consideration of this aspect in company policies. Within the framework of this scientific research, we opt for a qualitative

approach. We collected 47 interviews in France and 27 interviews in Quebec with members of the human resources departments of large companies. The results show that the development of employee employability is a reality. This responsibility is shared between different actors within organizations. We will also present managerial recommendations.

Keywords : employability, interactive employability, individual employability, HRM

Marc BONNET, ISEOR/Université Lyon 3, Thibaud DUBOISY, Olivier DURET et Céline GUENET, Université Lyon 3, IAE Lyon

Responsabilité sociétale des programmes de formation au management : le cas d'un master de formation en alternance à la vente et au management commercial à l'Université Lyon 3/iaelyon

Résumé

Cette communication porte sur une pratique pédagogique innovante dans le cadre d'un master en management organisé sous la forme de l'apprentissage. Il s'agit en effet de contractualiser les performances d'une action de formation entre les diverses parties prenantes impliquées en allant au-delà de l'étudiant (e), des maîtres d'apprentissage et des tuteurs universitaires.

La pédagogie interactive par projet consiste en effet à impliquer l'ensemble des acteurs dans une recherche-intervention destinée à construire un plan d'action commercial socio-économique. Ce travail est formalisé dans le mémoire de master et il a pour but d'explicitier les performances actuelles et potentielles du plan d'action, en explicitant les coûts et performances visibles et cachés du plan d'action commercial ainsi que les impacts positifs pour chaque acteur : les étudiants, le personnel de l'entreprise, la direction de l'entreprise, les clients ainsi que l'environnement naturel.

Mots clés : formation en alternance, performance socio-économique, responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs

Abstract

This communication focuses on an innovative pedagogical practice within the framework of a master's degree in management organized in the form of sandwich. courses. It is indeed a question of contractualizing the performance of management education between the various stakeholders involved by going beyond the student, the apprenticeship masters and the university tutors.

Interactive pedagogy by project consists in fact of involving all the actors in an intervention-research intended to build a socio-economic commercial action plan. This work is formalized in the master's thesis and its purpose is to formalize the current and potential performance of the action plan, by explaining the visible and hidden costs and performance of the commercial action plan as well as the positive impacts for each actor: students, company staff, company management, customers and the natural environment.

Keywords: work-study program, socio-economic performance, social responsibility of scholars.

Luis BUENO, *IAE Lyon*

Contribution du renforcement du socle managérial au processus d'intégration normative des petites entreprises : « management de la qualité » ou « qualité du management »

Résumé

Le présent document s'interroge sur les difficultés rencontrées par les petites entreprises lorsqu'elles sont contraintes d'intégrer des normes réglementaires ou volontaires dans le cadre de leur stratégie de développement. Notre projet de recherche décrit l'accompagnement du processus d'intégration normative d'une petite entreprise par le biais d'une recherche-intervention longitudinale de 6 années menée avec la méthodologie d'intervention du management socio-économique. C'est dans ce contexte que nous évaluons les contributions d'un renforcement préalable de l'infrastructure de l'organisation à la démarche d'intégration normative. La mobilisation des notions de cohérence (stratégique puis opérationnelle) et de cohésion permet le renforcement de ce que nous avons identifié comme le « socle managérial » de l'organisation.

La mobilisation du binôme « cohérence-cohésion » au sein de l'organisation a permis de développer la capacité des acteurs de la stratégie à comprendre et gérer en interne les exigences des différents référentiels retenus. Ainsi, le processus d'intégration normative s'enrichi d'un processus d'apprentissage délibéré et évolutif en s'appuyant sur le potentiel humain comme principal élément d'innovation dans le pilotage négocié de la survie-développement de l'organisation.

Mots clés : Qualité ; Management ; Normes ; Cohérence ; Cohésion

Abstract

This paper examines the difficulties encountered by small businesses when they are forced to integrate regulatory or voluntary standards as part of their development strategy. Our research project describes the accompaniment of the normative integration process of a small company through a longitudinal intervention research of 6 years conducted with the intervention methodology of socio-economic management. It is in this context that we evaluate the contributions of a prior strengthening of the organization's infrastructure to the normative integration process. The mobilization of the notions of coherence (strategic then operational) and cohesion allows the reinforcement of what we have identified as the "managerial base" of the organization.

The mobilization of the "coherence-cohesion" binomial within the organization has made it possible to develop the capacity of the actors of the strategy to understand and manage internally the requirements of the various reference systems selected.

Thus, the normative integration process was enriched by a deliberate and evolutionary learning process based on human potential as the main element of innovation in the negotiated management of the organization's survival and development.

Keywords: Quality ; Management ; Standards ; Coherence ; Cohesion

Finance durable vs finance responsable : la déclaration de performance extra-financière (DPEF) à l'aune de la taxonomie européenne et reporting RSE

Résumé

Dans leur Déclaration de performance extra-financière (DPEF), les entreprises non financières doivent publier des indicateurs de durabilité, issus du système de classification de l'Union européenne (UE), pour permettre d'identifier les activités économiques durables. En toute logique, ces indicateurs devraient être pris en considération par les Organismes Tiers Indépendants (OTI) en charge de vérifier les informations extrafinancières de la DPEF, à compter de 2022. Pour autant, la Compagnie des commissaires aux comptes a donné un avis contraire, considérant que les indicateurs de durabilité fixés notamment dans l'article 8 du Règlement Taxonomie (règlement UE 2020/852) étaient des indicateurs exclusivement financiers, que les OTI n'auraient pas pour mission de vérifier, tant que la nouvelle directive européenne sur le reporting RSE (CSRD) n'était pas entrée en vigueur. La question ici est très délicate, parce qu'il s'agit de droit transitoire dans un contexte de droit international, avec également un effet rétroactif puisque la taxonomie européenne prévue pour janvier 2022 porterait sur l'exercice comptable 2021, le règlement européen étant non seulement d'application directe, mais également immédiate. Il s'agit d'un cas original de Tétranormalisation (cadre théorique d'analyse) qui repose sur une interprétation divergente des textes nationaux vs internationaux, conduisant à une opposition entre finance durable et finance responsable. La controverse n'est pas dénuée d'intérêts théoriques, tant en droit qu'en gestion, de même que pratiques, puisqu'elle entraînerait un retard en matière de lutte contre l'écoblanchiment. La résolution du cas passe par l'application d'une méthodologie tirée des sciences juridiques, en s'appuyant sur les fondements normatifs de la RSE, conformes à l'esprit des nouveaux textes relatifs à la double matérialité imposée par le règlement européen pour répondre à l'urgence climatique.

Mots-clés : Reporting extra-financier, finance durable, RSE, droit européen, tétranormalisation, écoblanchiment

Abstract

In their Extra-Financial Performance Declaration (EFPR), non-financial companies must publish sustainability indicators, taken from the European Union (EU) classification system, to identify sustainable economic activities. Logically, these indicators should be taken into consideration by the CSR audit in charge of verifying the extra-financial information of the DPEF, as of 2022. However, the Compagnie des commissaires aux comptes has given a contrary opinion, considering that the sustainability indicators set out

Especially in Article 8 of the Taxonomy Regulation (EU Regulation 2020/852) were exclusively financial indicators, which the ITOs would not have the task of verifying, as long as the new European directive on CSR reporting (CSRD) had not come into force. The issue here is very delicate, because it is a question of transitional law in a context of international law, with also a retroactive effect since the European taxonomy planned for January 2022 would relate to the accounting year 2021, the European regulation being not only of direct application, but also immediate. This is an original case of Tetranormalisation (theoretical framework of analysis) based on a divergent interpretation of national vs. international texts, leading to an opposition between sustainable finance and responsible finance. The controversy is not devoid

of theoretical interests, both in law and management, as well as practical ones, because it would lead to a delay in the fight against greenwashing. The resolution of the case requires the application of a methodology drawn from legal sciences, based on the normative foundations of CSR, in line with the spirit of the new texts relating to the double materiality imposed by the European regulation to respond to the climate emergency.

Keywords: Extra-financial reporting, sustainable finance, CSR, European law, tetranormalisation

Vincent CHAUVET et Sami BEN-LARBI, *Université Toulon*

Structure de gouvernance et performance sociétale des entreprises dans le contexte français

Résumé

Notre article interroge l'influence de la structure de gouvernance sur la performance sociétale des entreprises (PSE) en mobilisant un cadre théorique articulé autour des théories néo-institutionnelles et de la gouvernance. Comparé aux études inscrites dans le même champ, notre recherche propose un élargissement à de nouveaux attributs liés à la structure de gouvernance. En s'inspirant de la structure d'ensemble du modèle de Wood (1991), la PSE a été abordée sous l'angle des processus qui la gouvernent à savoir, le portage politique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), son implémentation et les résultats qui en découlent. Grâce à une méthodologie adaptée à la nature longitudinale des données sociétales de la base Vigéo – Eiris (2011-2018), notre article montre que l'influence de la structure de gouvernance des entreprises françaises doit être différenciée selon l'angle d'approche retenu en matière d'évaluation de la PSE. Nos résultats accréditent l'idée selon laquelle les processus qui gouvernent la PSE dépendent d'attributs liés à la structure des conseils d'administration (séparation/concentration des pouvoirs de contrôle et de gestion et présence de comités spécialisés), mais aussi des mesures incitatives adoptées par les conseils en matière de rémunération des directeurs exécutifs dès lors que les entreprises sont dotées d'un comité RSE.

Mots-clés : Performance sociétale des entreprises, RSE, structure de gouvernance, comités spécialisés, rémunération incitative des dirigeants exécutifs.

Abstract

Our article examines the influence of governance structure on corporate social performance (CSP) by mobilizing a theoretical framework based on neo-institutional and governance theories. Compared to studies in the same field, our research proposes an extension to new attributes related to governance structure. Drawing on the overall structure of Wood's (1991) model, the CSP was approached from the perspective of the processes that govern it, namely, the political carriage of corporate social responsibility (CSR), its implementation and the results that flow from it. Thanks to a methodology adapted to the longitudinal nature of the Vigéo - Eiris database (2011-2018), our article shows that the influence of the governance structure of French companies must be differentiated according to the different criteria used to evaluate CSR. Our results support the idea that the processes governing the CSP depend on attributes related to the structure of boards of directors (separation/concentration of management and control powers and the presence of specialized committees), but also on the incentives adopted by the boards in terms of executive compensation when companies have a CSR committee.

Keywords: Corporate social performance, CSR, governance structure, specialized committees, executive incentive compensation.

Meryem CHIADMI, *Université Mohammed V de Rabat, Maroc*, **Khalid RGUIBI**
Université Ibn Tofail, Maroc

La communication RSE par le reporting sociétal : quelles pratiques des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc

Résumé

Dans ce papier, nous proposons une analyse des pratiques du reporting sociétal des entreprises faisant appel public à l'épargne, suite à l'introduction en 2019 de la nouvelle exigence de l'autorité marocaine des marchés des capitaux (AMMC), de publier un rapport financier annuel intégrant un rapport ESG (Environnement, Social/Sociétal et Gouvernance).

Notre analyse a reposé sur une analyse de contenu des différents rapports annuels diffusés et disponibles sur les sites internet de l'ensemble des entreprises objet de notre étude.

Les résultats ont permis de conclure que la majorité des entreprises de notre échantillon a fourni de réels efforts pour intégrer les nouveaux indicateurs demandés par l'obligation de l'AMMC. L'analyse par typologie d'enjeu montre que les indicateurs relatifs aux parties prenantes et aux informations sociales sont les plus aboutis suivi par les informations environnementales. Cependant, l'information fournie n'est pas équitable pour tous les critères. Les entreprises ont plus de facilité et d'habileté à communiquer sur certains critères que d'autres. Les résultats ont aussi montré que les informations de type qualitatif sont les plus abondantes dans le reporting sociétal des différentes entreprises, les informations quantitatives sont très peu fournies alors que l'information quantitative strictement financière est quasi absente.

Mots-clés : Informations environnementales, sociales et gouvernance – volume en pages – type – Référentiel AMMC – Sociétés *faisant appel public à l'épargne*

Abstract

In this paper, we propose an analysis of the societal reporting practices of publicly traded companies, following the introduction in 2019 of the new requirement of the Moroccan Capital Markets Authority (MCMA) to publish an annual financial report including an ESG (Environmental, Social/Societal and Governance) report.

Our analysis was based on a content analysis of the various annual reports published and available on the websites of all the companies in our study. The results show that the majority of the companies in our sample have made real efforts to integrate the new indicators required by the AMMC obligation. The analysis by type of issue shows that the indicators relating to stakeholders and social information are the most complete, followed by environmental information. However, the information provided is not equitable for all criteria. Companies are more comfortable and adept at reporting on some criteria than others. The results also showed that qualitative information is the most abundant in the societal reporting of the different companies, quantitative information is very little provided, while strictly financial quantitative information is almost absent.

Keywords: Environmental, social and governance information - volume in pages - type - AMMC standard - Companies making public offerings.

Thibault CUENOUD , Excelia Business School

Une réappropriation locale et citoyenne de la compensation carbone est-elle possible ? Le cas d'étude de la coopérative carbone rochelaise

Résumé

Depuis de nombreuses années, le surplus des émissions de CO2 induit par l'activité humaine est en débat (GIEC, 2021 pour les dernières prévisions sur le sujet). Plusieurs alternatives sont proposées dans la façon d'appréhender les impacts environnementaux qui en découlent à travers la notion de neutralité carbone. Il s'agit de coupler une diminution de ses émissions de CO2 parallèlement à une démarche de compensation carbone pour les émissions que nous n'aurions pas réussi à maîtriser. De nombreux pays ont pu s'engager à une « neutralité » carbone dans les prochaines années, notamment depuis la COP 21 en 2015 en France avec des engagements forts de certains pays, notamment ceux européens. Pourtant, la notion de neutralité n'est pas forcément facile à appréhender dans une démarche de durabilité des organisations. Trop d'organisations ont eu tendances à privilégier la compensation carbone avec l'achat de crédits carbonés sans pour autant s'orienter sur une véritable remise en cause de ses pratiques. Le faible coût d'achat de la tonne carbone interpelle quant au véritable sens d'une telle démarche. Des initiatives ont pu émerger depuis quelques temps afin d'initier de véritables démarches de compensation carbone avec et pour des organisations à la recherche d'une performance globale. Cette réappropriation de la compensation carbone par des parties prenantes élargies devrait permettre de s'inscrire autour d'une démarche de bien commun qu'est la transition énergétique et plus particulièrement de la compensation carbone. Ici, nous nous attacherons à expliciter la démarche de la Coopérative Carbone, organisation sous statut SCIC qui a rassemblé plusieurs parties prenantes dans une volonté de redéfinir la notion de compensation carbone dans une démarche plus globale et durable, notamment au niveau de l'agglomération rochelaise et sa démarche intitulée « La Rochelle, territoire zéro carbone 2040 » (LRTZC par la suite).

Mots-clés : Compensation Carbone, Emission de CO2, Territoire, Citoyen, Finance Verte.

Abstract

Many years, the surplus of CO2 emissions since induced by human activity is under debate (IPCC, 2021 for the latest spies on the subject). Several alternatives are proposed in the way of understanding the environmental impacts that will have to through the notion of carbon neutrality. It is a question of coupling a reduction in its CO2 emissions in parallel with a process of carbon compensation for the emissions that we would not have succeeded in controlling. Many countries have been able to commit to carbon "neutrality" in the coming years, particularly since COP 21 in 2015 in France with strong commitments from certain countries, particularly those in Europe. However, the notion of neutrality is not imposed and easy to apprehend in a process of sustainability of organizations. Too many organizations have had a tendency to favor carbon offsetting with the purchase of carbon credits without however focusing on a real questioning of their practices. The low cost of purchasing a ton of carbon calls into question the true meaning of such an approach. Initiatives have been emerging for

some time to initiate genuine carbon offsetting initiatives with and for organizations looking for overall performance. This reappropriation of carbon offsetting by the wider parties concerned should make it possible to be part of a common good approach that is energy transition and more particularly carbon offsetting. Here, we will endeavor to explain the approach of the Carbon Cooperative, an organization under SCIC status which has brought together several parties concerned in a desire to redefine the concept of carbon offsetting in a more globale and sustainable approach, particularly at the level of the La Rochelle agglomeration. and its approach entitled “La Rochelle, zero carbon territory 2040” (LRTZC thereafter).

Keywords : Carbon Offsetting, CO2 Emission, Territory, Citizen, Green Finance.

Gérard DESMAISON et Thibaud DUBOISY, *ISEOR/iaelyon School of Management*

Impact économique du travail des bénévoles, Cas d’une association nationale accompagnant les entrepreneurs post-liquidation

Résumé

Les associations contribuent au développement de la RSE. Beaucoup d’associations survivent grâce à la participation de bénévoles. Par définition le bénévolat n’a pas de prix, pourtant les bénévoles représentent une valeur économique. La valorisation du travail des bénévoles a fait l’objet de peu de recherches et sa valorisation reste source de polémiques. Nous avons mené une recherche exploratoire pour tenter de valoriser le travail des bénévoles d’une association nationale reconnue d’utilité publique à caractère social. Le terrain de la recherche porte sur 425 bénévoles, divisé en 3 cohortes, et a fait l’objet de données qualitatives et quantitatives permettant d’évaluer à la fois le temps passé par ces bénévoles et une première évaluation de leur valeur ajoutée. Dans la discussion, nous abordons d’autres possibilités de valorisation, l’utilité de cette valorisation et les suites à donner à cette  tude.

Mots-clés : associations, cout cach , b n volat, don/contre-don, accompagnement

Abstract

Associations contribute to the development of CSR. Many associations survive thanks to the participation of volunteers. By definition, volunteer work has no price, yet volunteers represent an economic value. The valuation of volunteer work has been the subject of little research and its valuation remains a source of controversy. We conducted an exploratory research to try to value the work of volunteers in a national association recognized as being of public utility and social in nature. The research field covers 425 volunteers, divided into 3 cohorts, and has been the subject of qualitative and quantitative data allowing us to evaluate both the time spent by these volunteers and an initial assessment of their added value. In the discussion, we address other possibilities for value-added, the usefulness of this value-added and the follow-up to this study.

Keywords: associations, hidden costs, volunteering, donation/counter-donation, accompaniment

Jocelyne DUPOUY, ISEOR, Université Lyon 3

Quel impact de la crise sanitaire sur la trajectoire RSE des entreprises de l'industrie pharmaceutique ? Illustration par deux cas emblématiques

Résumé

Face à la crise sanitaire mondiale engendrée par la COVID-19 qualifiée de pandémie par l'OMS, la quasi majorité des décideurs politiques de la planète se sont tournés vers le secteur pharmaceutique avec l'espoir de trouver une réponse salvatrice en un délai record. Plusieurs auteurs préfèrent invoquer la notion de « syndémie » corrélée aux difficultés persistantes à solutionner des problématiques de Développement Durable et de RSE. La réponse aux enjeux de santé publique a aussi engendré un nouveau marché commercial planétaire et a conduit à orienter un flux significatif de budgets publics vers l'Industrie Pharmaceutique dans le but d'en accélérer les capacités d'innovation, puis de production. Cette communication présente les premiers éléments d'une recherche compréhensive fondée principalement sur l'exploitation de données qualitatives. Elle vise à identifier les impacts de l'urgence sanitaire et du contexte d'intense compétition sur la trajectoire RSE des acteurs de ce secteur. Illustrée par une étude documentaire des discours et pratiques relevant de la Responsabilité Sociétale de deux entreprises phares de l'industrie du médicament, elle en décrypte et discute leurs évolutions depuis la propagation fin 2019 du virus du SRAS-COV2.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) – Industrie Pharmaceutique – COVID-19 - Crise sanitaire

Abstract

The pharmaceutical sector's ability to find urgently a life-saving response to the global health crisis caused by COVID-19 was looked-for by almost the majority of worldwide political decision-makers. Although COVID-19 is qualified as pandemic by WHO, several authors prefer to invoke the notion of "syndemic" suggesting relentless difficulties to solve Sustainable Development and CSR stakes. This expected response to public health issues has also generated a new global commercial market and has led to directing significant flows of public budgets towards the Pharmaceutical Industry on purpose of innovation and production capacities acceleration. This communication presents preliminary elements of a comprehensive research based mainly on qualitative data. It aims to identify how health urgency and intensified competition may impact actors CSR trajectory. Illustrated by a documentary study of discourses and practices relating to Social Responsibility of two leading companies in the pharmaceutical industry, it deciphers and discusses their evolution since the spread of the SARS-COV2 virus at the end of 2019.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR) – Pharmaceutical Industry – COVID-19 – Health crisis

Cécile EZVAN, Excelia Group et Cécile RENOUARD, ESSEC

Responsible Investment towards sustainable human development : the critical contribution of the capability approach

Résumé

Cet article s'appuie sur une vision relationnelle de l'entreprise et évalue les stratégies d'investissement responsable au regard du développement humain. En utilisant un cadre théorique basé sur l'approche du développement humain et des capacités (HDCA), l'argumentation s'appuie sur la recherche sur les investissements durables et responsables, ainsi que sur un travail de terrain récemment mené sur des fonds de capital-investissement français d'investissement socialement responsable (ISR). En s'appuyant sur l'HDCA et la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises, cet article comble une lacune dans la littérature existante sur l'ISR tout en démontrant qu'un investissement peut être évalué par ses impacts sur les capacités des parties prenantes.

Le point de départ de l'article souligne la manière dont le large éventail actuel de stratégies ISR (sélection négative, best in class, désinvestissement, investissement à impact social, etc.) est sous-tendu par divers principes fondamentaux et peut avoir des impacts très différenciés sur le développement humain.

Par la suite, la partie empirique du document présente le cadre basé sur les capacités qui a été développé en accord avec les principes de l'approche par les capacités.

Les résultats consistent en un indice composite qui évalue l'accès aux capacités relationnelles et les seuils qu'une entreprise et ses investisseurs doivent respecter s'ils prétendent être responsables vis-à-vis du développement humain. Plus spécifiquement, les enjeux sociaux et de gouvernance dans deux secteurs différents sont détaillés.

S'appuyant sur cette recherche appliquée au sein de l'équipe ISR d'un fonds d'investissement, les auteurs mettent également en évidence les avantages et les contraintes d'une telle approche d'un point de vue managérial. Depuis 10 ans, les investisseurs institutionnels et les fonds de capital-investissement augmentent leurs investissements dans les fonds ISR. Cependant, il reste de nombreuses pratiques ambiguës concernant l'ISR. Les réglementations doivent continuer à évoluer afin d'être plus précises quant aux critères ISR requis pour les entreprises, notamment en ce qui concerne le seuil acceptable pour l'impact social et de gouvernance des investissements. Ce document recommande des moyens d'assurer une création de valeur durable sans menacer les capacités humaines et les écosystèmes, et en favorisant au contraire des relations équilibrées et respectueuses entre toutes les parties prenantes sur le long terme.

Mots-clés : ISR, investissement socialement responsable, RSE, développement humain durable, approche par les capacités.

Abstract

This paper builds on a relational view of the firm and assesses responsible investment strategies towards human development. Using a theoretical framework based on the human development and capability approach (HDCA), the argumentation relies on research on sustainable and responsible investments, as well as on recently conducted fieldwork on French socially responsible investment (SRI) private equity funds. Building on HDCA and corporate social responsibility literature, this paper fills a gap in existing literature on SRI while demonstrating that an investment can be assessed by its impacts on stakeholders' capabilities.

The starting point of the paper highlights the way in which the current wide range of SRI strategies (negative screening, best in class, divestment, social impact investing, etc.) are

underpinned by diverse foundational principles and can have highly differentiated impacts on human development.

Subsequently, the empirical part of the paper presents the capabilities-based framework that has been developed in alignment with capability approach principles.

The results consist of a composite index that assesses relational capability access and thresholds that a company and its investors must respect if they claim to be responsible towards human development. More specifically, social and governance issues at stake in two different sectors are detailed.

Building on this applied research within the SRI team of an investment fund, the authors also highlight the advantages and constraints of such an approach from a managerial point of view. For the past 10 years, institutional investors and private equity funds have been increasing their investments in SRI funds. However, there remain numerous ambiguous practices regarding SRI. Regulations need to continue evolving in order to be more specific regarding the required SRI criteria for companies, specifically with regard to the acceptable threshold for social and governance impact of investment. This paper recommends ways in which to bring about sustainable value creation without threatening human capabilities and ecosystems, instead promoting balanced and respectful relationships between all stakeholders in the long run.

Keywords: SRI, social responsible investment, CSR, sustainable human development, capability approach.

Manuel GARCIA et Miguel DELATTRE, IAE Lyon

Polysémie socio-économique de l'expérience : lier la performance financière à l'investissement et au capital humain

Résumé

La plus grande prise en compte du développement durable dans les investissements implique, du point de vue des ressources humaines, une clarification de la notion d'expérience en explicitant les concepts de capital humain (Becker 1964) et de potentiel humain (Zardet & Bonnet 2014). L'objectif est de faire le lien entre les diverses sources potentielles de productivité et la création de valeurs économiques et sociales. Trois cas de recherche illustrent ces problématiques

Mots-clés : développement durable, expérience, capital humain, potentiel humain, performances économique et sociale.

Abstract

The greater consideration of sustainable development in investments implies, from a human resources point of view, a clarification of the notion of experience by making explicit the concepts of human capital (Becker 1964) and human potential (Zardet & Bonnet 2014). The objective is to make the link between the various potential sources of productivity and the creation of economic and social values. Three research cases illustrate these issues.

Key words : sustainable development, experience, human capital, human potential, economic and social performance.

Utilité commune et financement participatif de l'entrepreneuriat à mission : la dimension économique incomprise d'un concept fondationnel.

Résumé

Le financement participatif (crowdfunding) est une forme innovante d'échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels via une plateforme en ligne. L'objet de l'article est (i) de modéliser, sous l'angle de l'économie comportementale, les raisonnements et les comportements décisionnels des contributeurs *conventionnels* et *non-conventionnels*, sur des bases respectives de risque-rendement et d'*utilité commune* (ii) de discuter des expérimentations entrepreneuriales menés sur des projets à *mission* (RSE). Les principaux modèles théoriques du *bien commun* d'E. Ostrom (*Commons*) et de J. Tirole (*Common Good*), ne permettent pas de définir et de manier économiquement le concept fondationnel d'*utilité commune*. Nous proposons de la définir comme une mesure de la satisfaction (*vs* insatisfaction) ou du bien-être (*vs* mal-être) que le plus grand nombre retire de la consommation ou de l'obtention de bien commun par un petit nombre. Elle se comprend dès lors, comme une *utilité* originelle, d'un temps où cela participait de la survie de l'espèce et où la propriété n'avait pas encore commencé à menacer le *bien commun* et causé sa chute (*Tragedy of the commons*). Son axiomatisation relative plutôt qu'absolue, aux implications contrôlables, et son couplage avec la théorie moderne du portefeuille de Markovitz (1952), en font un outil économique utile, au service d'une finance durable et responsable, pour sortir du dilemme décisionnel *viabilité économique* versus *utilité commune* (maximisation & frontière efficiente rapportée au *bien commun*) dans une version *postmoderne* de cette théorie.

Mots-clés : Utilité commune, financement participatif, entrepreneuriat à mission, bien commun, risque-rendement, finance durable.

Abstract

Crowdfunding is an innovative online platform between individuals trading outside banking channels. The intent of the paper is (i) from a behavioral economics perspective, to model the reasoning and decision behaviors of *conventional* and *unconventional* contributors, on respective *risk-expected return* and *common utility* basis (ii) to discuss entrepreneurial experiments conducted on *mission-led* projects (CSR). The main theoretical models of the common good of E. Ostrom (*Commons*) and J. Tirole (*Common Good*), do not define and handle economically the foundational concept of *common utility*. We propose to define it as a measure of the satisfaction (*vs* dissatisfaction) or well-being (*vs* discomfort) that the greatest number find in consumption or the obtaining of the *common good* by a small number. It can therefore be understood as an original *utility* at stake at a time when it ensured the survival of Crowdfunding is an innovative online platform between individuals trading outside banking channels. The intent of the paper is (i) from a behavioral economics perspective, to model the reasoning and decision behaviors of *conventional* and *unconventional* contributors, on respective *risk-expected return* and *common utility* basis (ii) to discuss entrepreneurial experiments conducted on *mission-led* projects (CSR). The main theoretical models of the common good of E. Ostrom (*Commons*) and J. Tirole (*Common Good*), do not define and handle economically the foundational concept of *common utility*. We propose to define it as a measure of the satisfaction (*vs* dissatisfaction) or well-being (*vs* discomfort) that the greatest number find in consumption or the obtaining of the *common good* by a small number. It can

therefore be understood as an original *utility* at stake at a time when it ensured the survival of mankind and when property had not yet begun to threaten the *common good* until so far as to cause its fall (*Tragedy of the commons*). This first attempt at an axiomatization of *common utility* in a relative rather than an absolute way while controlling all consequences, allows the coupling with the modern portfolio theory of Markovitz (1952) for instrumenting a sustainable finance and get out of the dilemma “economic viability versus common good” (maximizing & efficient frontier of *Commons*) in a postmodern version of this theory.

Keywords: Public utility, Common good, Crowdfunding, mission-led entrepreneurship, risk-return, Common utility.

Claire GILLET-MONJARRET et Agnès MAZARS-CHAPELON, *Université de Montpellier*, **Anne-Laure LAFONT**, *Université de Toulouse 3*

La responsabilité sociale à l’université : entre dispositifs et valeurs partagées

Résumé

La prise de conscience par les organisations des enjeux liés au développement durable a entraîné des bouleversements dans les pratiques managériales. Ces évolutions ont emmené les organisations, privées comme publiques, à se questionner sur leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale auxquelles elles sont aujourd’hui confrontées. C’est le cas de l’université, qui comme toute organisation, est au cœur d’enjeux de développement durable et ne peut échapper à l’intégration des principes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans ses différentes fonctions (Abdelilah, 2019). Bien que de nombreuses recherches portent sur l’intégration des pratiques de responsabilité sociétale dans les entreprises privées, très peu s’intéressent à ces thématiques au sein des organisations publiques et notamment des universités, désignées sous l’acronyme RSU pour Responsabilité Sociale des universités. Notre objectif de recherche est tout d’abord de réaliser un état des lieux des pratiques de RSU dans une université Française puis d’analyser comment ces pratiques sont pilotées au sein de cette même université. Pour ce faire, nous avons conduit une étude de cas auprès d’une grande université française. Des entretiens semis-directifs ont été réalisés avec la présidence et l’ensemble des directeurs des 12 composantes (Facultés, Instituts, Ecoles) de cette université. Nous avons mobilisé un cadre multi-théorique : la théorie des parties prenantes pour mettre en évidence la pluralité des attentes des différents acteurs internes et externes à l’organisation publique, le cadre théorique des systèmes de contrôle de Simons (1995) permettant d’identifier des systèmes de pilotage de la RSU selon la nature de l’engagement des acteurs et enfin l’approche sociologique de Weick (1995) pour comprendre les dynamiques organisationnelles. Les résultats permettent de mettre en évidence dans un même établissement public comment des composantes d’une même organisation avec des valeurs à priori communes s’approprient la RSE de façon différente. Les dispositifs de RSE semblent à des niveaux de maturité différents selon les composantes et entraînent la mise en place des systèmes de contrôle diagnostiques et/ou interactifs hétérogènes.

Mots clés : Responsabilité Sociétale des Universités RSU, université Française, Etude de cas, Théories des parties prenantes, Système de contrôle, Pilotage.

Abstract

The awareness of organizations of the issues related to sustainable development has led to upheavals in managerial practices. These changes have led organizations, both private and public, to question their social, societal and environmental responsibilities. This is the case of the university, which like any organization, is at the heart of sustainable development issues and cannot escape the integration of social, societal and environmental responsibility principles in its various functions (Abdelilah, 2019). Although there is a great deal of research on the integration of social responsibility practices in private companies, very little research has been done on these issues in public organizations, and in particular in universities, which are referred to by the acronym RSU for University Social Responsibility. Our research objective is first to take stock of CSR practices in a French university and then to analyze how these practices are managed within the university. To do so, we conducted a case study in a large French university. Semi-directive interviews were conducted with the presidency and all the directors of the 12 components (Faculties, Institutes, Schools) of this university. We mobilized a multi-theoretical framework: the theory of stakeholders to highlight the plurality of expectations of the different actors internal and external to the public organization, the theoretical framework of Simons' (1995) control systems to identify the steering systems of the RSU according to the nature of the actors' commitment, and finally Weick's (1995) sociological approach to understand the organizational dynamics. The results show how components of the same organization with values that are, at first glance, common, appropriate CSR in different ways within the same public institution. The CSR systems seem to be at different levels of maturity depending on the components and lead to the implementation of heterogeneous diagnostic and/or interactive control systems.

Key words: Social Responsibility of Universities RSU, French university, Case study, Stakeholder theories, Control system, Steering.

Anne GOUJON-BELGHIT, IAE Bordeaux, **Jocelyn HUSSER**, IAE Aix, **Marion LAURENT**, IFSI Bagatelle, Talence et Bergerac

La responsabilité sociétale des instituts de formation en soins infirmiers

Résumé

La responsabilité sociétale des instituts de formation des infirmiers apparaît comme un sujet particulièrement sensible en période de crise sanitaire. Notre étude s'interroge sur le rôle sociétal de ces organismes et leur capacité à générer une identité organisationnelle et professionnelle ainsi que d'engager les apprenants à éprouver de l'implication organisationnelle et professionnelle. Les résultats montrent que l'âge et le sexe ont une influence significative sur l'identité organisationnelle et l'implication professionnelle des infirmiers. Les instituts de formation doivent apprendre à développer l'identité professionnelle et l'implication organisationnelle de leurs apprenants.

Mots clés : Infirmiers, implication organisationnelle et professionnelle, identité professionnelle et organisationnelle, RSE.

Abstract

The societal responsibility of nursing education institutions appears to be a particularly sensitive issue in times of health crisis. Our study investigates the societal role of these organizations and their ability to generate organizational and professional identity as well as to engage learners to experience organizational and professional involvement. The results show that age and gender

have a significant influence on nurses' organizational identity and professional commitment. Educational institutions must learn to develop the professional identity and organizational commitment of their learners.

Keywords: Nurses, organizational and professional involvement, professional and organizational identity, CSR.

Bernard GUILLON, *IUT Bayonne, Université de Pau et des pays de l'Adour*

Curiosités et paradoxes en matière de systèmes de rémunération et de préservation contre la fraude : quels risques ?

Résumé

Les travaux présentés lors du colloque francophone sur le risque Oriane ont montré les développements récents en matière de mesure et, plus encore, de recherche de solutions relatives aux problèmes de dérive des rémunérations et de fraudes dans l'univers comptable et financier. Ici sont évoqués les travaux jugés les plus significatifs lors de cette manifestation (depuis 1993) et qui ont donc fait l'objet d'une diffusion dans des ouvrages collectifs ou des revues scientifiques.

Abstract

The works presented during the Francophone colloquium on Oriane risk have shown the recent developments in the field of measurement and, even more so, in the search for solutions to the problems of remuneration drift and fraud in the accounting and financial world. Here are the works that were considered the most significant during this event (since 1993) and that have been published in collective works or scientific journals.

Sabi Gani Orou GUIWA, *IAE Dijon*

Les moteurs et les freins à la prise en compte des enjeux du développement durable par les organisations, Cas de la société Canovia, microentreprise devenue entreprise à mission en 2020

Résumé

Cette étude de cas au sein de la microentreprise Canovia, basée à Dijon et exerçant en qualité de d'Entreprise à Mission selon la loi pacte (2019) et labellisée B Corp¹, s'intéresse aux moteurs et aux freins à la prise en compte du Développement Durable (DD à présent) par les organisations.

Elle montre que l'engagement de l'entreprise s'explique par une conjugaison de moteurs : principalement la motivation du dirigeant fondateur mais aussi, dans une moindre mesure l'influence des tendances et initiatives du marché. Ce résultat est plutôt original dans un contexte où la littérature académique oppose généralement ces deux facteurs sans les concilier. L'étude précise que la motivation du dirigeant fondateur est à la fois morale et instrumentale.

¹ <https://www.bcorporation.fr/>

En effet, sa démarche est à la fois liée à ses valeurs personnelles mais également à la volonté de tirer profit des bénéfices et performances du DD que cette étude a permis de mettre en avant.

Par ailleurs, l'entreprise rencontre des freins dans son engagement : principalement la résistance au changement et dans une moindre mesure l'insuffisance de ressources financières. L'entreprise les a partiellement levés et la présente étude révèle les leviers d'actions employés, afin d'orienter les entreprises qui rencontrent les mêmes freins. Elle ouvre le débat et les réflexions sur les attributs d'une conduite de changement efficace, qui engage réellement les équipes vers des pratiques de RSE durables

Mots clés : Développement Durable (DD), Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Moteurs, Freins, Entreprise à Mission. Sustainable Development (SD), Corporate Social Responsibility (CSR), Drivers, Obstacles, Purpose-driven company.

Abstract

This case study of Canovia, a microenterprise based in Dijon and operating as a Mission Company under the Pact Law (2019) and labeled B Corp, focuses on the drivers and barriers to the consideration of Sustainable Development (SD now) by organizations.

It shows that a company's commitment can be explained by a combination of drivers: mainly the motivation of the founding manager, but also, to a lesser extent, the influence of market trends and initiatives. This result is rather original in a context where the academic literature generally opposes these two factors without reconciling them. The study specifies that the motivation of the founding manager is both moral and instrumental. Indeed, his approach is both linked to his personal values but also to the will to take advantage of the benefits and performance of SD that this study has made it possible to highlight.

In addition, the company has encountered obstacles to its commitment: mainly resistance to change and, to a lesser extent, insufficient financial resources. The company has partially overcome these obstacles and this study reveals the levers of action used, in order to guide companies that encounter the same obstacles. It opens the debate and reflections on the attributes of an effective change management, which really engages the teams towards sustainable CSR practices.

Keywords: Sustainable Development (SD), Corporate Social Responsibility (CSR), Drivers, Obstacles, Purpose-driven company. Sustainable Development (SD), Corporate Social Responsibility (CSR), Drivers, Obstacles, Purpose-driven company.

Mouncif HARABIDA, Soumia FOUKAL et Bouchra RADI , *Université Maroc*

L'efficacité des indices ESG de la région MENA : Application de la méthodologie de l'exposant de Hurst

Résumé

Dans la sphère financière, l'hypothèse de marché efficient (EMH) est très controversée. Cette hypothèse se base sur l'idée que les cours des actions reflètent déjà toutes les informations disponibles sur le marché. Dans sa forme faible, l'EMH stipule que les prix futurs ne peuvent pas être prédits en analysant le prix historique des actifs. L'objet de ce travail est de tester l'efficacité évolutive des indices ESG de la région MENA. L'étude se base principalement sur

l'évaluation de l'efficacité des indices ESG de la région MENA et la comparer avec celle des indices de référence de chaque place financière. Les données de l'échantillon couvrent en fréquence quotidienne la période allant du 1^{er} Octobre 2018 à fin décembre 2021. Notre approche empirique est fondée sur le comportement de Hurst dans le temps à l'aide du logiciel Python. Dans notre étude, nous allons se basé sur l'estimation de l'exposant de Hurst en utilisant l'analyse R/S qui permet de détecter la dépendance à long terme dans les séries chronologiques financière.

Mots-clés : Efficience des marchés, Indices ESG, Région MENA, Covid-19, Marchés boursiers.

Abstract

In the financial sphere, the Efficient Market Hypothesis (EMH) is very controversial. This hypothesis is based on the idea that stock prices already reflect all available market information. In its weak form, the EMH states that future prices cannot be predicted by analysing historical asset prices. The purpose of this work is to test the evolutionary efficiency of MENA ESG indices. The study is mainly based on assessing the efficiency of the MENA ESG indices and comparing it with the benchmark indices of each financial centre. The sample data covers the period from October 1, 2018 to the end of December 2021 in daily frequency. Our empirical approach is based on Hurst's behaviour over time using Python software. In our study, we will rely on the estimation of the Hurst exponent using R/S analysis which allows the detection of long term dependence in financial time series.

Keywords: Market efficiency, ESG indices, MENA region, Covid-19, Stock markets.

Benoît JAMET, *IUT Bordeaux*

Financement des filières fossiles et divulgation volontaire d'information sociétale et environnementale : test de l'hypothèse de légitimité dans le secteur bancaire

Résumé

Les déterminants de la divulgation volontaire d'information (DVI) environnementale et sociétale sont très peu étudiés dans le contexte particulier du secteur bancaire, particulièrement l'impact de la performance environnementale. Cet article analyse cette relation via les financements alloués aux filières fossiles par un échantillon de 35 banques internationales (période 2016-2019) et des indicateurs de DVI sociétale et environnementale. Les résultats corroborent l'hypothèse de légitimité : les banques optimisent leur communication extra-financière lorsqu'elles augmentent leurs financements du secteur des énergies fossiles. Le lien performance-DVI est influencé par l'origine géographique des banques et la politique environnementale des États.

Mots clés : Divulgation volontaire d'information sociétale et environnementale, performance environnementale, secteur bancaire, théorie de la légitimité

Abstract

The determinants of voluntary environmental and societal disclosure (VD) have been little studied in the specific context of the banking sector, particularly the impact of environmental performance. This paper analyzes this relationship via financing allocated to fossil fuels firms by a sample of 35 international banks (period 2016-2019) and societal and environmental VD indicators. The results corroborate the legitimacy hypothesis: banks optimize their extra-financial communication when they increase their financing of the fossil fuel sector. The link between performance and VD is influenced by the geographical origin of the banks and the environmental policy of the home country.

Key words: Social and environmental voluntary disclosure, environmental performance, banking industry, legitimacy theory.

KALED FAROUK SOLIMAN Ahmed et LE SAOUT Erwan, *University Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM Sorbonne*

Corporate Social Responsibility in Europe: Impact on the Idiosyncratic Volatility

Résumé

La volatilité idiosyncratique est un miroir qui reflète des informations spécifiques liées aux entreprises. Les théories classiques de la finance ne présentent généralement qu'un seul côté, celui des actionnaires, sans responsabilité envers les autres parties prenantes. Des études récentes montrent que la volatilité idiosyncratique est prise en compte dans la section transversale des rendements attendus, ce qui prouve son importance. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est considérée comme un modèle d'autorégulation qui aide les entreprises à s'engager davantage sur le plan social vis-à-vis du public, de leurs parties prenantes et, enfin, d'elles-mêmes. La pratique de la RSE par l'entreprise en adoptant et en respectant les exigences environnementales, sociales et de gouvernance devrait avoir un impact sur sa volatilité idiosyncratique. Dans cet article, nous étudions la relation entre la performance RSE de l'entreprise et sa volatilité idiosyncratique sur les marchés européens. En utilisant des modèles de données de panel, nous documentons que l'amélioration de la RSE a un effet sceptique sur la volatilité idiosyncratique pour la période de janvier 2003 à juin 2018.

Mots-clés : Gestion des risques ; Volatilité idiosyncrasique ; Risque idiosyncrasique ; Responsabilité sociétale de l'entreprise ; Investissement socialement responsable

Abstract

The idiosyncratic volatility is a mirror that reflects specific information related to firms. Classical theories of finance mostly present only one side which is the shareholder side with no responsibility towards other stakeholders. Recent studies show that the idiosyncratic volatility is priced in the cross-section of expected returns proving its significance. Corporate Social Responsibility (CSR) is considered as the self-regulating model that helps firms to be more socially engaged to the public, its stakeholders, and finally itself. The firm's practice of CSR by adopting and respecting environmental, social, and governance exigencies should have an impact on its idiosyncratic volatility. In this article, we are studying the relationship between the firm's CSR performance and its idiosyncratic volatility in European markets. Using panel

data models, we document that improved CSR is skeptically affecting the Idiosyncratic volatility for the period of January 2003 to June 2018.

Keywords: Risk management; Idiosyncratic volatility ; Idiosyncratic risk ; Corporate Social Responsibility; Social responsible investment

Alain KLARSFELD, TBS

Le potentiel régulateur de la RSE : l'histoire longue de deux pratiques de rémunération en France

Résumé

L'objectif de notre contribution est d'utiliser la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997) pour discuter de la question de savoir si la RSE conduira à un plus ou moins grand encadrement du pouvoir discrétionnaire des entreprises. Nous soutenons que cette question n'est pas inhérente au concept de RSE lui-même, mais qu'elle est liée au fait que diverses parties prenantes, telles que les organisations internationales, les gouvernements, les syndicats et les organisations bénévoles, ainsi que le grand public, se saisiront ou non des pratiques autonomes de certaines entreprises pour construire des règles sociales qui vont limiter leur pouvoir. Des évolutions sont possibles, et peuvent prendre des décennies, comme le suggère l'étude des classifications salariales et des prestations familiales en France, et ces évolutions ne sont pas à sens unique.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Gestion des ressources humaines, Régulation sociale, Néo-institutionnalisme, France.

Abstract

The purpose of our contribution is to use neo-institutional theory (DiMaggio and Powell, 1983) and social regulation theory (Reynaud, 1997) to discuss the question of whether CSR will lead to more or less framing of corporate discretion. We argue that this question is not inherent to the concept of CSR itself, but is related to the fact that various stakeholders, such as international organizations, governments, trade unions and voluntary organizations, as well as the general public, will or will not seize upon the autonomous practices of some firms to construct social rules that will limit their power. Changes are possible, and may take decades, as the study of wage classifications and family benefits in France suggests, and these changes are not one-way.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Human Resources Management, Social Regulation, Neo-institutionalism, France.

Virginie LETHIAIS et François DELTOUR , IMT Atlantique, Sébastien LE GALL,
Université Bretagne Sud, UBS

Concilier innovation et RSE dans les PME : quel rôle pour le numérique ?

Résumé

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre comment les PME concilient leurs pratiques d'innovation et leur engagement de responsabilité sociale et sociétale. Nous analysons dans quelle mesure et de quelle manière la double transition durable et numérique, qui traverse la société et donc les entreprises, est mise en œuvre dans les pratiques d'innovation menées par les PME. En effet, la durabilité est susceptible de constituer un nouveau terrain d'innovation et les PME ont la possibilité de s'appuyer sur les technologies numériques pour y parvenir. Pour répondre à cet objectif, nous exploitons les données issues d'une enquête menée en 2021 auprès de 2 875 entreprises de l'ouest de la France. Dans cet échantillon, les pratiques des 1 156 entreprises qui ont innové (40,2%) sont étudiées en termes de type d'innovation, d'engagement dans les actions de RSE, de prise en considération des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de l'innovation, et enfin de rôle du numérique dans l'innovation. Une catégorisation des PME est proposée, mettant en lumière la diversité des pratiques en la matière.

Mots clés : RSE, innovation, numérique, PME

Abstract

The objective of the research is to better understand how SMEs reconcile their innovation practices with their commitment to social and societal responsibility. We analyze to what extent and in what way the dual transition between sustainability and digital technology, which is running through society and therefore through companies, is implemented in the innovation practices of SMEs. Indeed, sustainability is likely to constitute a new field of innovation and SMEs have the opportunity to rely on digital technologies to achieve it. To address this objective, we exploit data from a survey conducted in 2021 among 2,875 companies in western France. In this sample, the practices of the 1,156 companies that have innovated (40.2%) are studied in terms of type of innovation, commitment to CSR actions, consideration of environmental, social and societal impacts of innovation, and finally the role of digital in innovation. A categorization of SMEs is proposed, highlighting the diversity of practices in this area.

Keywords: CSR, innovation, digital, SME

Jean-Paul MEREUX, *Université de Reims Champagne-Ardenne*, **Jimmy FEIGE**, *IUT de Troyes*, **Pascale LAMBERT**, *IUT Dunkerque, Université du Littoral*

Croissance extra-organisationnelle d'une union de coopératives dans le secteur du champagne et légitimation par les adhérents

Résumé

Le développement des organisations passe souvent par l'acquisition d'autres entreprises (Greiner, 1998 ; Lambert, 2019). Le système coopératif n'échappe pas à cela et des coopératives à un stade de développement de leurs activités se structurent différemment et deviennent des groupes coopératifs (Forestier et Mauget, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Hollandts et Valiorgue, 2016). Dans la vie d'une coopérative, les adhérents ont une préférence pour la stabilité et la non-remise en cause d'un mode de gouvernance qui a fait le succès de la coopérative. Une union de coopératives dans le secteur du champagne a décidé, bien en amont

de ce développement extra-organisationnel de solliciter ses adhérents dans une approche participative afin de recueillir leur avis sur cette forme de croissance que nous étudions. Une forme de légitimation coopérative qui a permis de valider avec succès les choix stratégiques réalisés plusieurs années plus tard. Une approche d'autant plus intéressante à analyser à l'aune du modèle de Greiner réadapté pour les coopératives par Lambert (2017) que nous enrichissons dans cette communication.

Mots-clés : Modèle de Greiner - Développement extra-organisationnel - Union de coopératives - Secteur du champagne - Légitimation par les adhérents

Abstract

Abstract: Growth through extra-organizational solutions is often observed (Greiner, 1998; Lambert, 2019). Cooperatives become cooperative groups (Forestier et Mauget, 2001; Koulytchizky et Mauget, 2003; Hollandts et Valiorgue, 2016). However, members don't like change. A cooperative union in the champagne sector asked the opinion of its members about this change. Then, the strategic choices have been validated. In this communication, we study this approach. This development does not correspond to the usual practice observed. The new organization has been efficient. We use the Greiner model revised by Lambert (2017). This model applied to cooperatives is improved.

Keywords: Greiner model - Extra-organizational development - Union of cooperatives - Champagne sector - Legitimation by members

Andreas MAITRE-FERRI, *IAE Lyon*

Expérimentation de l'intégration d'un reporting global à travers le déploiement d'une démarche RSE, cas d'une structure de l'économie sociale et solidaire

Résumé

La recherche d'une performance globale dans le cadre d'une transition vers un développement durable est devenue une problématique généralisée, un besoin pour les organisations. Cependant, la notion de performance globale est, par sa complexité, difficilement opérationnalisable. A travers une recherche-intervention au sein d'organismes s'imprégnant de l'économie sociale et solidaire, nous cherchons à expérimenter une voie permettant l'intégration d'une performance globale conciliant économie et engagement sociétal grâce au développement du capital immatériel.

Mots clés : Performance globale intégrée, responsabilité sociétale des entreprises, économie sociale et solidaire, capital immatériel, culture d'entreprise

Abstract

The search for global performance in the context of a transition to sustainable development has become a widespread problem, a need for organizations. However, the notion of global performance is, by its complexity, difficult to operationalize. Through a research-intervention within organizations impregnated with the social and solidarity economy, we seek to experiment a way to integrate a global performance reconciling economy and societal commitment through the development of intangible capital.

Keywords: Integrated global performance, corporate social responsibility, social and solidarity economy, intangible capital, corporate culture

Mamadou NDIONE, *Université de Bourgogne*

Impact économique des critères ESG pour les entreprises du marché boursier français

Résumé

Cet article met l'accent sur les entreprises du marché boursier français entre 2005 et 2019 qui intègrent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernances (ESG) dans leurs décisions d'investissements. A la suite d'une classification qui met en évidence trois classes d'entreprises, nous remarquons qu'elles font des efforts différents en termes de respect des critères ESG et que l'impact de ces critères sur le plan économique diffère d'une classe d'entreprise à une autre suite à une série de régressions. Si certaines entreprises utilisent les critères ESG pour des raisons économiques, d'autres les intègrent essentiellement pour afficher une identité forte et accroissent par la même occasion leur capital immatériel. Cependant les pratiques ESG de certaines entreprises sont mitigées.

Mots clés : Finance durable ; Performance économique ; Marché français ; ESG., Economic impact of ESG criteria for French stock market companies

Abstract

This article focuses on companies on the French stock market between 2005 and 2019 who integrate environmental, social and governance (ESG) criteria into their investment decisions. Following a classification which highlights three classes of companies, we note that they make different efforts in terms of compliance with ESG criteria and that the impact of these criteria on the economic level differs from one class. from business to business following a series of regressions. While some companies use ESG criteria for economic reasons, others essentially integrate them to display a strong identity and at the same time increase their intangible capital. However, the ESG practices of certain companies are mixed.

Keywords: Sustainable finance ; Economic performance ; French market; ESG

Guillaume MARTIN, Jean-Claude LOPEZ et Thierry COME, *Université Versailles Saint Quentin en Yvelines*

La transposition paradoxale d'une théorie autoréférentielle issue de l'économie classique aux entreprises sociales

Résumé

La nature de la valeur a été largement discutée ces dernières années par la communauté de recherche en sciences de gestion avec le « rejet de la dichotomie entre résultats économiques et sociaux » et la fin du « compromis entre création de valeur et appropriation de valeur ».

De plus, l'émergence d'entreprises sociales dont les objectifs dépassent les seules création et appropriation de la valeur a conduit à tenir compte du partage de valeur qui s'opère au sein de ces écosystèmes. L'exercice de la valorisation de ces entreprises souffre d'un manque de méthodologies éprouvées et reconnues. Bien que certaines techniques aient été élaborées, principalement par des praticiens de la finance solidaire, elles ne font pas l'objet d'un consensus pour évaluer les entreprises sociales. Ce sont les techniques de valorisation issues de l'économie classique qui sont utilisées, ce qui est paradoxal puisque celles-ci sont le fruit d'une théorie autoréférentielle fondée sur la prise en compte de la seule maximisation de la richesse actionnariale.

Mots-clés : Entreprise sociale, valorisation, valeur extra-financière, externalités, impact social

Abstract

The nature of value has been widely discussed in recent years by the management science research community with the "rejection of the dichotomy between economic and social outcomes" and the end of the "trade-off between value creation and value appropriation". Moreover, the emergence of social enterprises whose objectives go beyond the mere creation and appropriation of value has led us to take into account the sharing of value that takes place within these ecosystems. The valuation of these enterprises suffers from a lack of proven and recognized methodologies. Although some techniques have been developed, mainly by solidarity finance practitioners, there is no consensus on how to value social enterprises. It is the valuation techniques from the classical economy that are used, which is paradoxical since they are the result of a self-referential theory based on the sole maximization of shareholder wealth.

Keywords : Social enterprise, valuation, extra-financial value, externalities, social impact

Lyés MAZARI, Nisrine EL YADARI, Jalila ELBOUSSERGHINI et AINHOA LINDE GUILLAUME, *Capgemini engineering*

Intégration du développement durable dans la gestion de projet : le cas d'une entreprise d'ingénierie et de conseil industriel

Résumé

La gestion durable de projet, qui intègre les objectif/s du développement durable (DD) au niveau des projets, trouve un écho de plus en plus significatif dans le monde scientifique et un nombre croissant de publications a permis de théoriser les grandes lignes directrices de son processus. Pour autant, sa transposition dans la sphère professionnelle est encore difficile. Manque de méthode structurée, manque de connaissances spécifiques, ambiguïté d'interprétation, autant de raisons qui freinent le passage de la théorie à la pratique. Notre recherche propose de surmonter cette lacune en analysant les moyens de passer d'une approche classique à une approche durable de la gestion de projet. En se basant sur 14 entretiens semi-directifs menés auprès d'experts en gestion de projet, les résultats obtenus apportent un éclairage sur les moyens par lesquels les principes du DD sont déclinés dans les processus de gestion de projet. Ils mettent également en évidence des disparités importantes dans la manière de se saisir du développement durable dans chaque domaine de la gestion de projet (qualité, coût, risques, échéancier, etc.).

Mots clés : développement durable, gestion de projets, domaines de connaissances en gestion de projet, processus, SPM, entreprise multinationale.

Abstract

Sustainable project management, which integrates the objectives of sustainable development into projects, is starting to resonate with scholars and a growing number of publications have allowed the theorization of the main guidelines of its process. However, its implementation in the business world is still difficult. The lack of a structured method and the ambiguity of interpretation slow down the transition from theory to practice. Our research aims to overcome this gap by analyzing ways of making the project management processes more sustainable in practice. Using 14 semi-structured interviews with project management experts, our findings shed light on the ways in which sustainable development principles are applied to project management processes. They also highlight important variations in the way sustainable development is addressed in each domain of project management (quality, cost, risks, schedule, etc.).

Key words: sustainable development, project management, project management domains, process, SPM, multinational company.

Elise MARCANDELLA, *Université de Lorraine*

RH et RSE : apports d'une approche coopérative des RH pour aller vers un développement soutenable des territoires

Résumé

La responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 , est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. Ainsi, par définition, la responsabilité sociétale invite les entreprises à dépasser leurs frontières organisationnelles traditionnelles pour nouer des contacts voire des collaborations avec leurs parties prenantes. Ces collaborations peuvent prendre la forme de projets collaboratifs territoriaux. Nos travaux de recherche dépassent les frontières de l'entreprise puisqu'ils portent sur le management des relations inter-organisationnelles au sein des projets coopératifs territoriaux au service d'une transition écologique et solidaire. Ils s'appuient sur le cadre théorique de l'apprentissage expansif et considèrent l'apprentissage de haut niveau comme levier pour accompagner un changement des pratiques managériales. Nos investigations sur différents terrains (Pôles de compétitivité, Pôles Territoriaux de Coopération Économique, SCIC, Collectivités territoriales...) nous ont amenés à nous interroger sur le rôle que les RH pourraient jouer dans la réussite de ces projets. Dans notre contribution nous discuterons des apports d'une approche coopérative des RH pour aller vers un développement soutenable des territoires. Notre analyse portera sur l'intérêt de recourir à certaines normes en lien avec la responsabilité sociétale pour concevoir des instruments de gestion adaptés aux nouvelles situations de gestion rencontrées dans le cadre des projets coopératifs territoriaux au service d'une transition écologique et solidaire.

Mots-clés : RH-RSE ; projets collaboratifs territoriaux ; développement soutenable ; approche coopérative.

Abstract

According to the ISO 26000 standard, social responsibility is defined as "the responsibility of an organization with regard to the impact of its decisions and activities on society and the environment, resulting in ethical and transparent behavior that contributes to sustainable development, including the health and well-being of society; takes into account the expectations of stakeholders; respects applicable laws while being consistent with international standards of behavior; is integrated into the organization as a whole and is implemented in its relations. Thus, by definition, social responsibility invites companies to go beyond their traditional organizational boundaries to establish contacts and even collaborations with their stakeholders. These collaborations can take the form of collaborative territorial projects. Our research work goes beyond the boundaries of the company since it focuses on the management of inter-organizational relationships within territorial cooperative projects at the service of an ecological and solidarity-based transition. They are based on the theoretical framework of expansive learning and consider high-level learning as a lever to accompany a change in managerial practices. Our investigations in various fields (competitiveness clusters, territorial economic cooperation clusters, SCICs, local authorities, etc.) have led us to question the role that HR could play in the success of these projects. In our contribution, we will discuss the contributions of a cooperative approach to HR to move towards sustainable development of territories. Our analysis will focus on the interest of using certain standards related to social responsibility to design management tools adapted to the new management situations encountered in the framework of territorial cooperative projects in the service of an ecological and solidarity-based transition.

Keywords: HR-CSR; collaborative territorial projects; sustainable development; cooperative approach.

Jean-Paul MEREUX, *Université de Reims*

La quête du label RSO et les tensions de gouvernance : le cas d'un réseau de groupement d'employeurs

Résumé

Les groupements d'employeurs (GE) existent depuis plus de 20 ans ; leur principale mission étant de recruter des salariés et de les mettre à disposition de ses membres – entreprises adhérentes-, selon leurs besoins. Les salariés du groupement d'employeurs effectuent donc des périodes de travail successives auprès d'entreprises membres du groupement. Les GE fonctionnent comme des entreprises mais leur structure juridique est associative. Dès lors, la gouvernance est spécifique avec des membres du conseil d'administration bénévoles, souvent dirigeants d'entreprise ou cadres supérieurs, et des directeurs salariés. La question de la répartition des responsabilités se pose notamment dans le domaine de la stratégie et peut mettre en exergue l'émergence d'une forme de technostucture (Baudry et Chirat, 2018). Et lorsqu'il s'agit d'un réseau de GE, il faut gérer en plus les relations entre les GE afin d'avoir des objectifs communs, ce qui suppose une forme d'alignement entre des systèmes sociaux différents (Luhmann, 1995, 2012, 2018). Or, lorsqu'il s'agit d'envisager une démarche RSO, la notion d'alignement prend tout son sens car il est nécessaire que les GE, composantes du réseau

structuré associativement, soient des parties prenantes actives et collaboratives dans l'intérêt collectif. Nous montrons que dans cette communication qu'il peut y avoir une forme de découplage entre l'intérêt individuel (GE) et l'intérêt collectif (Réseau des GE) qui peut être source de tensions dans l'optique RSO. Nous en proposons une modélisation à partir des travaux de Luhmann.

Mots-clés : Groupements d'employeurs - Gouvernance associative - RSO - Réseau associatif - Alignement

Abstract

Employers' groups (EG) have existed for more than 20 years; their main mission being to recruit employees and to make them available to its members - member companies - according to their needs. The employees of the employers' grouping thus carry out successive periods of work with member companies of the grouping. EGs function like companies but their legal structure is associative. As a result, governance is specific, with volunteer board members, often company directors or senior executives, and salaried directors. The question of the distribution of responsibilities arises in particular in the area of strategy and can highlight the emergence of a form of technostructure (Baudry and Chirat, 2018). And when it comes to a network of EGs, it is necessary to manage the relationships between EGs in order to have common objectives, which implies a form of alignment between different social systems (Luhmann, 1995, 2012, 2018). However, when it comes to considering a CSR approach, the notion of alignment takes on its full meaning because it is necessary that the EGs, components of the associatively structured network, are active and collaborative stakeholders in the collective interest. In this paper, we show that there can be a form of decoupling between the individual interest (EG) and the collective interest (EG network) which can be a source of tension in the OSR perspective. We propose a model based on the work of Luhmann.

Keywords: Employer groups - Associative governance - RSO - Associative network - Alignment

Hamza NIDAAZZI et HIND HOURMAT ALLAH GREFSO, *Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Conservatisme financier des entreprises familiales : un biais à double tranchant

Résumé

La plupart des théories économiques et financières reposent sur l'hypothèse que, lors de la prise de décisions économiques, les individus agissent de manière relativement rationnelle en tenant compte de toutes les informations disponibles. Néanmoins, la finance comportementale montre que dans un environnement réel, les individus sont soumis à des biais émotionnels et cognitifs et peuvent prendre des décisions financières irrationnelles. La finance comportementale constitue l'un des domaines de recherche les plus prolifiques et les plus prometteurs en sciences de gestion. Mais malgré cet engouement, les chercheurs ne se sont pas attardés de façon profonde sur un certain nombre de points relatifs à ce champ disciplinaire. C'est le cas du conservatisme financier résultant des dimensions culturelles, idéologiques et morales des familles parfois antinomiques avec la rationalité, c'est-à-dire la culture financière prudente qui renvoie à un style sélectif plutôt que hiérarchique (Minton et Wruck, 2001).

Aujourd'hui, il n'existe pas de réflexions suffisantes à propos de l'attitude financière conservatrice de l'entreprise familiale dans le contexte marocain. Et c'est pour contribuer au lancement du débat sur cette problématique que nous avons jugé opportun d'explorer et d'analyser cette question. L'objectif consiste à analyser la jonction qui peut exister entre la stratégie financière et la culture conservatrice de l'entreprise familiale et d'expliquer la perception des dirigeants et des autres membres impliqués dans la gestion vis à vis du conservatisme financier.

Pour parvenir à cet objectif, nous exploiterons les résultats de notre étude qualitative validée dans 12 entreprises familiales au Maroc. Les entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès des dirigeants propriétaires, des membres internes et externes à la famille impliqués dans la gestion financière de l'entreprise familiale.

Notre papier sera organisé en trois sections. La première expose une revue critique de littérature théorique et empirique se rapportant au conservatisme financier. La deuxième rappelle le poids du conservatisme dans la société marocaine en général et dans le champ de la finance en particulier. La troisième section présente les résultats de notre analyse à la lumière de la jonction entre comportements conservateurs et stratégie financière dans les entreprises familiales.

Mots clés : entreprise familiale, conservatisme, stratégie financière, comportement financier, pérennité.

Abstract

Most economic and financial theories are based on the assumption that, when making economic decisions, individuals act in a relatively rational manner taking into account all available information. However, behavioural finance shows that in a real-world environment, individuals are subject to emotional and cognitive biases and can make irrational financial decisions.

Behavioural finance is one of the most prolific and promising areas of research in management science. However, despite this enthusiasm, researchers have not addressed in depth a number of issues related to this disciplinary field. This is the case of financial conservatism resulting from the cultural, ideological and moral dimensions of families that are sometimes antinomic with rationality, i.e. the prudent financial culture that refers to a selective rather than hierarchical style (Minton and Wruck, 2001).

Today, there is not enough reflection on the conservative financial attitude of the family business in the Moroccan context. In order to contribute to the debate on this issue, we thought it appropriate to explore and analyse this question. The objective is to analyse the link between financial strategy and the conservative culture of the family business and to explain the perception of managers and other members involved in management with regard to financial conservatism.

To achieve this objective, we will exploit the results of our validated qualitative study in 12 family firms in Morocco. Semi-structured interviews were conducted with owner-managers, internal and external family members involved in the financial management of the family business.

Our paper will be organised in three sections. The first section presents a critical review of the theoretical and empirical literature on financial conservatism. The second recalls the weight of conservatism in Moroccan society in general and in the field of finance in particular. The third section presents the results of our analysis in the light of the junction between conservative behaviour and financial strategy in family firms.

Key words: family business, conservatism, financial strategy, financial behaviour, sustainability.

Jaesin OH , *Université de Gyeongsang, Corée du Sud*, **Gurvan BRANELLEC**, *Brest Business School*, **Marc KOUZES**, *Brest Business School*, **Ji-YONG Lee**, *Audencia*

Banques en ligne et RSE : un impact positif sur la réputation de l'entreprise, la confiance et la fidélité des clients

Résumé

Depuis la crise financière mondiale 2007-2009, l'adoption des pratiques socialement responsables intéresse de plus en plus les banques traditionnelles, mais aussi les banques en ligne. Ces dernières, profitant du contexte sanitaire favorisant la transformation digitale, ont connu un développement remarquable de leurs activités ces dernières années. Différente des études précédentes, cette étude s'intéresse aux banques en ligne, et vise à examiner comment l'intégration de préoccupations économiques, philanthropiques, éthiques, et environnementales aux activités bancaires affecte la réputation, la confiance et la fidélité des clients. Les résultats de cette étude mettent en exergue le rôle important joué par les activités socialement responsables dans la fidélisation des clients à travers la réputation de la banque et la confiance de ses clients. Une analyse plus détaillée permet de montrer que : les activités éthiquement responsables ainsi que celles environnementalement responsables exercent un impact positif sur la réputation des banques en ligne ; les activités économiquement responsables et celles philanthropiquement responsables impactent positivement la confiance des clients ; l'amélioration de la réputation et de la confiance des clients permettent, quant à elles, de fidéliser les clients des banques en ligne.

Abstract

Since the global financial crisis of 2007-2009, the growing interest in corporate social responsibility (CSR) issues is not only for the traditional banks but also for the online banks. Online banks, taking advantage of the context of the COVID-19 pandemic that favors digital transformation, have undergone remarkable development in recent years.

In contrast to previous studies, this study focuses on online banks and examines how the integration of economic, philanthropic, ethical, and environmental concerns into banking activities affects bank reputation, trust, and customer loyalty. Our results highlight the important role played by socially responsible activities in building customer loyalty through the bank's reputation and customer trust. In particular, we found that ethical as well as environmental responsible activities have a positive impact on the online banks' reputation. Economic and philanthropic responsible activities have a positive impact on the trust of customers. In turn, improved reputation and customer trust help online banks to build customer loyalty.

Carmen OLSEN, *Western Norway University of Applied Sciences (HVL), Norway*

Toward Green Auditors

Résumé :

L'objectif de ce travail est d'explorer comment les nouvelles réglementations et les normes de durabilité (sustainability), notamment la green philosophy, modifient le «mindset» des auditeurs. Il s'agit d'une proposition de projet avec la description du contexte et de la méthodologie envisagée. Une revue de la littérature sera réalisée pour tenter de cerner les potentielle modifications que les nouvelles réglementations et les normes de durabilité, notamment l'intégration de la green philosophy, vont occasionner dans le monde de l'audit. La méthode de recherche envisagée, à savoir qualitative avec une approche de la théorie ancrée, sera ensuite décrite. Au final, les résultats de cette étude peuvent fournir des pistes de réflexions quant à la modification à venir de la théorie de l'audit et du code d'éthique de la profession.

Mots clés : Code d'éthique ; Green philosophy ; Mindset ; Théorie de l'audit ; Réglementations et normes de durabilité

Summary:

The aim of this project is to explore how sustainability regulations and standards together with the green philosophy may modify auditors' mindset. Ultimately, this project may provide modifications to the auditing theory and Code of ethics to improve the assurance of sustainability reporting in companies. So far, this paper is at project proposal level and consists of two sections: the background and the methodology. Under the background, I review relevant literature to try to define questions that could focus the main research question of this project. Under the methodology section, I describe the case study method adopted in future. The novelty of this paper is provoking the idea of a move toward a green auditor mindset.

Keywords: Auditing theory; Code of Ethics; Green Philosophy; Mindset; Sustainability regulations and Standards

Daniel PELISSIER et J. BOUSQUIE, IUT Rodez, Université Toulouse Capitole

Les plateformes d'avis de salariés, nouvel instrument de mesure de la perception de la RSE

Résumé

Les salariés constituent une partie prenante particulière de l'organisation, à la fois actrice et bénéficiaire de la RSE. Pour autant, son étude scientifique est assez récente et dynamisée par le courant des microfondations. La question de la mesure de la RSE perçue par les salariés est alors fondamentale et concerne de nombreuses publications largement fondées sur des questionnaires de perception. Or, une nouvelle source de données publiques sur les discours de salariés est disponible depuis quelques années : les plateformes d'avis de salariés. Cette proposition de communication présentera une analyse de ces informations dans la perspective d'une compréhension de la RSE perçue par des salariés. Pour cela, un corpus d'environ 7500 avis de salariés d'une entreprise française de la grande distribution a été constitué et analysé. Les résultats montrent les limites de cette source mais aussi l'intérêt des données obtenues par rapport aux questionnaires utilisés habituellement. Des pistes de recherche sont proposées pour compléter cette première recherche exploratoire.

Mots-clés : RSE, salarié, avis, plateforme, lexicométrie

Abstract

Employees are a particular stakeholder of the organization, both an actor and a beneficiary of CSR. However, the scientific study of CSR is fairly recent and has been boosted by the microfoundations movement. The question of measuring CSR as perceived by employees is fundamental and concerns numerous publications largely based on perception questionnaires. However, a new source of public data on employee discourse has become available in recent years: employee opinion platforms. This paper will present an analysis of this information from the perspective of understanding CSR as perceived by employees. For this purpose, a corpus of approximately 7500 employee opinions from a French retail company has been compiled and analyzed. The results show the limits of this source but also the interest of the data obtained compared to the questionnaires usually used. Research avenues are proposed to complete this first exploratory research.

Keywords : CSR, employee, opinions, platform, lexicometry

Fabienne PINOS, *Université de Pau et des Pays de l'Adour*

Rendre l'utilité sociale visible aux épargnants, un enjeu collectif

Résumé

La finance dite responsable, progresse en visibilité et capte l'intérêt d'investisseurs en quête de diversification ou motivés par des promesses d'éthique renforcée. Des efforts de définition et de normalisation sont en cours pour améliorer la lisibilité et la connaissance de cette nouvelle offre. En effet, les investisseurs prosociaux peinent à orienter leurs liquidités vers des placements dont les bénéfices sociaux et/ou environnementaux seraient garantis. Dans un contexte où la demande de comportements durables et responsables s'accroît (Benabou & Tirole, 2010), nous nous interrogeons sur la nature des informations à porter à la connaissance des investisseurs afin que leurs choix d'allocation de ressources reflètent leurs motivations à favoriser des investissements utiles au bien-être social. Gollier (2019) propose un nouveau cadre théorique dans lequel les principes moraux doivent être définis en amont de tout modèle de prise de décision. Notre recherche s'inscrit dans ce cadre théorique et s'appuie dans un premier temps sur une revue de littérature qui vise à caractériser l'utilité sociale. Dans un second temps, nous analysons un panel d'actifs labellisés ISR à l'aune des caractéristiques de l'utilité sociale précédemment mises à jour. Les résultats obtenus mettent en évidence des manques, nous permettant d'identifier des pistes d'amélioration au bénéfice des investisseurs prosociaux.

Abstract

So-called responsible finance is gaining in visibility and capturing the interest of investors seeking diversification or motivated by promises of enhanced ethics. Efforts to define and standardise are underway to improve the readability and knowledge of this new offer. Indeed, pro-social investors have difficulty in directing their cash towards investments with guaranteed social and/or environmental benefits. In a context where the demand for sustainable and responsible behaviour is increasing (Benabou & Tirole, 2010), we wonder what kind of information should be made available to investors so that their resource allocation choices reflect their motivation to favour investments that are useful for social well-being. Gollier

(2019) proposes a new theoretical framework in which moral principles must be defined upstream of any decision-making model. Our research is in line with this theoretical framework and is based firstly on a literature review that aims to characterise social utility. Secondly, we analyse a panel of SRI-labelled assets in the light of the characteristics of social utility previously uncovered. The results obtained highlight shortcomings allowing us to identify avenues for improvement for the benefit of pro-social investors.

Carl PITCHFORD, *Université Catholique de Lille*

La reprise de l'entreprise par les salariés comme solution à la question de la transmission des PME

Résumé

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle important dans le développement économique mondial. Par conséquent, il est primordial de d'en assurer la pérennité des entreprises familiales et entrepreneuriales. Ce projet de communication a pour but d'aborder une approche empirique de la question de la succession des PME dans trois pays : les États-Unis, le Royaume-Uni et la France. Il se concentre sur la façon dont les propriétaires fondateurs - principalement les baby-boomers qui cherchent à prendre leur retraite et à vendre leurs entreprises - transfèrent la propriété de leurs entreprises en fonction des options en vigueur dans ces pays respectifs. L'objectif est d'analyser les PME actives dans l'ameublement qui ont été reprises par salariés sur la période 2013-2019. C'est évidemment une manière d'assurer la pérennité d'une entreprise, mais n'offre aucune garantie de réussite ni même de survie. Enfin, ce projet vise à mettre en exergue la reprise d'entreprise par les salariés en tant que modèle économique viable et un partage plus démocratique de l'outil de production, tout en évitant la délocalisation. Le financement de telles transactions est l'épine dorsale de mes intérêts de recherche.

Mots-clés : transmission PME, financement, actionnariat salarié

Abstract

Small and Medium-sized Enterprises play a significant role in global economic development. Therefore, it is vital that these family and founder-owned firms survive well into the future. This paper presents an empirical approach to the issue of SME succession in three countries: the United States, the United Kingdom and France. It focuses on how founder-owners - mainly baby boomers looking to retire and sell their firms – transfer ownership of these firms based on the options available in those respective countries. This objective is to analyse SME furniture manufacturing firms which converted to employee ownership over the period from 2013 to 2019. This is definitely one way of preserving a firm's legacy, but offers no guarantee of success or even survival. Finally, this work is intended to go some way in supporting conversions to employee ownership as a viable business model linked to more democratic ownership, continued legacy and firm survival for the benefit of all stakeholders, especially the employees and local communities. The financing of such transactions is the backbone of my research interests

Keywords: SME transfer, financing, employee ownership

Jean-Jacques PLUCHART, *Université Paris I Pantheon-Sorbonne*

La valorisation des impacts sociaux et environnementaux des investissements de l'entreprise

Résumé

La notion d'investissement à impact conforme aux Objectifs Développement Durable et aux critères Environnement Social Gouvernance, s'affirme dans les milieux de la finance durable et est testée dans ceux de l'industrie, de la banque et du commerce. Elle constitue une avancée significative dans le pilotage et le *reporting* des performances extra-financières des entreprises. Mais la mesure des impacts positifs et négatifs - à la fois sociaux, environnementaux et sociétaux - des diverses activités des entreprises, présente certaines difficultés que cette recherche s'efforce d'identifier et d'analyser.

Mots-clé : Rentabilité, responsabilité, durabilité, impact, reporting

Abstract

The notion of impact investment that comply with the Sustainable Development Goals and Environmental, Social and Governance criteria, is gaining ground in sustainable finance circles and is being tested in industry, banking and commerce. It represents a significant advance in the management and reporting of companies' extra-financial performance. However, measuring the positive and negative impacts - social, environmental and societal - of companies' various activities, presents certain difficulties that this research seeks to identify and analyse.

Keywords: profitability, responsibility, sustainability, impact, reporting

Felana RABEKOLO, *IAE Aix Université de Toulon*, **L.GIRAUD**, *Toulouse School of Management, Université de Toulouse Capitole 1*

La pyramide Visser à l'épreuve des firmes multinationales opérant à Madagascar

Résumé

Cet article étudie la pertinence de la pyramide de Visser (2006) pour expliquer les pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) des Firmes MultiNationales (FMN) opérant à Madagascar. Les données ont été collectées de 2017 à 2020 via huit entretiens semi-directifs de responsables RSE de FMN, 33 rapports RSE et quatre rapports d'activité. Nos résultats suggèrent que dans l'environnement malgache, les engagements philanthropiques sont considérés au même titre que les responsabilités économiques. Les niveaux de la pyramide de Visser seraient alors différents selon le contexte dans lequel la firme inscrit ses activités. Nos résultats suggèrent enfin que les FMN sont un vecteur central du développement économique malgache, traduisant une dépendance du pays aux entreprises privées.

Mots-clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise – Firmes MultiNationales – Afrique – Pyramide de Carroll – Pyramide de Visser – Développement local.

ABSTRACT

This article studies the relevance of Visser's (2006) pyramids to explain Corporate Social Responsibility (CSR) practices of MultiNational Companies (MNCs) operating in Madagascar. Data were collected in 2017 to 2020 through eight semi-structured interviews with the CEOs of MNCs, 33 CSR reports and four activity reports. Our results on par with economic responsibilities suggest that in the Malagasy environment, philanthropic commitments are considered. The levels of Visser's pyramids would then be different depending on the context within which the MNC operates. Finally, our results suggest that MNCs are a central vector of the Malagasy economic development, reflecting a dependence of the country on private ventures.

Keywords: Corporate Social Responsibility – MultiNational Companies – Africa – Carroll's pyramid – Visser's pyramid – Local development.

Stéphane RENAUD, *Université de Montréal, Canada*, **Nely NOUWOU**, *Université de Montréal, Canada*

Les liens entre la rémunération intangible, le genre et l'intention de quitter : une étude quasi-expérimentale

Résumé

Cette étude a deux objectifs principaux. Le premier objectif est d'étudier l'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter un employeur. Le second objectif est d'examiner le rôle modérateur du genre sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. En s'appuyant sur un recensement des écrits ainsi que sur la théorie du signal et la théorie de l'échange social, il est postulé que la rémunération intangible diminue l'intention de quitter et que le genre pourrait modérer cette relation. Les données utilisées proviennent d'une étude, quasi-expérimentale à deux facteurs, menée auprès de 318 étudiants au premier cycle d'une école de gestion d'une grande université canadienne. La rémunération intangible est mesurée par deux facteurs, à savoir 1- la formation et le développement, et 2- la reconnaissance. Les résultats indiquent que la rémunération tangible a un impact significatif sur l'intention de quitter. Spécifiquement, les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de formation et de développement rapportent un niveau d'intention de quitter inférieur comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre peu de formation et de développement. Similairement, les participants exposés à un employeur qui procure peu de reconnaissance rapportent un niveau d'intention de quitter supérieur comparativement aux participants exposés à un employeur qui procure beaucoup de reconnaissance. Cependant, contrairement à ce qui est postulé, la force des relations entre respectivement la formation et le développement, la reconnaissance et l'intention de quitter des répondants est similaire chez les hommes et chez les femmes. Ce dernier résultat indique que le genre ne modère pas la relation

entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Cette étude se termine en discutant les résultats, ses préconisations managériales et propose des pistes de recherches futures.

Mots-clés : rémunération intangible, formation et développement, reconnaissance, genre, intention de quitter, turnover

Abstract

This study has two main objectives. The first objective is to investigate the impact of intangible compensation on intention to leave an employer. The second objective is to examine the moderating role of gender on the relationship between intangible pay and intention to leave. Based on a survey of the literature as well as signal theory and social exchange theory, it is postulated that intangible pay decreases intention to leave and that gender may moderate this relationship. The data used are from a two-factor quasi-experimental study of 318 undergraduate students in a business school at a large Canadian university. Intangible compensation is measured by two factors, namely 1- training and development, and 2- recognition. The results indicate that tangible compensation has a significant impact on intention to leave. Specifically, participants exposed to an employer that offers a lot of training and development report a lower level of intention to leave compared to participants exposed to an employer that offers little training and development. Similarly, participants exposed to an employer that provides little recognition report a higher level of intention to leave compared to participants exposed to an employer that provides a lot of recognition. However, contrary to what is postulated, the strength of the relationships between training and development, recognition, and respondents' intention to leave, respectively, is similar for men and women. This latter result indicates that gender does not moderate the relationship between intangible compensation and intention to leave. This study concludes by discussing the results, its managerial recommendations, and suggests avenues for future research.

Keywords : intangible compensation, training and development, recognition, gender, intent to leave, turnover

Alexis ROCHE et Miguel DELATTRE, IAE Lyon, Y. HALLEE, Université de Laval, Canada

Les critères d'exclusion et les dispositifs d'inclusion pour le retour à l'emploi

Résumé

Cette communication s'intéresse à la question de l'inclusion pour le retour à l'emploi. Nous avons interrogé à la fois des structures d'accompagnement de lutte contre l'exclusion et des personnes en situation d'exclusion. Nous montrons qu'il existe de nombreux motifs d'exclusion, d'isolement et de mise en invisibilité sociale qui peuvent freiner le retour à l'emploi. Nous nous intéresserons ensuite aux dispositifs mis en place par différentes parties prenantes d'un territoire pour aider au retour à l'emploi. Cela passe notamment par la reconnaissance à la fois les personnes, de leur histoire et de leurs problèmes tout en les réintégrant dans une dynamique sociale inter-individuelle et collective.

Mots clés : exclusion, inclusion, reconnaissance, isolement, retour à l'emploi

Abstract

This paper looks at the issue of inclusion for return to employment. We interviewed both support structures for the fight against exclusion and people in situations of exclusion. We show that there are many reasons for exclusion, isolation and social invisibility that can hinder a return to employment. We will then look at the mechanisms put in place by different stakeholders in a territory to help people return to work. This involves recognising people, their history and their problems while reintegrating them into an inter-individual and collective social dynamic.

Key words : *exclusion, inclusion, recognition, isolation, return to work*

Mélisha SANCHEZ, ISEOR, IAE Lyon

Redorer le blason de la norme ISO 9001 pour une performance socio-économique durable et supportable

Résumé

La norme ISO 9001 connaît un succès dans les entreprises et organisations au début des années 2000, période marquée par les crises successives et la nécessité de rassurer les parties prenantes internes et externes. Depuis, l'image de cette norme s'est dépréciée en raison des tâches à faible valeur ajoutée qu'elle suscite pour garantir sa certification. La question du retour sur investissement de cette norme facultative anime de nombreux dirigeants et chercheurs encore aujourd'hui. Nous explorons le cas d'une PME proactive dans le management de cette norme et qui évolue dans un secteur très réglementé : la commercialisation de distribution de dispositifs et articles médicaux. Nous présentons les résultats d'une recherche-intervention qui a notamment visé à accompagner cette entreprise à mettre en lumière le retour sur investissement de cette norme et sa contribution pour une performance socio-économique durable et supportable.

Mots clés : Norme ISO 9001, coûts et performances cachés, théorie de la Tétranormalisation, théorie néo-institutionnelle

Abstract

The ISO 9001 standard was successful in companies and organisations in the early 2000s, a period marked by successive crises and the need to reassure internal and external stakeholders. Since then, the image of this standard has declined due to the low value-added tasks involved in ensuring its certification. The question of the return on investment of this voluntary standard still drives many managers and researchers today. We explore the case of an SME that is proactive in managing this standard and that operates in a highly regulated sector: the marketing and distribution of medical devices and articles. We present the results of a research-intervention that aimed to help this company highlight the return on investment of this standard and its contribution to sustainable and bearable socio-economic performance.

Key words: ISO 9001 standard, hidden costs and performance, Tetranormalisation theory, neo-institutional theory

Marie STADGE et Isabelle BARTH, *EM Strasbourg*

Responsabilité sociétale de l'université : de la nécessité stratégique à la mise en œuvre, cas de 5 universités

Résumé

La responsabilité sociétale de l'université (RSU) désigne la manière dont les universités intègrent les principes du développement durable à leurs activités et fonctionnements.

Nous analysons les pratiques RSU de cinq universités françaises entre 2018 et 2020. Nous constatons que ces organisations académiques ont toutes intégré les principes du développement durable à leurs fonctionnements. En revanche, seule l'une d'entre elles a fait de cet enjeu sociétal un axe transversal de son projet stratégique : elle place la résolution de quelques-unes des problématiques socio-environnementales de son territoire au cœur de ses activités d'enseignement et de recherche. Nous rapprochons ces résultats des connaissances engrangées par la littérature consacrée à la responsabilité sociétale des organisations. Nous montrons alors qu'en orientant leurs missions d'enseignement et de recherche vers la résolution de problématiques sociétales, les universités peuvent optimiser la création de valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes internes et externes, renforcer leur légitimité et obtenir un accès facilité aux ressources.

Mots clés : responsabilité sociétale de l'université ; responsabilité sociétale de l'organisation ; développement durable ; création de valeur partagée ; management de l'université

Abstract

We analyze the USR practices of five French universities between 2018 and 2020. We find that these academic organizations have all integrated the principles of sustainable development into their operations. However, only one of them has made this societal issue a transversal axis of its strategic project: it places the resolution of some of the socio-environmental problems of its territory at the heart of its teaching and research activities. University social responsibility (USR) refers to the way universities integrate sustainable development principles into their activities and operations.

We compare these results with the knowledge generated by the literature in the field of corporate social responsibility. We then show that by orienting their teaching and research missions towards the resolution of societal problems, universities can optimize the creation of shared value for all their internal and external stakeholders, reinforce their legitimacy and obtain easier access to resources.

Keywords: university social responsibility; corporate social responsibility; sustainable development; creation of shared value; university management

Eric SEVERIN et Najiba RAMDANI, *Université Lille*

Réductions d'effectifs et valeur de marché : le rôle de la légitimité de l'entreprise

Résumé

L'objectif de ce travail est double. D'abord, nous étudions la réaction globale des marchés à l'annonce de réductions d'effectifs en France. Puis, nous analysons l'influence de différents facteurs de légitimité de l'entreprise sur la réaction des marchés à l'annonce de réductions d'effectifs. Ces facteurs sont l'existence de contestations sociales à l'annonce de réductions d'effectifs, la performance sociale antérieure de l'entreprise (PSE) et le rôle médiateur de la visibilité de l'entreprise. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons constitué un échantillon de 119 entreprises françaises qui ont annoncé des opérations de réductions d'effectifs entre 2010 et 2017. D'abord, nos résultats ne révèlent pas de lien direct entre l'annonce de réductions d'effectifs, l'existence de contestations sociales et la valeur de marché à l'annonce de réductions d'effectifs en France. Ensuite, nous démontrons une influence positive du volet gouvernance de la PSE sur la valeur de marché à l'annonce de réduction d'effectifs. Enfin, nous démontrons une influence négative du score de PSE global, du volet social et environnemental sur la valeur de marché uniquement dans le cas d'entreprises visibles.

Mots-clés : Réductions d'effectifs, légitimité, valeur de marché, performance sociale de l'entreprise, visibilité

Abstract

The objective of this work is twofold. First, we study the overall market reaction to the announcement of job cuts in France. Second, we analyze the influence of different factors of corporate legitimacy on the market reaction to the announcement of downsizing. These factors are the existence of social contestation to the announcement of downsizing, the previous social performance of the firm (PSE) and the mediating role of the firm's visibility. To answer our research questions, we constructed a sample of 119 French firms that announced downsizing operations between 2010 and 2017. First, our results do not reveal a direct link between the announcement of downsizing, the existence of labor protests, and the market value of the announcement of downsizing in France. Second, we show a positive influence of the governance component of the PES on the market value at the announcement of downsizing. Finally, we show a negative influence of the overall PES score, the social and environmental component on market value only in the case of visible firms.

Keywords: Downsizing, legitimacy, market value, corporate social performance, visibility

Abdellah TAJER, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc , **Sanae BENYAICH**,
Université d'Artois, **Sidi Mohamed RIGAR**, *Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

La résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire de COVID 19

Résumé

Notre contribution a pour objectif d'étudier les facteurs qui impactent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID 19. Cette étude cherche à examiner la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur, l'utilisation de la technologie, le soutien de l'État et les facteurs de gouvernance sur la bonne gestion du risque et qui garantit à son tour la flexibilité nécessaire pour répondre aux menaces imprévues et tirer parti des opportunités, proprement dites : la résilience des PME. De ce fait, nous avons mené une étude quantitative auprès de 80 PME marocaines en utilisant l'approche PLS à l'aide du logiciel SMART PLS3. Les résultats de notre étude montrent l'existence d'une relation positive et significative entre les caractéristiques de l'entrepreneur, les facteurs de gouvernance et la gestion de crise. De même,

nous constatons l'existence d'une relation négative entre le soutien de l'État et la gestion de risque. Pourtant, nos résultats nous font entrevoir l'absence affective d'une relation significative entre l'utilisation de la technologie et la gestion des crises. En dernier lieu, cette recherche prouve également une influence positive et significative entre la gestion de crise et la résilience des PME.

Mots clés : « La résilience », « les facteurs de gouvernance », « l'utilisation de la technologie », « la personnalité de l'entrepreneur », « la PME » et « la crise de COVID 19 ».

Abstract

Our contribution aims to investigate the factors that impact on the resilience of SMEs during the spread of the COVID 19 pandemic. This study seeks to examine the relationship between entrepreneurial characteristics, use of technology, state support and governance factors on the proper management of risk and which in turn ensures the flexibility to respond to unforeseen threats and take advantage of opportunities, as such: SME resilience. Therefore, we conducted a quantitative study of 80 Moroccan SMEs using the PLS approach with the help of SMART PLS3 software. The results of our study show the existence of a positive and significant relationship between entrepreneurial characteristics, governance factors and crisis management. Similarly, we find a negative relationship between state support and risk management. Yet, our results suggest that there is no significant emotional relationship between the use of technology and crisis management. Finally, this research also provides evidence of a positive and significant influence between crisis management and SME resilience.

Keywords: "Resilience", "Governance factors", "Technology use", "characteristics of the entrepreneur", "government support", and "COVID 19 crisis".

Thyrcia TITE, *Université Paris X Nanterre*

Impact de la durabilité sur la performance de la *supply chain* : une analyse de la littérature

Résumé

Les notions de durabilité et de responsabilité sociale reçoivent de plus en plus d'attention aussi bien de la part des académiciens que des professionnels. Aussi, évoluant dans un environnement incertain et hyperconcurrentiel, les entreprises multiplient les actions dans le but de donner une image d'organisation socialement responsable. Cependant, il semble pertinent de s'interroger sur l'impact réel du management de la durabilité sur les organisations. La loi sur le devoir de vigilance en France impose d'ailleurs aux plus grandes entreprises de fournir des indications sur leurs résultats en matière de RSE. Au regard de ces éléments, les entreprises se doivent de renouveler leurs visions de la performance. Cette communication vise ainsi à explorer le lien entre les pratiques en matière de durabilité et la performance de la supply chain (SC). L'objectif de cette communication est, d'une part, d'identifier les enjeux liés à l'intégration des critères sociaux et environnementaux dans la mesure de la performance de la supply chain durable et d'autre part, de comprendre comment les actions menées en matière de durabilité affectent réellement la performance des membres de la SC. Pour cela, nous nous appuyons sur une revue de la littérature pour comprendre l'impact des différentes pratiques sur la performance des organisations. Les résultats soulignent la nécessité d'avoir une vision globale de la performance

pour apprécier l'impact des actions menées en matière de durabilité au sein de la SC. Nous proposons également des outils et des indicateurs de gestion facilitant sa mesure. Notre étude contribue à la recherche sur le sujet de la supply chain durable en mettant en évidence l'état de la recherche et souligne les défis qui restent à relever afin de mieux appréhender l'impact de sa gestion sur la performance des organisations.

Mots-clés : Durabilité, Supply Chain, Performance, RSE, SSCM

Abstract

The notions of sustainability and social responsibility are receiving more and more attention from both academics and professionals. Also, evolving in an uncertain and hyper-competitive environment, companies are multiplying their actions in order to give an image of socially responsible organization. However, it seems relevant to question the real impact of sustainability management on organizations. The law on the duty of care in France requires the largest companies to provide information on their CSR results. In light of these elements, companies must renew their vision of performance. This paper aims to explore the link between sustainability practices and supply chain (SC) performance. The objective of this paper is, on the one hand, to identify the issues related to the integration of social and environmental criteria in the measurement of sustainable supply chain performance and, on the other hand, to understand how sustainability actions actually affect the performance of SC members. To do so, we rely on a literature review to understand the impact of different practices on the performance of organizations. The results underline the need to have a global vision of performance to appreciate the impact of sustainability actions within the CS. We also propose tools and management indicators to facilitate its measurement. Our study contributes to the research on the subject of sustainable supply chain by highlighting the state of the research and underlines the challenges that remain to better understand the impact of its management on the performance of organizations.

Keywords : Sustainability, Supply Chain, Performance, CSR, SSCM

Marwa TOUNSI et Jocelyn HUSSER, IAE Aix

The relation between CSR and earning management practices

Résumé

Notre étude a pour but d'examiner l'impact de la divulgation de la RSE sur la gestion des résultats comptables basée sur les accruals d'une part, et l'impact de la gestion des résultats comptables basée sur les accruals sur la divulgation de la RSE d'autre part. L'étude se concentre sur chaque composante de la RSE : environnementale, sociale et de gouvernance et utilise la méthode transversale du modèle de Jones modifié (1991) par année et par industrie pour le calcul des accruals. L'échantillon utilisé pour tester nos hypothèses est composé de 133 entreprises françaises non financières cotées au CAC All Tradable de 2017 à 2019 en utilisant des équations simultanées pour les données de panel. Les données financières ont été recueillies à partir de la base de données DataStream ainsi que les informations sur la responsabilité sociale en utilisant la commande "Asset 4". Les résultats de notre étude diffèrent selon chaque composante de la RSE : environnementale, sociale, gouvernance et globale ce qui est cohérent avec les résultats de (Dardour & Husser, 2016) qui ont étudié différentes composantes de la RSE et ont obtenu des résultats différents. Nous avons trouvé un impact négatif de la

divulgarion environnementale ainsi que le score global de la RSE sur la gestion des résultats ce qui est cohérent avec l'étude de (Cormier et al, 2010) qui suppose que la divulgation volontaire réduit l'asymétrie informationnelle entre les dirigeants d'entreprise et les investisseurs. Tandis que pour l'impact de la divulgation sociale et de gouvernance, nous n'avons pas pu trouver de preuve ainsi que pour l'impact des accruals sur la RSE.

Mots clés : RSE, gestion des résultats comptables, accruals, Jones Model, données Panel

Abstract

The study aims to examine the impact of CSR disclosure on accrual-based earning management on one hand and the impact of accrual-based earning management on CSR disclosure on the other hand. The study focuses on every component of CSR: environmental, social and governance and uses the modified Jones model (1991) cross-sectional method by year and industry for the calculation of accruals. The sample used to test our hypotheses consists of 133 non-financial French firms listed on the CAC All Tradable from 2017 to 2019 using simultaneous equations for panel data. Financial data were gathered from the DataStream database as well as social responsibility information using the command 'Asset 4'. The results of our study differ according to each component of CSR: environmental, social, governance and global which is consistent with the results of (Dardour & Husser, 2016) who studied different component of CSR and obtained different results. We found a negative impact of environmental disclosure as well as the global score of CSR on accrual-based earning management which is consistent with the study of (Cormier et al., 2010) which assumes that voluntary disclosure reduces informational asymmetry between corporate executives and investors. Whereas for the impact of social and governance disclosure we could not find any evidence as well as for the impact of accruals on CSR.

Key words: CSR disclosure, earning management, accruals, Jones Model, Panel data

Ananda Valayden et Thomas Pernet, *Université Paris 1*

The Impact of CSR on CFP: A Meta-Analytic Approach

Résumé

Cet article aborde le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en méta-analysant les preuves empiriques disponibles sur la relation entre la RSE et la performance financière des entreprises (CFP). En réalisant cette étude, nous avons cherché à établir quels étaient les déterminants des études réalisées par les chercheurs qui ont mis en évidence un lien significatif entre la RSE et la CFP. En effet, alors que la RSE est au cœur des débats politiques, la mise en évidence du lien entre RSE et CFP est une question économique et managériale : la mise en œuvre d'une politique de RSE va-t-elle affecter la performance d'une entreprise ? La réponse à cette question permet de déterminer l'incitation des entreprises à mettre en œuvre une politique de RSE, qu'elles s'engagent volontairement à mettre en œuvre des politiques environnementales ou qu'elles répondent simplement à des normes externes. Parmi les nombreuses publications qui ont été réalisées pour expliquer le lien entre ces variables, nous avons sélectionné 65 études publiées entre 1997 et 2020. A travers notre méta-analyse, nous avons essayé de démêler comment la méthodologie de ces recherches pouvait influencer l'identification d'un lien entre

la RSE et la PCP. En d'autres termes, nous nous sommes interrogés sur les biais de construction des études menées.

Nos résultats indiquent que différents types de modèles économétriques conduisent à des probabilités différentes quant à l'effet significatif de la RSE sur le CFP. Les méthodes les plus conservatrices telles que l'effet fixe ou l'effet aléatoire n'ont pas réussi à fournir des preuves suffisantes pour affirmer un impact robuste et statistique sur la RSE et le CFP. Nous avons également constaté que les études menées après Kyoto, celles menées après la crise et celles adoptant une vision environnementale de la RSE, étaient plus à même de trouver un lien significatif entre la RSE et le CFP. Quant à la dimension géographique, les études axées sur l'Amérique du Nord étaient les plus susceptibles de trouver un lien statistiquement significatif entre la RSE et le PDC. Les résultats indiquent également que l'expertise accrue des auteurs conduit à une plus grande probabilité d'obtenir un lien significatif. Le lien entre la RSE et l'AP semble donc être une affaire d'experts qui peuvent fournir les meilleures preuves de l'exhaustivité et de la précision de la relation RSE - AP.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises, performance financière, analyse de rentabilité, responsabilité sociale, méta-analyse.

Abstract

This paper addresses the concept of corporate social responsibility (CSR) by meta-analysing the empirical evidence available on the relationship between CSR and the corporate financial performance (CFP) of companies. In conducting this study, we sought to establish which were the determinants of the studies carried out by scholars that highlighted a significant link between CSR and CFP. Indeed, as CSR is at the heart of political debates, highlighting the link between CSR and CFP is an economic and managerial issue: will the implementation of a CSR policy affect the performance of a company? The answer to this question makes it possible to determine the incentive for companies to implement a CSR policy, whether they commit voluntarily to implement environmental policies or whether they simply respond to external standards. Among the many publications that have been carried out to explain the link between these variables, we have selected 65 studies published between 1997 and 2020. Through our meta-analysis, we tried to disentangle how the methodology of these research might influence the identification of a link between CSR and CFP. In other words, we questioned the bias in the construction of the studies conducted.

Our findings indicate that different types of econometric models lead to different probabilities on the significant effect of CSR on CFP. Most conservative methods such as fixed effect or random effect failed to provide sufficient evidence to claim a robust and statistical impact on CSR and CFP. We also found that studies conducted after Kyoto, those conducted after the crisis, and those taking an environmental view of CSR, were more capable to find a significant link between CSR and CFP. As for the geographic dimension, studies focused on North America were most likely to find a statistically significant relationship between CSR and CFP. The results also indicate that the enhanced expertise of the authors lead to an increased probability of obtaining a significant link. The link between CSR and CFP therefore seems a matter of experts who can provide best evidence on the comprehensiveness and accuracy of the CSR - CFP relationship.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Financial Performance, Business Case, Social Responsibility, Meta-Analysis

Saïd YOUSSEF et Abderazzak EL MOUATASSIM, *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Université Hassan II, Maroc*

Stratégie RSE et pilotage de la performance globale : Cas des établissements financiers au Maroc

Résumé

Les entreprises marocaines, particulièrement les établissements financiers, subissent une pression croissante dans la gestion des questions sociétales et peinent à intégrer la politique RSE dans leurs processus stratégiques et piloter judicieusement une performance globale : économique, sociale et environnementale.

Dans ce contexte, les outils du contrôle de gestion, en l'occurrence les systèmes de mesure de la performance, jouent un rôle prépondérant dans la mise en place et le pilotage des activités RSE, permettant ainsi d'améliorer leurs performances.

C'est pourquoi ce travail de recherche se veut une contribution aux différents travaux académiques portant sur le lien entre la RSE et les systèmes de contrôle de gestion. A cet effet, nous mobilisons le cadre théorique de R. Simons comme grille d'analyse des systèmes de contrôle pour la mise en place et l'opérationnalisation d'une stratégie RSE et piloter ainsi une performance globale.

Mots clés : « Stratégie RSE » ; « Performance globale » ; « Cadre de R. Simons » ; « Établissements financiers au Maroc ».

Abstract

Moroccan companies, especially financial institutions, are under increasing pressure to manage societal issues and are struggling to integrate CSR policy into their strategic processes and to judiciously manage overall performance: economic, social and environmental.

In this context, management control tools, in this case performance measurement systems play a key role in the implementation and management of CSR activities, thus allowing for improved performance.

This is why this research work is a contribution to the various academic works on the link between CSR and management control systems. In this context, we mobilize the theoretical framework of R. Simons as an analysis grid of control systems for the implementation and operationalization of a CSR strategy and thus drive a global performance.

Keywords: «Corporate social responsibility »; «Global performance»; «CSR management»; «Performance measurement systems»; « Financial institutions in Morocco».

Yu ZHOU, *Université de Tours* et **Julienne BRABET**, *Université Paris-Est Créteil*

La RSE entre événements médiatiques et politiques institutionnalisées : typologie des démarches RSE

Résumé

La RSE s'adresse-t-elle au cœur de métier ou se réduit-elle à quelques actions fragmentées ? S'agit-il d'une stratégie globale, d'un processus *Top Down* ou *Bottom Up* ? Le développement de la RSE s'effectue-t-il sous la pression des évolutions législatives ou à partir de l'identification d'opportunités économiques ? Face à des questions classiques posées par la littérature académique ou professionnelle centrée sur la responsabilité sociale des entreprises, une longue immersion dans une entreprise internationale de la grande distribution nous a amenée à proposer non des réponses tranchées mais une typologie reflétant la diversité des démarches RSE ainsi que de leur mode de conception et de mise œuvre au sein d'une même entreprise. En nous appuyant sur une étude approfondie de deux politiques phares du groupe : celle de l'achat responsable des produits de marque distributeur et celle de la diversité mais aussi sur l'investigation plus rapide d'autres démarches, nous identifions quatre grands types de démarches et leur dynamique que nous situons sur deux axes, l'axe du périmètre économique, géographique ou démographique plus ou moins large de la démarche, l'axe de l'orientation uniquement interne ou engageant largement des partenaires externes de la démarche. Nous distinguons ainsi les événements médiatisés, les expérimentations RSE, les projets en expansion, les politiques RSE institutionnalisées.

Mots clés : Stratégies RSE ; Co-régulation RSE ; *Business case* ; Institutionnalisation ; Typologie

Abstract

Does CSR address the core business or is it reduced to a few fragmented actions? Is it a global strategy, a Top Down or Bottom Up process? Is the development of CSR driven by legislative changes or by the identification of economic opportunities? In response to the classic questions posed by the academic or professional literature on corporate social responsibility, a long immersion in an international retail company led us to propose not clear-cut answers, but a typology reflecting the diversity of CSR approaches and the way they are conceived and implemented within the same company. Based on an in-depth study of two of the group's flagship policies: that of responsible purchasing of own-brand products and that of diversity, but also on a more rapid investigation of other approaches, we have identified four main types of approach and their dynamics, which we have situated along two axes: the axis of the economic, geographic or demographic scope of the approach, which may be more or less broad, and the axis of the orientation, which may be solely internal or largely involving external partners in the approach. We thus distinguish between CSR events that receive media coverage, CSR experiments, expanding projects and institutionalized CSR policies.

Key Words: CSR strategies; Business case; Coregulation; Institutionalization; Typology