

## **La RSE comme nouveau type d'innovation : une étude économétrique des déterminants de son adoption**

Nicolas Poussing

CEPS/INSTEAD

*Dans ce papier nous partons de l'idée fondatrice que la Responsabilité Sociale des Entreprises pouvait être « assimilée » à une innovation technologique. L'hypothèse de travail est que les schémas d'adoption de la RSE présentent des analogies avec le processus d'adoption de l'innovation technologique. À partir de données issues d'une enquête réalisée en 2008, auprès des entreprises de 10 salariés et plus, implantées au Luxembourg, nous estimons un modèle probit des déterminants de l'adoption de la RSE. Les résultats de nos estimations confirment les hypothèses que notre modèle théorique permettait de poser. L'adoption de la RSE est influencée par les bénéfices espérés d'une démarche RSE, par les obstacles perçus lors de sa mise en œuvre et enfin par l'environnement de l'entreprise. Notre modèle d'adoption a pris en compte également la dimension des valeurs portées par les managers.*

*In this paper we start from the basic idea that Corporate Social Responsibility could be dealt with as a technological innovation. The working hypothesis is that the patterns of adoption of CSR offer analogies with the process of adoption of technological innovation. We use data from a survey conducted in 2008, onto companies having 10 or more employees, located in Luxembourg. We estimate a logit model of*

*the determinants of adoption CSR. The results confirm our hypotheses: the adoption of CSR is influenced by the expected benefits of CSR, by the perceived barriers in its implementation and by the business environment. Our adoption model also took into account the values expressed by managers*

## INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est très largement évoquée par les décideurs publics, analysée par les chercheurs en économie et management, et de plus en plus adoptée par les entreprises. Cette démarche ne peut donc plus être considérée comme une simple mode. Nous sommes passés « du désert à la jungle » [Capron (2003), p. 122]. Il est parfois difficile de savoir si telle ou telle action entre véritablement dans le cadre de la RSE. Pour cette raison, au début des années 2000, un inventaire des pratiques des entreprises qui relèvent de la RSE a été effectué [Boasson et Wilson (2002) ; Tchankam et Estay (2004) ; Tixier (2002)]. Mais il reste encore difficile d'identifier les entreprises qui ont une démarche RSE [Igalens (2003)]. Avec la publication en 2010 de la Norme ISO 26 000, la définition de la responsabilité sociale des entreprises, ou plus exactement de la responsabilité sociétale est stabilisée. Elle 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* » [ISO 26 000, 2010(F), p. 4].

Avec cette définition et l'ensemble des informations fournies par les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, la démarche des entreprises va s'en trouver facilitée. Il n'en demeure pas moins que pour éviter que l'adoption d'une telle démarche engendre des coûts supplémentaires pour les entreprises, ces dernières doivent revoir totalement leur business model. C'est en créant des solutions nouvelles, plus responsables et durables, que les entreprises peuvent avoir de nouvelles opportunités commerciales [OCDE (2009)]. En faisant ainsi, une nouvelle forme d'innovation voit le jour [OCDE (2009)]. La RSE comme innovation organisationnelle ou institutionnelle est notre hypothèse fondatrice.

La première partie de ce papier montre que la RSE doit être considérée comme une innovation, et, qu'en conséquence, il est pertinent de faire l'hypothèse que les schémas explicitant les déterminants de l'adoption d'une innovation sont également applicables aux déterminants de l'adoption de la RSE. Cette hypothèse permet, d'élaborer un modèle théorique d'adoption de la RSE qui s'inspire des modèles d'adoption de l'innovation (section II). À partir de données d'enquêtes, la validité du modèle théorique proposé est testée empiriquement (section III).

### I. – LA RSE COMME FORME D'INNOVATION

La Responsabilité Sociale des Entreprises trouve son origine au début du siècle dernier avec la création des fonds éthiques aux États-Unis où des congrégations religieuses cherchaient à exclure de leurs investissements l'alcool, le tabac, le jeu. Plus tard, durant les années 60, d'autres mouvements ont pris le relais en rejetant, par exemple, tout investissement dans les entreprises d'armement ou complices de l'apartheid, pour protester contre la guerre du Vietnam ou contre la ségrégation raciale en Afrique du Sud [Ministère Français de l'Emploi, du Travail, et de la Cohésion Sociale (2004)]. Ces dernières années, le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est répandu dans le monde des affaires. Être une entreprise responsable suppose que l'on respecte le corps social dans lequel on évolue lors de sa quête du profit. Un tel mode de fonctionnement suppose qu'un « *secteur des entreprises ne saurait prospérer si le corps social dans lequel il opère est défaillant et à l'inverse un secteur des entreprises défaillant porte préjudice au bien-être général* » [OCDE (2001)]. Adopter une démarche responsable, c'est aller au-delà de la réalisation d'activités commerciales. C'est se conformer aux diverses lois qui sont applicables ; mais c'est aussi répondre aux attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel. Avec cette approche, on retrouve l'origine anglo-saxonne de ce concept : Corporate Social Responsibility (CSR), où le mot « social » a un sens plus large en anglais qu'en français, le terme « sociétal » étant une traduction plus appropriée.

Pour Bowen (1953), qui selon Carroll (1999) est le premier à définir la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), la RSE « *renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérés comme désirables* »

*pour notre société* » [Bowen (1953)]. L'entreprise ne doit plus seulement chercher à faire des profits, comme Friedman (1970) le suggère. Elle doit prendre en compte les conséquences de ses actions sur la société, ce qui implique que ses responsabilités augmentent. La notion de triple *bottom line* [Elkington (1994)] permet de rendre compte du fait que l'activité d'une entreprise responsable s'inscrit dans trois dimensions, appelées le plus souvent piliers : économique, environnementale et sociale. L'expression « 3P » pour « *People, Planet, Profit* » est également employée.

À ces trois piliers, qui sont systématiquement mis en avant lorsque la notion de RSE est évoquée, il ne faut pas négliger deux autres dimensions introduites par le concept de RSE : la gouvernance et le volontariat. Avoir une démarche RSE induit un modèle de gouvernance au sein duquel l'action des entreprises responsables n'est plus uniquement dictée par les actionnaires (*shareholders*). Conformément à la théorie défendue par Freeman (1984), elle est élargie aux parties prenantes (*stakeholders*)<sup>1</sup>. La prise en compte des trois dimensions, économique, environnementale et sociale, est considérée comme étant une *démarche volontaire* dans le sens où elle ne répond pas à des contraintes législatives ; à l'exception de la loi sur les nouvelles régulations économiques mise en œuvre en France<sup>2</sup> ou de la Core Bill en Angleterre<sup>3</sup>. La démarche RSE des entreprises relève davantage de l'application de conventions, de recommandations et de principes internationaux. Le caractère volontaire de l'adoption de la RSE doit toutefois être relativisé. Certaines initiatives volontaires peuvent voir le jour pour anticiper la loi [Gendron *et al.* (2004)]. Ensuite, dans un contexte où l'entreprise est en perpétuelle interaction avec des groupes sociaux aux objectifs divers et variés, la RSE peut être adoptée sous la pression des parties prenantes, ce qui réduit l'aspect volontaire de sa mise en œuvre. Ceci a été particulièrement visible dans le cas de la société Nike qui, durant les années 90, a été boycotté par les consom-

<sup>1</sup> Le terme « stakeholder » est mentionné plus de 200 fois par la Norme ISO 26 000.

<sup>2</sup> En France, depuis 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (art.116) rend obligatoire, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, de rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité [Igalens et Joras (2002)].

<sup>3</sup> En Angleterre, alors que le développement de la RSE était basé sur une approche volontariste, Linda Perham (députée du New Labour) a déposé en septembre 2002 un projet de loi : la Core Bill (ou Corporate Responsible Bill) rendant obligatoire le reporting social et environnemental des entreprises britanniques. Ce texte, soutenu par de nombreuses organisations (syndicats, charities, ONG, associations confessionnelles...) vise à limiter les infractions sociales et environnementales des entreprises à l'aide de diverses obligations

mateurs suite à un article du *New York Times* évoquant le travail des enfants dans des entreprises indonésiennes.

Si les entreprises adoptent un comportement relevant la RSE à leur mode de fonctionnement existant, les coûts de production peuvent s'accroître. On pense, par exemple, à l'augmentation des coûts liée au retraitement des déchets ou à un équipement supplémentaire visant à réduire les émissions polluantes [Bardelli (2005)]. Il existe une tension entre les exigences de la concurrence (pression sur les prix et les coûts de production) et les pratiques RSE qui impliquent des coûts supplémentaires. Pour résoudre cette difficulté, et au contraire obtenir une réduction des coûts, les entreprises doivent concevoir de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouveaux modes organisationnels qui intègrent la dimension éthique, le respect de l'homme et de la nature.

Concrètement, les entreprises peuvent, comme le suggèrent Nidumolu, Prahalad et Rangaswami (2009), dans un premier temps, se mettre en conformité avec la réglementation : l'entreprise et ses partenaires sont ainsi incités à expérimenter des technologies, des matériaux et des processus durables. Dans un second temps, au sein de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent développer des sources durables de matières premières (éolien, solaire) et trouver des applications novatrices pour le recyclage des produits. Elles peuvent également mettre au point des produits et services éco-responsables. Lorsque que les entreprises innovantes qui souhaitent faire de la RSE, doivent introduire de nouveaux procédés, de nouveaux produits, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisationnelles qui répondent à certaines valeurs (éthique, respect des droits des personnes et de la nature...).

Notre approche de la RSE est la suivante. Nous la considérons comme une modification des règles du jeu économique et social (au niveau de l'entreprise), une nouvelle technologie sociale [Nelson (2003<sup>4</sup>)]. Notre point de vue rejoint les hypothèses de travail qui font de la RSE une innovation institutionnelle [Bodet et Lamarche (2007)] ou une « Corporate Social Innovation » [OCDE (2009)]. La prise en compte des valeurs liées à la RSE dans le fonctionnement des entreprises constituant un comportement nouveau, la RSE peut être assimilée à une innovation [ce que font aussi Allen et Husted (2006) ; Brugmann et Prahalad (2007) ; MacGregor et Fontrodona (2008) ; Quinio (2009)]. Il est en conséquence légitime de faire l'hypothèse

---

<sup>4</sup> Dupuis et Le Bas (2009) adoptent également cette perspective.

que le processus d'adoption de la RSE présente des similitudes avec le processus d'adoption d'une innovation technologique ou organisationnelle (dans l'encadré nous passons en revue les analyses de l'adoption de l'innovation que nous trouvons dans la littérature).

#### **Encadré**

#### **Les facteurs d'adoption de l'innovation : ce que nous dit la littérature économique**

La recherche économique sur l'innovation tend à retenir deux types bien définis de processus d'innovation : l'adoption d'une innovation que la firme n'a pas réellement produite ou construite, et le processus interne de recherche-développement (R-D) par lequel la firme produit elle-même des innovations. La typologie bien connue des firmes innovantes de Pavitt (1984) prend explicitement en compte le fait que certaines firmes achètent l'innovation, alors que d'autres la produisent en interne par la recherche-développement ou les services d'ingénierie, en distinguant une trajectoire sectorielle « fournisseur dominant » (« *supplier-dominated* »). Cette distinction entre adoption et production est bien entendu centrale pour l'étude du processus de diffusion de l'innovation.

Dans la littérature théorique l'adoption de l'innovation par une firme est pensée comme la solution d'un problème de coûts/avantages [Reinganun (1981)]. Elle a un coût comprenant le coût de l'innovation (équipement, logiciel, etc.) et un bénéfice associé aux flux actualisés de profits réalisés. Elle peut être ajournée, lorsque, par exemple, le coût devrait être plus faible plus tard, mais le flux de profit baisse également. Si la firme est en position de monopole elle attendra assez sagement que le volume des profits actualisé attendus dépasse les coûts. Mais les situations industrielles ne sont jamais aussi simples, les situations de concurrence sont la règle. Pour cette raison, le risque est considéré comme un facteur important qui a un rôle au sein du processus d'adoption de l'innovation [voir, par exemple, Beath *et al.* (1995)]. On aurait tort de croire que cette variable joue toujours un rôle négatif. Innover est par définition, synonyme de prendre des risques, attendre que les risques diminuent peut condamner la firme à sa perte car les premiers adopteurs disposant d'avantages en termes de prix ou de qualité du produit peuvent accaparer les parts de marché (situation de « *rent-grabbing* »). Une adoption dite rapide a des conséquences sur la valeur de l'innovation en ce que elle tend à diminuer les risques (aussi bien que le coût de l'innovation) et dans une certaine mesure joue un rôle de biens publics en amorçant la diffusion de l'innovation [Beath *et al.* (1995)].

La littérature empirique tend à faire apparaître de nouveaux aspects relatifs au processus de d'adoption d'une innovation [une bonne étude est fournie par Gallivant (2001)]. La littérature récente rejoint en effet les présupposés de Subramanian (1996) soulignant la nécessité de revoir les critères qui fondent le degré d'innovativité d'une entreprise. Par exemple, une partie de la

recherche récente tend à considérer aussi les facteurs psychologiques qui affecte le comportement d'adoption d'innovation par des entrepreneurs, notamment leur personnalité qui joue un rôle dans les PME [Marcati *et al.* (2008)]. Le contexte de l'organisation dans lequel les managers adoptent l'innovation a un effet également sur la décision. Un travail sur les hôpitaux face au choix d'adoption de techniques d'imagerie médicale montre que la taille de l'organisation a un effet positif en faveur de la capacité à innover. D'autres facteurs comme l'orientation en faveur du risque interagit avec la variable taille [Nystrom *et al.* (2002)]. Dans un secteur comme la construction, qui est classiquement considéré comme achetant ses innovations, la littérature empirique insiste sur une série de drivers de l'adoption des innovations technique : la recherche d'un avantage compétitif, des problèmes techniques à résoudre concernant les processus, des opportunités technologiques à saisir et des changement dans la réglementation ou de nouveaux dispositifs institutionnels à mettre en œuvre [voir notamment Mitropoulos et Tatum (2000)]. La littérature s'est également enrichie de travaux portant sur le secteur des services. Par exemple, le travail de Frambach *et al.* (1998) sur l'adoption de technologies relevant de la banque électronique aux Pays-Bas, montre que les variables sur lesquelles les managers ont un réel contrôle, comme la définition d'une stratégie de marché *via* l'innovation ou la capacité à réduire les risques de l'adoption, ont un effet positif sur la probabilité d'adoption. Il reste évident que les variables dépendant de la demande ont aussi un impact.

Alors que pendant très longtemps seule l'innovation technologique faisait l'objet d'un traitement analytique, on dispose maintenant d'une littérature empirique portant sur l'adoption de nouvelles méthodes de gestion. Par exemple Jackson et Lapsley (2003) qui ont étudié la diffusion de nouvelles pratiques de comptabilité dans le secteur public montrent qu'un élément crucial concerne les réseaux internes et externes à travers lesquels les adopteurs apprennent. Naranjo-Gil (2009) étudiant l'adoption d'innovations techniques et administratives dans le secteur médical public met en évidence que les facteurs liés à l'organisation comme la taille n'a pas d'effet. Les facteurs liés à l'environnement de l'organisation semblent plus importants que les facteurs liés à l'organisation.

Quelques questions de méthode sont aussi essentielles pour clore ces développements sur les facteurs explicatifs de l'adoption des innovations. Par exemple les facteurs qui affectent le comportement d'adoption changent au cours du processus même d'adoption, c'est-à-dire à différents moments du temps (ces aspects sont remarquablement étudiés par Bodas Freitas, 2008). En d'autres termes, l'adoption et la diffusion des innovations sont liées. Par exemple les coûts et la rentabilité d'une adoption change, car il s'agit de variables endogènes au processus de diffusion. En termes économétriques on devrait, par exemple, prendre en compte cette hétérogénéité. De la même façon les technologies sont améliorées au cours de la diffusion, cela affecte les tendances de l'adoption. Bodas Freitas (2008) a montré à travers son analyse de la diffusion d'innovations organisationnelles et managériales au Royaume-Uni (cerclés de qualité, « business process reengineering ») que les fonctionnalités de l'innovation et ses relations de complémentarités/substi-

tuabilité change avec les besoins des utilisateurs et en réponse au développement des technologies concurrentes<sup>5</sup>. Comment mes différents facteurs agissent ou interagissent. Frambach et Schillewaert (2002) ont très récemment fourni un cadre d'analyse de l'innovation organisationnelle. Ils distinguent deux ensembles de facteurs : Comment les caractéristiques de l'innovation sont perçues par un agent membre de l'équipe de décision. La perception des avantages et quelques cruciales caractéristiques perçues de l'innovation (comme sa compatibilité avec d'autres technologies, sa complexité...) sont évidemment centrales ici. Quelques caractéristiques de l'adopteur sont aussi importantes: taille, structuration, capacité technologique, sa stratégie.

Si la RSE est une innovation sa mise en œuvre ne passe pas nécessairement par la réalisation d'innovations technologiques. En revanche beaucoup de recherches tendent à associer RSE et mise en œuvre d'innovations technologiques [par exemple Castiaux (2009) ; Urban (2005)]. La RSE peut être reliée à l'innovation technologique car la prise en compte de la dimension environnementale par les entreprises amène ces dernières à des actions innovantes dans les technologies vertes [Porter (1991)]<sup>6</sup>. Un récent travail économétrique montre que les entreprises innovantes au niveau technologique s'inscrivent également dans une démarche RSE [Le Bas *et al.* (2010)].

## II. – UN MODÈLE THÉORIQUE DU PROCESSUS D'ADOPTION DE LA RSE

Les développements précédents montrent qu'il est légitime de penser que les schémas d'adoption de la RSE peuvent s'inspirer du modèle proposé par Rogers (1995) concernant l'innovation technologique. Ce rapprochement a été fait également par Delpuech (2009) pour expliquer les mécanismes d'appropriation du concept de RSE par les PME. D'autres travaux qui relèvent des sciences de gestion vont également dans ce sens. On peut citer Quinio (2009) et MacGregor *et al.* (2008) qui ont mobilisé la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers

---

<sup>5</sup> Dans l'analyse des processus de diffusion de méthode de gestion l'étude de DiMaggio et Powell (1983) jouit d'un grand renom. Ils montrent que si les firmes désirent être « early adopters » pour accroître leur performance, elles craignent aussi d'apparaître différentes et peuvent préférer attendre pour adopter l'innovation. Toutefois les poussées mimétiques tendent à homogénéiser l'industrie.

<sup>6</sup> L'adoption d'une démarche RSE permet aux entreprises d'avoir un avantage compétitif sur celles qui n'adhèrent pas à cette démarche [Porter et Kramer (2002) ; Auger *et al.* (2003)]. La RSE est une source de différenciation cruciale dans un environnement compétitif [McWilliams et Siegel (2001)].

(1995) ; Wu *et al.* (2008) qui ont eu recours à la théorie des comportements planifiés (Theory of Planned Behaviour – TPB) de Ajzen (1985, 1987, 1991).

Rappelons que selon la théorie de la diffusion de l'innovation (DOI), la diffusion d'une innovation est affectée entre autres, par son avantage relatif, sa complexité, sa compatibilité par rapport aux autres technologies, sa facilité d'usage. Avec la théorie des comportements planifiés (TPB) qui est une extension de la théorie des actions raisonnées (TRA), on considère que le comportement d'un agent est lié à l'évaluation favorable ou défavorable que l'individu fait de ce comportement (« Attitude Toward Behavior »), de la « pression sociale » de type mimétique (« Subjective Norm ») et de la facilité ou de la difficulté à l'améliorer ultérieurement par apprentissage (« Perceived Behavioral Control »). Chaque modèle d'adoption ayant ses propres limites, les travaux de Venkatesh *et al.* (2003) en proposent une synthèse<sup>7</sup> qui retient les variables cruciales suivantes ; la performance attendue, les coûts de mise en œuvre de la nouvelle technologie, les conditions facilitatrices et l'influence sociale.

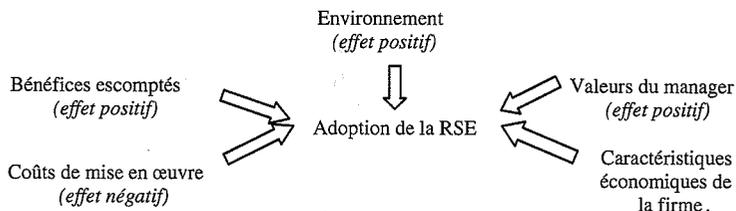
Si on transpose le modèle de Venkatesh *et al.* (2003) à l'adoption de la RSE, celle-ci va dépendre de la performance espérée de la mise en œuvre de la RSE, de la facilité à la mettre en œuvre, des conditions qui rendent plus facile sa mise en œuvre (organisations et infrastructures qui sont en mesure d'aider l'entreprise à adopter un comportement responsable) et de l'influence sociale (entourage, normes subjectives, image). Si les modèles d'adoption d'une innovation permettent d'identifier certains déterminants de l'adoption de la RSE, il est indispensable d'ajouter à ces derniers les valeurs. Leur prise en compte est nécessaire pour Freeman (1994) pour qui la théorie des parties prenantes se fonde sur le fait que les valeurs sont indissociables des affaires (en cela il s'oppose à la théorie de la séparation). La prise en compte des valeurs dans notre modèle d'adoption est confortée par les travaux de Hemingway, Maclagan (2004) et Moon (2001) pour qui les valeurs des managers ont un effet significatif sur le processus d'adoption de la RSE.

---

<sup>7</sup> Les modèles retenus sont la théorie de l'action raisonnée (Theory of Reasoned Action – TRA) de Fishbein et Ajzen (1975), le modèle TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989), la théorie des comportements planifiés, un modèle qui combine le modèle TAM et le modèle TPB [Taylor, Todds (1995)], le modèle motivationnel [Valerand (1997)], le modèle de l'usage du PC [Triandis (1977)], la théorie de la diffusion de l'innovation et la théorie sociale cognitive [Compeau, Higgins (1995)].

Outre les quatre variables centrales du processus d'adoption de la RSE que nous venons de mentionner, il paraît également indispensable de prendre en considération les caractéristiques des entreprises en qualité de variables de contrôle. Ces caractéristiques peuvent être la taille, le secteur d'activités, l'appartenance à un groupe, le chiffre d'affaires, l'intensité de la concurrence. Reprenons une à une ces variables en soulignant leurs effets attendus. La RSE ayant été adoptée dans un premier temps par les grandes entreprises, en particulier des grandes entreprises implantées à l'international, dont les filiales auraient eu maille à partir avec les principes de l'OIT [Pougnat-Rozan (2005)] ; nous pouvons dès lors supposer qu'être une entreprise de grande taille aura un effet positif sur l'adoption de la RSE. Du fait que la dimension environnementale est la plus visible, elle est indéniablement celle qui a fait l'objet de plus d'efforts [Fraisie et Guerfel-Henda (2005)]. Par conséquent, il est raisonnable de penser qu'appartenir à un secteur d'activités réputé polluant peut avoir un effet positif sur l'adoption de la RSE. À partir des travaux de Waddock et Graves (1997) qui démontrent que les entreprises disposant de ressources financières importantes peuvent d'avantage investir dans des activités responsables, nous pouvons faire l'hypothèse qu'être une entreprise au chiffre d'affaires en croissance aura un effet incitatif sur l'adoption d'une démarche RSE. Etant donné que les ressources financières et les compétences se trouvent traditionnellement dans les maisons mères [Archibugi et Michie (1994)] et qu'elles se diffusent à l'ensemble du groupe [Bartlett et Ghoshal (1991)], nous pouvons également supposer qu'appartenir à un groupe d'entreprises aura un effet positif sur l'adoption d'une démarche RSE. Enfin sachant que les entreprises doivent prendre en compte la dimension sociale dans leur stratégie lorsqu'elles évoluent dans un environnement compétitif [De la Cruz, García-Falcón (2002)], nous pouvons supposer qu'une entreprise qui fait face à une concurrence importante va être incitée à adopter une démarche RSE.

En résumé, comme pour une innovation technologique, l'adoption de la RSE est, d'une part, influencée positivement par les bénéfices escomptés de sa mise en œuvre, et l'environnement de l'entreprise et, d'autre part, influencée négativement par les coûts liés à sa mise en œuvre. Toutefois, le processus d'adoption de la RSE se distingue du processus d'adoption d'une innovation technologique par le fait que les valeurs du manager sont un déterminant important du processus d'adoption. Le graphique 1 fournit une représentation synthétique des déterminants de l'adoption de la RSE.



GRAPHIQUE 1

### Présentation synoptique du modèle d'adoption de la RSE

Quatre hypothèses portant sur les déterminants principaux vont permettre de tester la validité du modèle d'adoption de la RSE proposé :

**Hypothèse 1** : lorsque les entreprises pensent pouvoir retirer un bénéfice de la RSE, elles vont avoir tendance à l'adopter ;

**Hypothèse 2** : lorsque les entreprises vont percevoir des difficultés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE, cela va freiner l'adoption une telle démarche ;

**Hypothèse 3** : les entreprises seront incitées à intégrer une démarche RSE si elles connaissent d'autres organisations ayant adopté une telle démarche ;

**Hypothèse 4** : lorsque les managers pensent devoir se soucier de leur environnement (au sens large du terme), les entreprises adopteront un comportement relevant de la RSE.

### III. – DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DE LA RSE : UNE ANALYSE EMPIRIQUE

Afin de tester les quatre hypothèses de notre modèle théorique, des données ont été collectées auprès d'environ 2 500 entreprises implantées au Luxembourg. Nous allons successivement présenter la population étudiée, le modèle et les variables et les résultats des estimations.

#### III.1. Analyse descriptive de la population étudiée et du comportement de RSE

Durant le troisième trimestre 2008, 17 % des entreprises se déclarent actives dans le domaine de la RSE<sup>8</sup>, 13 % ne le sont pas mais pen-

<sup>8</sup> Afin de contrôler la légitimité des réponses données, les entreprises déclarant avoir adopté une démarche RSE devaient décrire le processus de mise en œuvre de leur démarche RSE en répondant à une quinzaine de questions.

sent le devenir dans moins de deux ans. Une large majorité (70 %) déclarent ne pas être actives dans ce domaine et ne projettent pas de l'être (cf. annexe 1 pour une description de la collecte des données exploitées).

L'examen de l'adoption de la RSE selon la taille montre que plus la taille des entreprises est importante, plus le pourcentage d'entreprises ayant une démarche RSE est élevé. Parmi les entreprises de 10 à 49 salariés, 13 % déclarent être actives dans le domaine de RSE ; elles sont 28 % parmi les entreprises de 50 à 249 salariés et 42 % parmi celles de 250 salariés et plus. On note également que le taux d'adoption de la RSE est significativement différent selon le secteur d'activités<sup>9</sup>. Dans le secteur financier, presque une entreprise sur deux (44 %) se déclare active dans le domaine de la RSE alors que dans le secteur de la construction moins d'une entreprise sur dix (8 %) est active dans ce domaine.

L'examen des piliers dans lesquels les entreprises ont une démarche RSE montre que, parmi celles qui déclarent avoir une démarche RSE, 78 % sont actives au niveau environnemental, 69 % au niveau social et 53 % au niveau économique. L'analyse des bénéfices qui peuvent être obtenus *via* une démarche RSE montre que 48 % des entreprises jugent très importants l'amélioration de leur image, 40 % mentionnent l'augmentation du bien-être des salariés. Réduire les coûts et anticiper les législations sont des bénéfices très importants pour respectivement 13 % et 16 % des entreprises. Notons que la proportion d'entreprises qui n'est pas en mesure d'évaluer les bénéfices retirés d'une démarche RSE varie entre 14 et 22 % selon le bénéfice considéré. Une analyse des obstacles à la mise en œuvre de la RSE montre, pour sa part, que le manque de temps est jugé comme étant un obstacle très important pour 58 % des entreprises. Viennent ensuite le coût de sa mise en œuvre (40 %) et la traduction du concept en actions concrètes pour 32 % des entreprises. Comme pour les bénéfices escomptés, une proportion non négligeable d'entreprises (entre 15 et 23 % selon l'obstacle proposé) est dans l'incapacité d'évaluer les obstacles à la mise en œuvre de la RSE.

Lorsque l'on demande aux entreprises d'estimer l'apport d'une démarche RSE, plus d'une sur deux (53 %) est incapable de dire si les bénéfices retirés d'une démarche RSE sont inférieurs ou supérieurs aux coûts d'adoption d'une telle démarche.

---

<sup>9</sup> En s'inspirant de la nomenclature européenne des activités économiques (NACE rev. 1), on distingue sept secteurs d'activité : la construction, le transport, les télécommunications et le secteur informatique, l'industrie, le commerce, les services et la finance.

### III.2. Modèle et variables

Comme cela est couramment fait depuis les travaux sur la diffusion de Davies (1979), des modèles dichotomiques simples ont été mis en œuvre. Nous estimerons ici un modèle logit estimant la probabilité d'adopter la RSE. Les variables indépendantes sont données dans l'annexe 2.

### III.3. Identification des déterminants du processus d'adoption de la RSE

Le tableau 1 présente les variables ayant un effet significatif<sup>10</sup> sur l'adoption d'une démarche RSE, la nature de cet effet et son ampleur. Nous avons mis en annexe 3 le tableau complet du résultat des estimations.

L'influence des bénéfices et des coûts liés la mise en œuvre de la RSE sur son adoption a été introduite dans le modèle à l'aide du nombre de bénéfices et d'obstacles jugés importants par les entreprises et du nombre de bénéfices et d'obstacles que les entreprises ne savent pas évaluer. Comme nous l'avons supposé lors de la présentation de notre modèle théorique d'adoption de la RSE, les bénéfices et les coûts de mise en œuvre de la RSE influencent sa probabilité d'adoption. Sans réelle surprise, les bénéfices ont un effet positif et les coûts ont un effet négatif. Précisément, plus le nombre de bénéfices jugés très importants est élevé et plus la probabilité d'adopter la RSE sera élevée. Lorsque la variable « nombre de bénéfices jugés très importants » augmente d'une unité, la probabilité d'adopter la RSE augmente de 1 %. À l'inverse, plus le nombre d'obstacles jugés importants est élevé et plus la probabilité d'adopter la RSE est affectée négativement. On constate que les obstacles liés à la mise en œuvre de la RSE ont des effets d'une ampleur plus importante que les bénéfices. Chaque obstacle supplémentaire, jugé très important, réduit de 5 % la probabilité d'adopter une démarche RSE.

Notre analyse montre également que la méconnaissance des obstacles est également un frein à l'adoption de la RSE. En effet, plus le nombre d'obstacles que l'on ne sait pas évaluer est important, plus la probabilité d'adopter la RSE est faible. Il est intéressant de noter que l'effet négatif d'un obstacle qualifié d'important est d'une ampleur similaire à l'effet négatif d'un obstacle que l'entreprise ne sait pas évaluer. Chaque obstacle supplémentaire, que l'entreprise ne sait pas évaluer, réduit de 4 % la probabilité d'adopter une démarche RSE. Les

---

<sup>10</sup> Le seuil de significativité est 10 %.

TABLEAU 1  
Présentation synoptique des déterminants de la RSE

Variable expliquée : probabilité d'adopter une démarche RSE		Nature de l'effet	Effet marginaux (%)
Variables d'intérêt	Nombre de valeurs énoncées dans la définition de la RSE avec lesquelles l'entreprise est en accord	POSITIF	+ 3%
	Connaître des actions concrètes en matière environnementale	POSITIF	+ 4%
	Connaître des actions concrètes en matière sociale	POSITIF	+ 10%
	Connaître des organismes luxembourgeois qui cherchent à promouvoir la RSE	POSITIF	+ 16%
	Nombre de bénéfiques considérés très importants	POSITIF	+ 1%
	Nombre d'obstacles considérés très importants	NÉGATIF	- 5%
	Nombre d'obstacles dont on ne sait pas évaluer l'importance	NÉGATIF	- 4%
Variables de contrôle	Appartenir au secteur de l'industrie (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 7%
	Appartenir au secteur de la construction (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 13%
	Appartenir au secteur des transports (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 8%
	Appartenir au secteur des télécommunications et l'informatique (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 8%
	Appartenir au secteur des services (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 7%
	Appartenir au secteur du commerce (comparativement au secteur de la finance)	NÉGATIF	- 7%
	Avoir en 10 et 49 salariés (comparativement aux entreprises de 50 à 249 salariés)	NÉGATIF	- 7%
	Être leader sur son marché	POSITIF	+ 5%
Variable expliquée : probabilité d'adopter une démarche RSE		Nature de l'effet	Effet marginaux (%)
	Être positionné sur marché national (comparativement aux entreprises positionnées sur un marché 'Grande-région')	POSITIF	+ 7%

Aide à la lecture : l'effet marginal d'une variable est l'effet, sur la probabilité d'adopter la RSE, d'une augmentation d'une unité de la valeur de la dite variable (passage de la valeur 0 à 1 pour les variables dichotomiques ; accroissement de 1 pour les variables continues), la valeur des autres variables restant égale à la moyenne.

entreprises ne semblent pas apprécier l'incertitude et cette aversion au risque est un frein à la mise en place de la RSE.

On constate que la connaissance de démarches RSE a un effet significatif sur l'adoption de la RSE. En effet, connaître des actions en matière sociale a un effet positif très significatif sur la probabilité d'adopter la RSE<sup>11</sup>. L'effet est moins significatif pour les actions en

<sup>11</sup> Connaître des actions concrètes en matière de RSE étant corrélé à connaître des entreprises ayant une démarche RSE, il n'a pas été possible d'introduire ces deux variables simultanément dans notre modèle économétrique.

matière environnementale et les actions dans le domaine économique sont pour leur part sans effet sur cette probabilité. Le calcul des effets marginaux montre que connaître des actions concrètes dans le domaine social augmente de 10 % la probabilité d'adopter une démarche RSE. Ce résultat peut trouver son explication dans les travaux de Farrell et Saloner (1986) qui qualifient ce phénomène d'effet pingouin. Selon ces auteurs, les pingouins qui doivent aller dans l'eau chercher leur nourriture préfère attendre que d'autres la testent pour vérifier l'éventuelle présence d'un prédateur. Pour DiMaggio et Powell (1983), cet effet est qualifié d'isomorphisme organisationnel. Dans le cadre de l'adoption de la RSE, les entreprises imitent les autres dans un environnement incertain (effet mimétique). Connaître des organismes luxembourgeois de promotion de la RSE a un effet positif sur la probabilité d'adopter la RSE alors que la connaissance d'organismes internationaux est sans effet. Connaître des organismes luxembourgeois qui visent à promouvoir la RSE augmente la probabilité d'adopter une démarche RSE de presque 16 %. On retrouve ici les effets de l'appartenance à un réseau au sein duquel il est possible d'accéder à de nouvelles connaissances, de nouvelles ressources et d'obtenir de l'aide [Friedkin (1982) ; Granovetter (1973) ; Katz et Shapiro (1985)]. Nous pouvons également parler d'un phénomène d'apprentissage par interactions [Lundvall (1992)] qui est d'autant plus aisé lorsque la firme intègre des connaissances provenant de l'extérieur en les combinant aux connaissances internes [Cohen et Levinthal (1990)].

Lorsque l'on introduit dans notre modèle le nombre de valeurs liées à la définition communautaire de la RSE <sup>12</sup>, on constate que conformément à nos hypothèses, plus l'entreprise partage un nombre important de valeurs relevant du concept de RSE, plus sa probabilité d'adopter une démarche RSE est élevée.

En ce qui concerne l'effet des caractéristiques économiques de l'entreprise sur la probabilité d'adopter une démarche RSE, le secteur d'activités des entreprises a un effet significatif sur l'adoption de la RSE. Comparativement aux entreprises du secteur financier, appartenir à un autre secteur d'activités a un effet négatif sur la probabilité d'adopter une démarche RSE. C'est dans le secteur de la construction et des transports que cet effet est le plus important. Comparativement aux entreprises du secteur financier, appartenir au secteur de la

---

<sup>12</sup> L'entreprise ne partage aucune des valeurs mentionnées dans la définition communautaire de la RSE ou l'entreprise partage une des valeurs ou deux valeurs ou trois valeurs ; les valeurs étant : se préoccuper des grands enjeux sociaux et environnementaux, aller au-delà des dispositions légales, impliquer les parties prenantes.

construction diminue cette probabilité de presque 13 %, appartenir au secteur des transports la diminue de 8 %.

La taille de l'entreprise a comme nous l'avons supposé également un effet significatif sur l'adoption de la RSE. Par rapport aux entreprises ayant entre 50 et 249 salariés, être une entreprise de 10 à 49 salariés réduit la probabilité d'adopter la RSE de 7 %. Être *leader* sur son marché augmente la probabilité d'adopter la RSE de 5 %. Être positionné sur le marché luxembourgeois, l'augmente de 7 %.

L'ensemble de ces résultats vient confirmer nos quatre hypothèses théoriques :

- espérer retirer des bénéfices de la démarche RSE influence positivement son adoption ;
- percevoir de difficultés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE freine son adoption ;
- être dans un environnement où la RSE est mise en œuvre influence positivement son adoption ;
- soutenir des valeurs en adéquation avec le concept de RSE facilite son adoption.

## CONCLUSION

Dans ce papier nous partons de l'idée fondatrice que la Responsabilité Sociale des Entreprises pouvait être « assimilée » à une innovation technologique. En conséquence, nous avons fait l'hypothèse que les schémas d'adoption de la RSE présentaient des analogies avec le processus d'adoption de l'innovation technologique. Les résultats de nos estimations confirment les hypothèses que notre modèle théorique permettait de poser. L'adoption de la RSE serait influencée de trois manières : par les bénéfices espérés d'une démarche RSE, par les obstacles perçus lors de sa mise en œuvre et enfin par l'environnement de l'entreprise. La RSE étant une nouvelle forme d'innovation qui intègre certaines valeurs, morales ou éthiques, notre modèle d'adoption a pris en compte cette quatrième dimension au travers des valeurs portées par les managers. À ces quatre déterminants principaux s'ajoutent les caractéristiques économiques de l'entreprise (considérées comme des variables de contrôle dans nos estimations), comme sa taille, son secteur d'activités, l'appartenance à un groupe, l'intensité de la concurrence à laquelle elle est soumise.

Ces résultats ont des implications quant aux politiques publiques visant à faciliter la diffusion de la RSE. Cette dernière devrait passer

par une promotion de la RSE auprès des entreprises de petite taille et des entreprises du secteur de la construction ou des transports, en particulier. Elle pourrait être réalisée *via* des réseaux d'entreprises au sein desquels les entreprises ayant adopté la RSE exposeraient les grandes lignes de leur démarche et surtout des cas concrets de mise en œuvre. Toutefois, même si ces communautés de pratiques présentent l'intérêt de partager des connaissances [Hildreth et Kimble (2002)], il serait nécessaire que les entreprises aillent encore plus loin. Elles pourraient se fixer des objectifs spécifiques à atteindre et ainsi prendre la forme de « communautés stratégiques » [Storck et Hill (2000)] ce qui permettrait aux entreprises, réfractaires au risque, d'avoir une meilleure connaissance des coûts et des bénéfices liés à la mise en œuvre de la RSE.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AJZEN I. [1985], « From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior », in J. Kuhl et J. Beckmanns (eds.), *Action-control: From Cognition to Behavior*, Springer, Heidelberg, p. 11-39.
- AJZEN I. [1987], « Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology », in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, vol. 20, p. 1-63.
- AJZEN I. [1991], « The Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, p. 179-211.
- ALLEN D.B., HUSTED B.W. [2006], « Corporate Social responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 6, p. 838-849.
- ARCHIBUGI D., MICHIE J. [1994], « Technology and Innovation: an Introduction », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n° 1, p. 1-4.
- AUGER P., BURKE P.F., DEVINNEY T.M., LOUVIERE J.J. [2003], « What will Consumers Pay for Social Product Features? », *Journal of Business Ethics*, vol. 42, n° 3, p. 281-304.
- BARDELLI P. [2005], Nouveau Monde – Nouvelle régulation sociale. Responsabilité sociale, marchés, droits, contraintes étatiques, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 728-755.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. [1991], *Le Management sans frontières*, Edition d'Organisation, Paris.
- BEATH J., KATSOULACOS Y., ULPH D. [1995], « Game Theoretic Approaches to the Modeling of Technological Change », in P. Stoneman (ed.), *Handbook of the Economic of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford, p. 132-181.

- BOASSON C., WILSON A. [2002], « Responsabilité sociétale et stratégie d'entreprise », *Expension Management Review*, n° 107, décembre 2002, p. 102-111.
- BODAS FREITAS I. M. [2008], « Sources of differences in the pattern of adoption of organizational and managerial innovations from early to late 1990s, in the UK », *Research Policy*, vol. 37, n° 1, p. 131-148.
- BODET C., LAMARCHE T. [2007], « Les responsabilités sociales des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture réglementariste », *Revue de la régulation*, n° 1, juin.
- BOWEN H.R., [1953], *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- BRUGMANN J., PRAHALAD C.K. [2007], « Cocreating Business's New Social Compact », *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 2, p. 80-90.
- CAPRON M. [2003], « L'inscription de l'enseignement et de la recherche sur la RSE dans le contexte politique français et européen », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, Premier Congrès de l'ADERSE, p. 117-124.
- CARROLL A.B. [1999], « CSR: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- CASTIAUX A. [2009], « Responsabilité d'entreprise : entre exploration et exploitation », *Reflets et Perspectives*, XLVIII, n° 4, p. 37-49.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. [1990], « Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- COMPEAU D.R., HIGGINS C.A. [1995], « Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test », *MIS Quarterly*, vol. 19, n° 2, p. 189-211.
- DAVIS F.D. [1989], « Perceived usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, September, p. 319-340.
- DAVIES S. [1979], *The Diffusion of Process Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DE LA CRUZ D.D.M., GARCÍA-FALCÓN J.M. [2002], « Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 38, n° 4, p. 339-370.
- DELPUECH C. [2009], « Quels facteurs favorisant l'intégration de démarche RSE dans les PME ? », 4<sup>ème</sup> Congrès du RIODD « La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ? », Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables », 25, 26 et 27 juin, Lille.
- DIMAGGIO P., POWELL W. [1983], « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DUPUIS, J-C., LE BAS C. [2009], « Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité Sociale des Entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes », *Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2, n° 4, p. 83-98.

- ELKINGTON J. [1994], « Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 90-100.
- FARELL J., SALONNER G. [1986], « Installed Base and Compatibility: Innovation, Product, Preannouncements, and Predation », *The American Economic Review*, vol. 76, n° 5, p. 940-955.
- FISHBEIN M., AJZEN I. [1975], *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- FRAMBACH R. T., BARKEMA H.G., NOOTEBOOM B., WEDEL M. [1998], « Adoption of a service innovation in the business market: An empirical test of supply-side variables », *Journal of Business Research*, vol. 41, n° 2, p. 161-174.
- FRAMBACH R. T. et SCHILLEWAERT N. [2002], « Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research », *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 2, p. 163-176.
- FRAISSE A.-S., GUERFEL-HENDA S. [2005], « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.
- FREEMAN R.E. [1994], « The politics of stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, vol 4, n° 4, p. 409-442.
- FRIEDMAN M. [1970], « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Time Magazine*, 13<sup>th</sup> September, p. 32-33.
- FRIEDKIN N.E. [1982], « Information Flow Through Strong and Weak Ties in Inter-organizational Social Networks », *Social Networks*, vol. 3, n° 4, p. 273-285.
- GENDRON C., LAPOINTE A., TURCOTTE M.F. [2004], « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 1, p. 73-100.
- GALLIVANT M. J. [2001], « Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework », *ACM SIGMIS Database*, Special Issue: Adoption, diffusion, and infusion of IT, vol. 32, n° 3, p. 51-85.
- GRANOVETTER M. [1973], « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1361-1380.
- HEMINGWAY C.A., MACLAGAN P.W. [2004], « Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n° 1, p. 33-44.
- HILDRETH P.M., KIMBLE C. [2002], « The duality of knowledge », *Information Research*, vol. 8, n° 1, paper 142 [online: [informationr.net/ir/8-1/paper142.html](http://informationr.net/ir/8-1/paper142.html)].
- IGALENS J. [2003], « DRH aujourd'hui, DRS demain », *Personnel*, n° 442.
- IGALENS J., JORAS M. [2002], *La Responsabilité Sociale des Entreprises : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Edition d'Organisations, Collection Personnel ANDCP, Paris.

- JACKSON A., LAPSLEY I. [2003], « The Diffusion of Accounting Practices in the New "Managerial" Public Sector », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 5, p. 359-372.
- KATZ M., SHAPIRO C. [1985], « Network externalities, Competition, and Comptability », *The American Economic Review*, vol. 75, n° 3, p. 424-440.
- KICKUL J., GUNDRY L.K. [2001], « Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms », *Journal of Management*, vol. 27, n° 3, 347-361.
- LE BAS CH., POUSSING N., HANED N. [2010], « Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises », *Économies et Sociétés*, Série « Dynamique technologique et organisation », W, 2010/8, n° 12, p. 1363-1385.
- LUNDEVALL B.A. [1992], *National Systems of innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printers Publishers, London.
- MACGREGOR S., FONTRODONA J. [2008], « Exploring the Fit Between CSR and Innovation », *Center for Business in Society*, Working Paper, WP-759, July.
- MARCATI A., GUIDO G., ALESSANDRO M., PELUSO A. M. [2008], « The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations », *Research Policy*, vol. 37, n° 9, p. 1579-1590.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D. [2001], « Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 117-127.
- MINISTÈRE FRANÇAIS DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, ET DE LA COHÉSION SOCIALE [2004], « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises. Synthèse des travaux du groupe inter-direction », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Présidente : Elisabeth Dufourcq, Rapporteur : Geneviève Besse.
- MITROPOULOS P., TATUM C.B. [2000], « Forces Driving Adoption of New Information Technologies », *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 126, n° 5, September/October, p. 340-348.
- MOON J. [2001], « Business Social Responsibility: A Source of Social Capital? », *Reason in Practice*, vol. 1, n° 3, p. 35-45.
- NARANJO-GIL D. [2009], « The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoptions: Consequences for Performance in Public Sector Organizations », *Technovation*, vol. 29, n° 12, p. 810-818.
- NELSON R.R. [2003], « Physical and Social Technologies, and their Evolution », *Économie appliquée*, tome LVI, p. 13-29.
- NIDUMOLU R., PRAHALAD C.K., RANGASWAMI M.R. [2009], « Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation », *Harvard Business Review*, September.
- NYSTROM P. C., RAMAMURTHY K., WILSON A.L. [2002], « Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 19, n° 3-4, September 2002, p. 221-247.
- OCDE [2009], *New Nature of Innovation*, 96 p. [http://www.newnatureofinnovation.org/full\\_report.pdf](http://www.newnatureofinnovation.org/full_report.pdf).

- OCDE [2001], *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*, Editions de l'OCDE, Paris.
- PAVITT K. [1984], « Sectoral Patterns of technical change: Towards a Taxonomy and a Theory », *Research Policy*, vol. 13, n° 6, p. 343-374.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. [2002], « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 12, p. 56-68.
- PORTER M. E. [1991], « America's Green Strategy », *Scientific American*, vol. 264, n° 4, 168 p.
- POUGNET-ROZAN S. [2005], « Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale... ou vice versé ? », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.
- QUINIO K.M.A. [2009], *Practice and Perception: The Diffusion of Corporate Social Responsibility*, Georgetown University.
- REINGANUM J.F. [1981], « Dynamic Games of Innovation », *Journal of Economic Theory*, vol. 25, n° 1, p.21-41
- ROGERS E. [1995], *Diffusion of innovations* (4<sup>th</sup> Ed.), the Free Press, New York.
- STORCK J., HILL P.A. [2000], « Knowledge Diffusion Through 'Strategic Communities' », in L. Lesser, M. Fontaine et J. Slusher (eds.), *Butterworth-Heinemann, Woburn*, p.63-74.
- SUBRAMANIAN A. [1996], « Innovativeness: Redefining the concept », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 13, n° 3-4, September-December 1996, p. 223-243.
- TAYLOR S., TODD P.A. [1995], « Assessing IT Usage: The Role of Prior Experience », *MIS Quarterly*, vol. 19, n° 2, p. 561-570.
- TCHANKAM J.P., ESTAY C. [2004], « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n° 2, juillet-août.
- TIXIER M. [2002], « Responsabilité sociale : un concept à faire vivre », *Entreprise et Carrières*, n° 654, 28 janvier / 3 février.
- TRIANDIS H.C. [1997], *Interpersonal Behavior*, Brooke/ Cole, Monterey, CA.
- URBAN S. [2005], « Développement durable et partenariat industriel : vers un modèle stratégique renouvelé », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 3, p. 177-200.
- VALLERAND R. J. [1997], « Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 29, p. 271-361.
- VENKATESH V., MORRIS G.M., DAVIS B.G., DAVIS D.F. [2003], « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View », *MIS Quarterly*, vol. 27, n° 3, p. 425-478.
- WADDOCK S.A., GRAVES S.B. [1997], « Corporate Social Performance-Financial Performance link », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 4, p. 303-319.
- WU P.-Y., AULD C., LLOYD K. [2008], « The factors influencing Corporate Social Responsibility Behaviour in the MICE Industry », 18<sup>th</sup> Annual Cauthe Conference, 11-14 février, Australie.

## ANNEXE 1. DESCRIPTION DES DONNÉES EXPLOITÉES

Les données collectées sont issues d'une enquête réalisée par l'Axe de recherche « Organisation industrielle & Société de la connaissance » du CEPS/INSTEAD avec le soutien de l'Institut pour le Mouvement Sociétal (IMS Luxembourg). Parmi une population composée de 3 296 entreprises, construite à partir du répertoire des entreprises de l'Institut National de la Statistique du Luxembourg (STATEC), nous avons construit un échantillon de 2 511 entreprises en retenant toutes les entreprises de plus de 50 salariés appartenant à notre population et en réalisant un sondage aléatoire stratifié pour les entreprises de 10 à 49 salariés.

La quasi-totalité des secteurs d'activités est concernée par cette enquête. Plus précisément, nous avons enquêté les entreprises de l'industrie manufacturière (sections DA à DN de la classification européenne Nace rev 1.1), la construction (division 45), le commerce et la réparation automobile, le commerce de gros, le commerce de détail (divisions 50, 51, 52), les hôtels et autres moyens d'hébergement (groupes 55.1 et 55.2), les transports (divisions 60 à 63), les postes et télécommunication (division 64), les activités informatiques (division 72), les secteurs de l'immobilier, de la location sans opérateur, de la recherche et développement et de la publicité (divisions 70, 71, 73 et 74), les activités cinématographiques et vidéo, les activités de radio et de télévision (groupes 92.1 et 92.2), le secteur de l'assurance vie et de la capitalisation, et les autres assurances (classes 66.01 et 66.03), les entreprises des autres intermédiations financières hors banque centrale et de la distribution de crédit (classes 65.12 et 65.22). Sont exclus : l'agriculture, l'administration publique, l'éducation, la santé et l'action sociale, les services collectifs, les sociaux et personnels, les syndicats de salariés services domestiques, les services extra-territoriaux.

La collecte de données, réalisée de mi-septembre à mi-décembre, par voie postale, à l'aide d'un questionnaire envoyé en versions française et allemande (et disponible sur demande en anglais) a permis d'obtenir 1 144 questionnaires valides.

Afin d'obtenir des résultats représentatifs de l'ensemble de la population, un système de pondération est réalisé à partir de la probabilité d'échantillonnage et du taux de réponse : le poids  $Nh / nh$  pourra être remplacé par  $Nh / mh$  où  $Nh$  est le nombre d'entreprises dans la population pour la strate  $h$ ,  $nh$  est le nombre d'entreprises interrogées dans la strate  $h$  et  $mh$  est le nombre d'entreprises ayant répondu dans la strate  $h$ .

Les valeurs manquantes (non réponse partielle) n'ont pas été imputées.

**ANNEXE 2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES UTILISÉES  
DANS LES MODÈLES ÉCONOMÉTRIQUES**

Type de variables	Variables	Min	Max	Moyenne (écart type)
<b>Variables dépendantes</b>				
Adoption de la RSE	Faire de la RSE	0	1	0.16922266 (0.6349696)
	Faire de la RSE dans le domaine social	0	1	0.11702348 (0.54436782)
	Faire de la RSE dans le domaine environnemental	0	1	0.13227264 (0.57373061)
	Faire de la RSE dans le domaine économique	0	1	0.0903902 (0.48558984)
<b>Variables indépendantes</b>				
Secteurs d'activités	Appartenir au secteur de l'industrie	0	1	0.10067114 (0.50955741)
	Appartenir au secteur de la construction	0	1	0.26510067 (0.74748193)
	Appartenir au secteur des transports	0	1	0.09548505 (0.49768772)
	Appartenir au secteur des télécommunications et l'informatique	0	1	0.05613179 (0.38979968)
	Appartenir au secteur de la finance	0	1	0.05125076 (0.37342832)
	Appartenir au secteur des services	0	1	0.16229408 (0.62442243)
	Appartenir au secteur du commerce	0	1	0.2690665 (0.75101759)
Taille de l'entreprise	Avoir en 10 et 49 salariés	0	1	0.77943868 (0.7021615)
	Avoir entre 50 et 249 salariés	0	1	0.1799878 (0.65059849)
	Avoir au moins 250 salariés	0	1	0.04057352 (0.33412468)
Structure de l'entreprise	Ne pas appartenir à un groupe	0	1	0.71776252 (0.7622178)
	Etre la maison mère d'un groupe	0	1	0.02848124 (0.28169971)
	Etre une filiale d'un groupe	0	1	0.25299458 (0.73620514)
Position de l'entreprise sur son marché	Etre leader sur son marché	0	1	0.30734345 (0.78136205)
	Faire face à une concurrence très importante	0	1	0.35189511 (0.80874317)
	Faire face à une concurrence moyenne	0	1	0.5297782 (0.84523949)
	Faire face à une concurrence faible	0	1	0.11129366 (0.53259332)
	Etre positionné sur marché national	0	1	0.51601293 (0.84630817)
	Etre positionné sur un marché 'Grande-région'	0	1	0.17430049 (0.64245347)
	Etre positionné sur un marché international	0	1	0.30681345 (0.78098667)

Type de variables	Variables	Min	Max	Moyenne (écart type)
Situation économique de l'entreprise	Avoir un chiffre d'affaires qui a plutôt augmenté durant les trois dernières années	0	1	0.34269409 (0.80374528)
	Avoir un chiffre d'affaires qui est plutôt resté stable durant les trois dernières années	0	1	0.5182942 (0.84617555)
	Avoir un chiffre d'affaires qui a plutôt diminué durant les trois dernières années	0	1	0.13069356 (0.57081437)
Valeurs relevant de la RSE	Nombre de valeurs énoncées dans la définition de la RSE avec lesquelles l'entreprise est en accord	0	3	2.47186872 (1.37388619)
Environnement de l'entreprise	Connaître des actions concrètes en matière environnementale	0	1	0.41506697 (0.83443694)
	Connaître des actions concrètes en matière sociale	0	1	0.32258823 (0.79164776)
	Connaître des actions concrètes en matière économique	0	1	0.24665652 (0.73000222)
	Connaître des organismes luxembourgeois qui cherchent à promouvoir la RSE	0	1	0.10665435 (0.52273359)
	Connaître des organismes internationaux qui cherchent à promouvoir la RSE	0	1	0.0534069 (0.3807691)
Bénéfices retirés de la RSE	Nombre de bénéfices considérés très importants	0	8	2.19785739 (3.71269316)
	Nombre de bénéfices dont on ne sait pas évaluer l'importance	0	8	1.3855273 (4.55114259)
	Nombre de bénéfices que l'on considère sans importance	0	8	0.66720881 (2.45118722)
Obstacles liés à la RSE	Nombre d'obstacles considérés très importants	0	8	1.75649379 (2.50555944)
	Nombre d'obstacles dont on ne sait pas évaluer l'importance	0	8	1.01686661 (3.02960344)
	Nombre d'obstacles considérés sans importance	0	8	0.18403391 (1.17985475)

Pour les variables binaires : oui = 1 ; non = 0. Les calculs sont réalisés sur les données pondérées. L'échantillon des répondants contient 1144 entreprises.

ANNEXE 3. LES DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DE LA RSE  
(MODÈLE PROBIT)

Variable expliquée : probabilité d'adopter une démarche RSE	Coefficient (écart type)	Effet marginaux
Appartenir au secteur de l'industrie	<b>-0.5620013***</b> (0.2404103)	-0.0689636
Appartenir au secteur de la construction	<b>-1.04681***</b> (0.2874956)	-0.1297384
Appartenir au secteur des transports	<b>-0.7490786***</b> (0.2648615)	-0.0826921
Appartenir au secteur des télécommunications et l'informatique	<b>-0.7863302***</b> (0.2894196)	-0.0810522
Appartenir au secteur de la finance	Réf.	/
Appartenir au secteur des services	<b>-0.5312076**</b> (0.2391788)	-0.0695773
Appartenir au secteur du commerce	<b>-0.4735492**</b> (0.2368794)	-0.0684077
Avoir en 10 et 49 salariés	<b>-0.368***</b> (0.131)	-0.0700524
Avoir entre 50 et 249 salariés	Réf.	
Avoir au moins 250 salariés	-0.117 (0.240)	-0.0181741
Ne pas appartenir à un groupe	0.349 (0.321)	/
Être la maison mère d'un groupe	Réf.	/
Être une filiale d'un groupe	0.146 (0.323)	/
Être leader sur son marché	<b>0.301***</b> (0.117)	0.0541433
Faire face à une concurrence très importante	0.163 (0.118)	/
Faire face à une concurrence moyenne	Réf.	/
Faire face à une concurrence faible	-0.221 (0.240)	/
Être positionné sur marché national	<b>0.443**</b> (0.182)	0.0734846
Être positionné sur un marché 'Grande-région'	Réf.	/
Être positionné sur un marché international	0.102 (0.181)	/
Avoir un chiffre d'affaires qui a plutôt augmenté durant les trois dernières années	0.143 (0.123)	/
Avoir un chiffre d'affaires qui est plutôt resté stable durant les trois dernières années	Réf.	/
Avoir un chiffre d'affaires qui a plutôt diminué durant les trois dernières années	0.069 (0.196)	/
Nombre de valeurs énoncées dans la définition de la RSE avec lesquelles l'entreprise est en accord	<b>0.174*</b> (0.094)	0.0288588
Connaître des actions concrètes en matière environnementale	<b>0.230*</b> (0.137)	0.0392663
Connaître des actions concrètes en matière sociale	<b>0.501***</b> (0.138)	0.0939601
Connaître des actions concrètes en matière économique	0.095 (0.141)	/

Variable expliquée : probabilité d'adopter une démarche RSE	Coefficient (écart type)	Effet marginaux
Connaître des organismes luxembourgeois qui cherchent à promouvoir la RSE	<b>0.694***</b> (0.152)	0.1597564
Connaître des organismes internationaux qui cherchent à promouvoir la RSE	0.036 (0.214)	/
Nombre de bénéfices considérés très importants	<b>0.078**</b> (0.030)	0.0130043
Nombre de bénéfices dont on ne sait pas évaluer l'importance	0.053 (0.053)	/
Nombre de bénéfices que l'on considère sans importance	0.023 (0.044)	0.0038516
Nombre d'obstacles considérés très importants	<b>-0.304***</b> (0.045)	-0.0506168
Nombre d'obstacles dont on ne sait pas évaluer l'importance	<b>-0.247***</b> (0.071)	-0.0411084
Nombre d'obstacles considérés sans importance	0.064 (0.068)	/
Constante	-1.843*** (0.458)	/
Log pseudolikelihood	-352.54974	
Pseudo R2	0.3222	
Nombre d'observations	1144	
Pourcentage de concordance	85.4%	

\* effet significatif à 10 %; \*\* effet significatif à 5 %; \*\*\* effet significatif à 1 %