

**L'IMPORTANCE DE LA RSE POUR L'ENTREPRISE :  
LES PRINCIPALES RAISONS DE L'ADHESION D'UNE ENTREPRISE  
AUX PRECEPTES DE LA RSE**

**Par**

**Abdelqader CHARBA**

**Professeur en Economie et Gestion à la FSJES de Meknès, Université  
Moulay Ismail.**

**&**

**Latifa BENZAZZI**

**Professeur d'Economie et de Gestion à l'EST de Meknès, Université  
Moulay Ismail.**

**Résumé:** Le contexte économique actuel est caractérisé par la libre circulation des biens et des services et la constitution de groupements économiques. Les changements climatiques importants imposent aujourd'hui pour l'entreprise la recherche de la compétitivité mais aussi l'application des standards internationaux en matière d'environnement. Le présent article met l'accent sur l'importance et l'intérêt de l'application de la RSE dans l'entreprise. La stratégie de celle-ci doit donc s'inscrire dans une vision globale qui mobilise toutes les ressources et qui prend en considération les intérêts de toutes les parties prenantes. En effet, la RSE permet de concilier l'aspect économique, social et environnemental. On peut dire que la RSE renforce la stratégie qualité parce qu'elle ouvre la performance et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes et sur de nouveaux domaines. La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face aux contraintes de

l'environnement interne et externe. On peut dire qu'une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes.

Mots-clés: RSE, changement climatique, standards internationaux, compétitivité, parties prenantes.

Summary: The actual economical context is characterized by a free circulation of properties and services as well as a constitution of economical groups. An important climate change imposes nowadays for the company to seek not only competitiveness, but also the application of international standards in terms of environment. This article emphasizes the importance and the benefits of the application of the RSE in the company. Its strategy should therefore be part of a global vision that mobilize all the resources and take into consideration the interests of all stakeholders. Indeed, the RSE allows reconciling the economical aspect, social and environmental. We can say that the RSE reinforces the quality strategy because it opens the performances and the responsibility of the company to new stakeholders and new domains. The survival of the company depends on its capacity of facing the constraints of internal and external environment. We can say that a performing and responsible company is an enterprise, which continuously improves its governance, management and relation with all stakeholders.

Key-words: RSE, climate change, international standards, competitiveness, stakeholders.

Le contexte économique actuel se caractérise par la libre circulation des biens et des capitaux, l'élargissement des zones de libre échange, l'importance des changements climatiques et par les effets de la crise financière de 2008. La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face durablement aux contraintes de l'environnement interne mais aussi externe. Pour cela, l'entreprise doit investir dans le capital humain, l'organisation interne, le système de production, le système qualité et la RSE en vue d'accroître sa compétitivité, laquelle est évaluée par la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production et à différencier ses produits et à respecter son environnement.

La RSE est un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer.

La RSE est une déclinaison du développement durable dans les entreprises. Un grand nombre de règles édictées au nom du développement durable doivent trouver une application dans les entreprises et les organisations. C'est pour cette raison, notamment, que le principe de RSE s'est développé dans les entreprises en même temps que celui de développement durable. Alors que le développement durable a des répercussions auprès de différents types d'acteurs tels que l'État, le marché ou la société civile, la RSE, quant à elle, ne vise que le marché, c'est-à-dire les entreprises. La RSE est un moyen, pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

Une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son organisation, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes pour préserver le dialogue et l'équilibre entre ses intérêts et les intérêts des autres. On peut dire que la RSE va plus loin que la qualité ou qu'elle renforce la démarche qualité, parce qu'elle ouvre les performances et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes, sur de nouveaux domaines ou enjeux. Parmi les nouveaux enjeux, on peut penser aux suivants : Prise en compte des intérêts, de la santé et de la sécurité des consommateurs ou utilisateurs, Égalité des chances, Travail des personnes handicapées. Parmi les nouvelles parties prenantes, on peut penser aux générations futures, aux communautés voisines de nos activités, aux institutions et collectivités territoriales. La problématique qui gouverne la conduite de cet article est la suivante : Dans quelle mesure la RSE peut-elle être appliquée dans l'entreprise pour concilier entre les dimensions économique, sociale et environnementale ? Pour répondre à cette problématique, la démarche choisie se base sur une revue de la littérature mais aussi sur une synthèse des travaux déjà réalisés dans ce sens. Le présent article sera ainsi articulé en deux axes : Le premier axe traitera des différentes

approches et définitions de la RSE. Le deuxième axe sera consacré à l'étude des raisons qui poussent l'entreprise à adopter la RSE.

## **I/ Les fondements de la RSE : Approches et définitions**

L'édiction de normes en matière de responsabilité sociétale est faite suite aux divers courants de pensée et théories sur le sujet. La notion de responsabilité sociétale est le prolongement du concept de développement durable. Que ce soit la RSE ou le développement durable, ces nouvelles formes de responsabilité des entreprises ont été favorisées par la mondialisation grandissante et certaines catastrophes. Ces catastrophes posent la question de la responsabilité envers la société civile.

### **1.1 Les bases institutionnelles et théoriques de la RSE**

Les normes en matière de RSE sont promulguées souvent par des institutions internationales, c'est en cela qu'elles influencent largement les normes nationales.

#### **1.1.1 Fondements institutionnels**

La RSE est conçue comme une "soft law", c'est-à-dire que les règles de droit qui en résultent sont non obligatoires. On peut traduire "soft law" par "droit mou" en opposition au "droit dur" que sont les lois, les règlements et tout autre texte ayant force obligatoire. Ainsi, la RSE demeure, à ce jour, une obligation morale pour les organisations en ce sens que son non respect n'entraîne pas de sanctions.

Trois niveaux d'édiction des normes de RSE sont à distinguer : les normes internationales, les normes européennes et les normes nationales. Plusieurs institutions mondiales ont publié des normes relatives à la RSE ayant une portée internationale.

La première Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain s'est tenue du 5 au 16 juin 1972 à Stockholm en Suède. Lors de ce sommet sur « L'homme et l'environnement », la Communauté mondiale a pris conscience, pour la première fois du postulat : « Penser global, agir local ». Ce sommet a marqué l'ébauche du concept de développement durable pour sauver la planète.

Suite à cela, l'O.N.U. a fait rédiger un rapport par la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement. Ce rapport comporte les bases de travail de la Conférence de Rio de Janeiro en juin 1992 sur le Développement Durable.

Le Global Compact ou Pacte Mondial a été lancé en janvier 2000 lors du Forum Économique Mondial. Ce Forum (World Economic Forum) est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Il est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement.

Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E.) sont précurseurs car ils ont été rédigés en 1976 et révisés en 2000. Ils consistent en

de simples recommandations et donnent les lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils n'ont cependant pas de pouvoir contraignant envers les entreprises. L'objectif de ces principes directeurs est d'obtenir une implication active des entreprises dans les problèmes environnementaux et de responsabilité sociale.

Au niveau international, le Social Accountability International (S.A.I.) et l'International Organization for Standardisation, (I.S.O.) ont tous deux publié des normes et référentiels ayant un lien direct avec la RSE mais non traitant uniquement de celle-ci : ISO 14001, ISO 14004 ; 2004, ISO 26000 qui ne sera pas certifiable mais qui a précisé comment les entreprises peuvent procéder à l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique. L'Union Européenne (U.E.) a édicté plusieurs directives en Conseil sur des problématiques de responsabilité sociale :

- La Directive du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles ainsi que les conditions de travail ;
- Le texte fondamental au niveau communautaire concernant la RSE reste le Livret Vert<sup>41</sup> de la Commission Green Paper en 2001. En effet, le Parlement Européen donne une définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Pour lui, il s'agit de « L'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles ».

Les mouvements écologiques sont à la base des préoccupations environnementales qui caractérisent une des facettes de la responsabilité sociale. Ils sont nés surtout après la Seconde Guerre Mondiale

### **1.1.2 Fondements théoriques de la RSE**

La RSE, est un critère utilisé pour évaluer le rôle que jouent les entreprises dans la société. De nombreux acteurs, appelés communément « parties prenantes » (en anglais - *stakeholders*)<sup>1</sup>, ont émergé sur la nouvelle scène sociale et se sont attribué certains rôles qui sont souvent en opposition à l'entreprise. Le terme de *stakeholder* a été employé pour la première fois en 1963 au sein du *Stanford Research Institute*. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Selon John BOATRIGHT, « Quel avenir pour la gestion des parties prenantes? », *Les Ateliers de l'éthique*, Vol. 1, no. 1, printemps 2006, p. 56: « Le concept de stakeholder (en anglais) présente la caractéristique de ressembler au terme shareholder, ce qui met en relief l'opposition des formes du shareholder management et du stakeholder management. Littéralement, on pourrait traduire shareholder par détenteur d'actions et stakeholder par détenteur d'intérêts. Cependant, le terme généralement retenu en français pour le concept de stakeholder est celui de partie prenante. À l'origine, une "partie prenante" était une personne à qui l'on confiait une somme d'argent ou un bien en attendant de déterminer son propriétaire légitime, ou une tierce personne à qui des parieurs confiaient leur argent en attendant de connaître le gagnant. Dans les dernières décennies du XXe siècle, la notion de "partie prenante" a évolué pour désigner une personne ou une organisation qui a un intérêt légitime dans un projet ou une entité »

<sup>2</sup>Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004, p. 10

### -L'œuvre de Howard Bowen

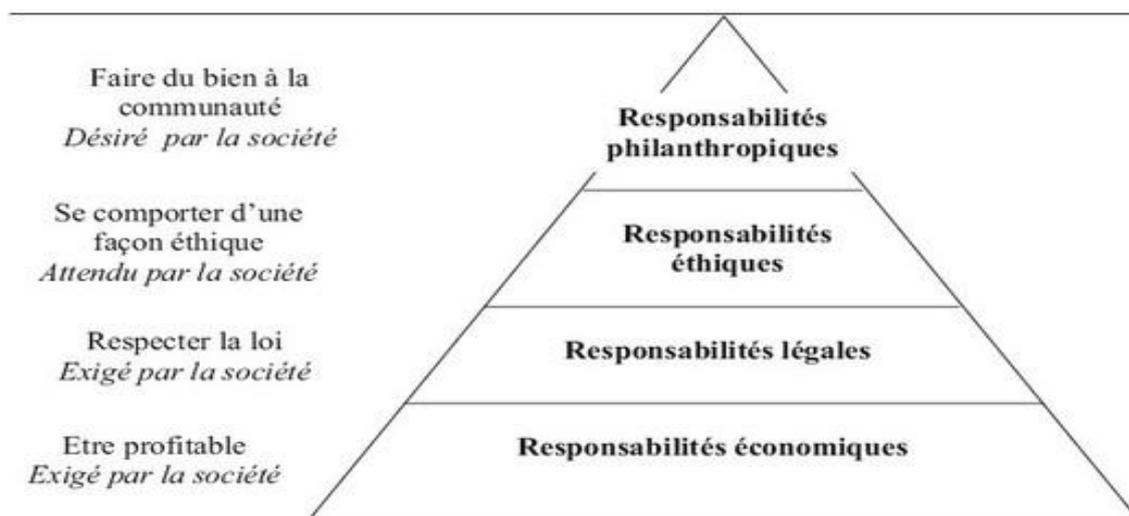
L'expression « from Friedman to Freeman » est très souvent utilisée dans les discussions sur la RSE. Ce terme découle des noms des protagonistes, auteurs des deux concepts antagonistes. Le premier concept, dont l'auteur est Milton Friedman, fut pendant longtemps le concept dominant connu sous le nom de Shareholdermodel ou du Profit-centred model. Ce modèle opère selon la prémisse que les affaires doivent être essentielles, voire les seules responsables dans la création de profits à ses propriétaires. Le deuxième modèle, Stakeholder model ou le Modèle socialement responsable, se base sur une prémisse complètement différente. L'entreprise ne s'auto suffit pas et ne doit pas orienter toutes ses activités uniquement vers un seul but - le profit. Elle ne peut pas se replier sur elle-même en ne tenant pas compte de la société dans laquelle elle opère. Elle doit être responsable envers tous ceux qui ont des « enjeux » dans les affaires qu'elle mène, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus ou de la société dans son ensemble.

Avant d'énoncer les différences conceptuelles entre ces deux modèles, il est indispensable de porter notre attention sur le travail de Howard Bowen. Il semble avoir joué un rôle important dans l'affirmation de l'idée de la RSE. Il a également proposé de définir la notion de la RSE de la manière suivante : Le terme de *Responsabilités Sociales des hommes d'affaires* sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et de contribuer à leur amélioration. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la société.

Les protagonistes du concept de la RSE partagent l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société. Archie B. Carroll<sup>3</sup>, qui est l'un des auteurs les plus connus de ce courant, a classé la responsabilité selon sa nature. Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux:

---

<sup>3</sup>Archie CARROLL, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizon*, July- August 1991, pp. 39-48.



**Figure 1 : Modèle de Carroll (1979)**

Le modèle de Carroll a été affiné par Wood en 1991. Chacune des formes de responsabilité proposée par Carroll peut être déclinée selon trois niveaux définis par Wood.

**Tableau n°1 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise**

**Tableau n°1 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise\***

|                                         | <i>Niveau institutionnel</i>                                                                                                                                                        | <i>Niveau organisationnel (activités)</i>                                                                                                                     | <i>Niveau individuel</i>                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilités économiques</b>      | Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires                                                                                      | Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités                                                   | Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage                            |
| <b>Responsabilités légales</b>          | Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques                                            | Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"                                                                                     | Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies                                                |
| <b>Responsabilités éthiques</b>         | Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)                                                                                                                         | Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales                                        | Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit                                  |
| <b>Responsabilités discrétionnaires</b> | Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société ( <i>community</i> ) | Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise | Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité) |

\* : tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B. Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991)

### **- La théorie des parties prenantes**

Toute la question concernant les parties prenantes est de connaître la frontière entre l'entreprise et son environnement et le degré d'ouverture de celle-ci. Soit on admet que l'entreprise doit s'ouvrir sur son environnement, on tolère alors un mode de gouvernance dans l'entreprise à partir duquel les parties prenantes peuvent influencer sur les décisions et la stratégie de l'entreprise. Soit au contraire, on estime que la gestion d'une entreprise ne doit passer que par les personnes qui la dirigent.

Avec le développement des principes de responsabilité sociale, de gouvernance d'entreprise ou d'éthique, il est apparu, depuis plusieurs années, que l'entreprise avait un grand intérêt à s'ouvrir sur son environnement et à prendre en compte l'avis ou les besoins des personnes qui sont directement ou indirectement touchées par son activité.

La définition des parties prenantes revêt bien cette dimension de l'intéressement que la société et les individus peuvent avoir dans l'activité des entreprises même s'ils n'y sont pas salariés ou actionnaires. Ainsi une partie prenante « est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984).

L'intérêt principal de la théorie des parties prenantes est de mettre en évidence une vision Pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement et de fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes

### **-Le modèle contractuel partenarial de la gouvernance**

Une piste pour contribuer à dépasser les limites précédentes, est l'approche proposée par Charreaux et Desbrières (1998). Elle s'inscrit dans la logique du stakeholder model puisqu'elle intègre l'ensemble des parties prenantes qui contribuent à créer de la valeur (fournisseurs, sous-traitants, clients) mais aussi celles qui impactent ou sont impactées par l'entreprise.

Dans la perspective des approches contractuelles, la firme est conçue comme une équipe de production qui crée de la valeur grâce aux synergies entre les différents facteurs de production. L'évolution, par rapport au shareholder model est au niveau de la répartition de la valeur : le partage de la rente est élargi à tous les participants du noeud de contrat. L'hypothèse sous-jacente est que les parties 'facteur de production' ne seront incitées à contribuer à la création de valeur que si elles perçoivent une partie de la rente.

En ce sens, la gouvernance n'influe sur la création de valeur que via la répartition. Elle s'assimile à un ensemble de règles régissant la négociation ex post qui a lieu entre les différents partenaires pour se partager la rente (Zingales, 1998). Le statut de propriétaire est étendu à l'ensemble des participants au noeud de contrats productifs. Le partage s'explique en fonction des contributions respectives et de la rareté des compétences offertes. Chaque partie est rémunérée à son coût d'opportunité pour être maintenue dans le noeud de contrat. Ainsi, le

système de gouvernance est aussi un moyen de protéger la valeur du capital humain des salariés.

Ce modèle présente l'intérêt d'offrir une articulation avec les théories cognitives. Il permet donc de dépasser la vision figée du stakeholder model 'standard' en essayant d'intégrer la dynamique productive. Toutefois, à l'instar de l'ensemble des approches contractualistes, il demeure insuffisamment explicatif des facteurs qui permettent de comprendre comment l'ensemble des acteurs constitutifs d'une organisation sont susceptibles de s'approprier les enjeux de la RSE.

## **1.2/ Approches et évolution du concept RSE**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales.

### **a/Evolution du concept RSE**

La RSE semble être un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer.

Depuis les années trente du siècle dernier, les académiciens se sont penchés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise et ont eu des discussions acharnées là-dessus : Edwin M. Dodd, Adolf A. Berle et Gardiner C. Means (1932) et plus tard avec Ernst Young (1979), notamment dans *Business Harvard Review*. De même, il est rapporté dans plusieurs ouvrages qu'en résonance avec ce débat, les frères Dodge ont intenté un procès contre Henry Ford pour savoir si les responsables dans une entreprise ont le droit de ne pas distribuer la totalité des bénéfices et de maintenir une partie en tant que réserves. L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, celui que l'on considère être le « père fondateur » du concept, est Howard Bowen (1953). Ce n'est pourtant que vingt ans après la publication de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, désormais la référence majeure pour tout chercheur sur la RSE, pour que le thème se popularise dans le milieu universitaire et que de nouveaux auteurs se mettent à continuer le chemin de la recherche sur la RSE que Bowen avait commencé à tracer. Parmi les adeptes de ce concept, citons Carroll et Davis K. et Frederick W.C., Bolstron, Freeman, et parmi ses adversaires Friedman et Levitt.

L'histoire de la RSE semble intrinsèquement liée à celle de la grande entreprise nord-américaine. En fait, l'entreprise s'est beaucoup transformée au début du XXème siècle. Ce sont Taylor (1911) et Mayo (1933), puis Barnard (1938), qui, les premiers, ont conceptualisé la grande entreprise.

L'acceptation de cette forme d'entreprise et ensuite sa légitimation ont constitué, toutes deux, de véritables enjeux dans l'émergence de la RSE. Avec l'apparition de la grande entreprise, nous avons assisté à la naissance d'une nouvelle structure, à la dispersion de l'actionnariat, au renforcement du management et, surtout, à la séparation de la propriété de l'entreprise de son management.

C'est avec l'émergence et l'épanouissement du concept de RSE que nous pouvons alors dire que l'entreprise commence à s'institutionnaliser ; les actionnaires s'éloignent de la direction sans s'évincer comme un groupe d'intérêt, laissant ainsi à d'autres groupes d'intérêt la possibilité de se légitimer comme « partie ayant des intérêts » dans l'entreprise. La direction d'entreprise commence donc à devenir une profession.

Ce ne sont pas les théoriciens ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RSE. Ce sont plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme.

### **b/Approches de la RSE**

La RSE est une déclinaison du développement durable dans les entreprises. Un grand nombre de règles édictées au nom du développement durable doivent trouver une application dans les entreprises et les organisations. C'est pour cette raison, notamment, que le principe de RSE s'est développé dans les entreprises en même temps que celui de développement durable. Alors que le développement durable a des répercussions auprès de différents types d'acteur tels que l'État, le marché ou la société civile et donc les citoyens et les consommateurs, la RSE, quant à elle, ne vise que le marché, c'est-à-dire les entreprises. La RSE est un moyen, pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le développement durable est : Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs attentes. Il s'agit d'une approche double et globale :

- dans le temps : nous avons le droit d'utiliser les ressources de la Terre mais le devoir d'en assurer la pérennité pour les générations à venir ;
- dans l'espace : chaque humain a le même droit aux ressources de la Terre.

Il existe deux approches opposées à ce sujet qui sont nuancées par de nombreuses approches intermédiaires qui tentent de concilier vision technico-économiste et environnementaliste, à commencer par les acteurs publics (Boutaud66, 2005). Concernant, les deux principales approches, nous distinguons l'approche technico-économiste et l'approche systémique. La première approche estime qu'à chaque problème environnemental correspondrait une solution technique, qui serait disponible uniquement dans un monde économiquement prospère. Dans cette approche technico-économiste, qui est aussi appelée « durabilité faible », le pilier

économique occupe une place centrale, à tel point que le développement durable est parfois rebaptisé « croissance durable ». Les auteurs soutenant cette approche proposent une réponse consistant à rechercher la Meilleure Technologie Disponible (MTD, en anglais Best Available Technology, BAT) pour un besoin identifié, ou des attentes exprimées par un marché, qui concilie les trois piliers du développement durable d'une façon transversale.

A cette approche, s'oppose celle des économistes systémistes (de Rosnay, 2007 ; Schumacher, 1999 ; Georgescu-Roegen, 1995) et dont font notamment partie les nombreuses organisations non gouvernementales ou associations environnementales. Pour eux, « la sphère des activités économiques est incluse dans la sphère des activités humaines, elle-même incluse dans la biosphère », c'est-à-dire que le "capital naturel" n'est pas substituable. Les économistes systémiques, minoritaires, légitiment cette approche en expliquant que plutôt que de se concentrer sur l'aspect purement économique des choses, ceux-ci souhaitent avoir une vision « systémique qui englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances ».

## **II/ les raisons de la prise en compte de la RSE dans l'entreprise**

On distingue plusieurs raisons qui obligent les entreprises à adopter la RSE

### **II-1- L'OBLIGATION VIS-A-VIS DES PARTIES-PRENANTES**

Les tenants de l'approche des parties prenantes postulent que l'entreprise capitaliste a des responsabilités très étendues. Ils élargissent les responsabilités de l'entreprise à l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. L'approche souligne l'importance de prendre en compte un très large ensemble de groupes sociaux. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociétales, d'une part, reconnaît les besoins et les priorités des intervenants de la société; d'autre part, évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires. L'équité se trouve donc au-delà des dispositions contractuelles pour se situer sur un point d'équilibre satisfaisant l'ensemble de ces parties prenantes.

Dans le cadre des grandes entreprises, la relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes<sup>4</sup>. Les dirigeants doivent gérer les diverses attentes des parties prenantes de façon équilibrée. Un contrat "sociétal" sert de cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes. Les acteurs représentant les parties prenantes vont exercer un rôle de surveillance voire d'audit afin d'éviter les communications mensongères et de

---

4 Freeman définit le concept de partie prenante comme " tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme " in Freeman R.E. (1984), Strategic Management : a stakeholder approach, Marshall, M.A.Pitman.

veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. Depuis la publication de l'ouvrage de Freeman<sup>5</sup>, la théorie des parties prenantes sert de base à tous les auteurs travaillant sur la RSE quelle que soit la taille de l'organisation. Bien que le concept de partie prenante soit vague et ambigu, cette théorie est utilisée pour définir et donner du sens au concept de RSE : la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes.

## **II-2- LA DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES**

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources traite de la dépendance de l'entreprise vis à vis des acteurs de son environnement et conditionne la pérennité de l'entreprise par son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources sont déterminants pour sa survie<sup>6</sup>. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines ou aux clients. Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes.

Les PME sont dépendantes à l'égard des acteurs de l'environnement qui sont des apporteurs de ressources et notamment les banques et les clients. La prise en compte des attentes de ceux-ci dans les domaines environnemental et social apparaît alors, plus fortement que pour les grandes entreprises.

On pourrait remarquer que, parmi les apporteurs de ressources figurent également les salariés et que les entreprises doivent leur proposer de bonnes conditions pour les fidéliser. Ainsi, les apporteurs de ressources qui pourraient influencer les stratégies des PME pour intégrer des objectifs de RSE sont les clients<sup>7</sup> et les banquiers.

## **II-3 le pouvoir des clients**

Parmi les facteurs qui ont déclenché un changement dans les pratiques managériales des grandes entreprises, on cite souvent les boycotts des consommateurs orchestrés par des ONG. Ces pressions, encore relativement faibles même dans des pays industrialisés, ne peuvent exister que dans le cas d'une activité du type «B to C», d'une entreprise qui vend à un consommateur final. Or, beaucoup d'entreprises notamment des PME ont une activité «B to

---

5 Freeman R.E. « Strategic Management : Framework and Philosophy », 1984, dans *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Massachussets, pp. 52-82.

6 Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of the Organizations*, New York : Harpers and Row.

7 C'est surtout lorsqu'il s'agit de donneurs d'ordre pour lesquels l'entreprise est en situation de sous-traitant exclusif ou quasi-exclusif.

B» et vendent à d'autres entreprises. La pression du client va souvent être la pression du distributeur ou celle du donneur d'ordre et elle va s'ajouter aux pressions économiques habituelles.

La pression des clients sur l'activité des PME est très différente selon les secteurs. Les secteurs qui exercent une forte pression sur leurs fournisseurs sont l'industrie pétrolière, la chimie, l'automobile, le transport, le BTP. Elle est faible en provenance des banques et des assurances, du secteur Internet, du commerce et des télécoms<sup>8</sup>.

Les pressions exercées par les très grandes entreprises sur leurs fournisseurs et sous-traitants entrent dans leur politique de conformité apparente aux attentes des parties prenantes, notamment des ISR<sup>9</sup> et des agences de notation sociétale. Les codes de conduites et autres chartes éthiques imposées aux fournisseurs entrent dans leur politique de communication institutionnelle et financière<sup>10</sup>.

L'OCDE note que les codes des grandes entreprises prévoient dix fois plus souvent la surveillance des fournisseurs que celle des services internes<sup>11</sup>. En cas de non conformité du fournisseur au code de la grande entreprise, celle-ci peut adopter deux attitudes : soit une rupture du contrat<sup>12</sup> de fourniture, soit une assistance pour l'inciter à modifier son comportement et à adopter un management socialement responsable.

Aujourd'hui les normes sociales et environnementales imposées par les donneurs d'ordre le sont en sus des normes techniques. Celles-ci sont les plus surveillées et les normes sociétales passent après. Ceci conduit à des comportements de conformité apparente sans changement réel des pratiques.

#### **II-4 L'incitation des banquiers financeurs**

Ce sont les PME qui se retrouvent le plus souvent dans cette situation. N'ayant pas accès au marché financier et ayant des ressources en fonds propres limitées, le financement de leurs investissements et donc de leur croissance passe nécessairement par l'emprunt, ce qui conduit ces entreprises à être très dépendantes financièrement à l'égard des banques. Les prêts bancaires et les découverts sont les méthodes de financement par endettement les plus répandues et la majorité des PME sont en relation avec une seule banque<sup>13</sup>. Or certaines banques s'intéressent à la RSE, surtout à son pilier écologique.

Du point de vue des banques, le financement des PME peut comporter plus de risques que celui des grandes entreprises, car les PME ne fournissent pas toujours aux banques une information suffisante et de qualité. De plus, une entreprise qui n'assume pas bien ses

---

8 Site [www.e-prosign.com](http://www.e-prosign.com)

9 Investisseurs Sociétalement Responsables.

10 Global Initiative Reporting [2002], Lignes Directrices pour le reporting de Développement Durable, traduction juillet 2003 par l'ORSE, <http://www.globalreporting.org/>.

11 Etude « La responsabilité des entreprises : initiatives privées et objectifs publics » (2001) citée par l'étude de l'ORSE (2003)

12 Evoquée, selon l'étude de l'OCDE op. cit. dans 73% des codes.

13 Observatoire européen des PME, 2003, n°2, "L'accès au financement pour les PME".

responsabilités sociétales, présente plus de risques qu'une entreprise irréprochable dans ce domaine et l'on connaît bien l'aversion des banquiers au risque. A noter que de nombreuses banques n'expliquant pas leurs procédures de décision en matière de crédit. Or La connaissance des procédures de décision utilisées par les banques pourrait encourager les entreprises à développer des stratégies d'amélioration. C'est donc au cœur de leur métier, l'évaluation du risque, que les banques peuvent être impactées par la RSE.

## **II-5- Les normes ISO 26000 et ISO 14001**

Ces normes guident les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales.

### **- la norme ISO 26000**

La norme ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Elle définit la responsabilité sociétale comme une responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société.

Elle décrit deux pratiques absolument fondamentales de responsabilité sociétale que sont: l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000, l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci

Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires à partir :

- Des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service).
- De la prise en compte systématique des questions centrales.
- D'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence.
- De ses parties prenantes.

La norme insiste beaucoup sur la notion de politique, de déploiement et de résultats. Cette norme étant une norme de lignes directrices et non d'exigences, elle n'est pas "certifiable" puisqu'on ne peut pas vérifier la conformité d'une mise en œuvre par rapport à des lignes directrices.

Muni de ces lignes directrices, il est alors possible de s'auto-évaluer, par rapport à un référentiel d'exigences construit par soi-même.

### **- La norme ISO 14001**

À partir des années 1980, le renforcement de la législation environnementale et les pressions des parties prenantes amène les industries à s'équiper progressivement des systèmes

de management environnementaux. En parallèle, un nombre croissant de normes et de référentiels apparaissent, aux champs d'applications différents, et entraînent des risques de contradiction et de surenchère coûteux pour les entreprises.

Au cours des discussions préparatoires au Sommet de Rio de 1992 est débattu l'utilité et l'efficacité de normes de management environnemental. Dans ses conclusions, l'association industrielle Business Council for Sustainable Development atteste de la nécessité de normes internationales consensuelles et volontaires pour améliorer la performance environnementale des entreprises. Finalement, l'Agenda 21 adopté au cours du Sommet encourage à « reconnaître le management environnemental comme l'une des priorités des entreprises » et à « adopter des codes de meilleures pratiques environnementales ».

À la suite du Sommet, les normes environnementales nationales et régionales prennent une place de plus en plus importante. Au cours du cycle d'Uruguay relatif aux négociations internationales sur l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce commencées en 1986 et conclues en 1994, les normes internationales de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sont explicitement citées.

La première version de la norme ISO 14001 est publiée en septembre 1996. La norme a ensuite fait l'objet d'une révision en décembre 2004 qui apporte quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec les normes qualité ISO 9000. La norme ISO 14001 définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité. La norme ISO 14001 a été réalisée par l'Organisation internationale de normalisation et fait partie de la famille des normes ISO 14000 qui regroupe des normes complémentaires relatives au management environnemental.

La norme ISO 14001 est aussi un élément de la triple certification qualité-sécurité-environnement ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 qui permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques. Ces trois normes reposent sur un modèle similaire qui facilite leur intégration. Elle est également une des normes sur lesquelles s'appuie l'ISO 26000 dans laquelle elle s'imbrique et s'articule. La norme ISO 14001 repose sur le principe de la roue de Deming : Planifier, développer, contrôler et ajuster. Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion. La norme ISO 14001 peut être certifiable par un organisme agréé.

Cette norme peut s'appliquer à n'importe quelle entreprise quelles que soient sa taille et son activité, mais peut aussi s'appliquer à tout autre type d'organisme (services publics, administrations...). Son application dépend donc de la volonté de chaque organisme.

En 2009, l'ISO dénombrait plus de 223 000 certifications de l'ISO 14 001 dans le monde. Elle engage l'organisme dans une démarche de progrès continu de ses performances environnementales et lui permet de rester conforme à la réglementation environnementale.

### **Conclusion :**

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, les normes rencontrent un succès important auprès des entreprises. Une étude de l'Afnor auprès de 800 entreprises souligne quatre facteurs de motivation qui reviennent dans la majorité des cas : améliorer l'image de l'entreprise (77 %), se mettre en conformité avec la réglementation environnementale et anticiper les lois futures (65 %), améliorer la performance globale de l'entreprise (64 %), répondre aux exigences du Groupe en vue d'une reconnaissance interne (58 %).

Les normes internationales de référence sont un gage de sérieux facilement valorisable auprès des parties prenantes de l'entreprise en démontrant aux partenaires que la gestion des risques environnementaux est organisée et maîtrisée. Elles apportent un avantage concurrentiel dans la mesure où de plus en plus de clients exigent de leurs fournisseurs qu'ils maîtrisent leurs impacts environnementaux.

Enfin, les normes ISO semblent avoir un réel effet positif sur la performance environnementale de l'entreprise. Une étude de l'Insee démontre que la certification entraîne une réduction de plusieurs impacts environnementaux (eau, combustibles, CO2, énergie). Elles apportent un avantage concurrentiel en permettant à l'entreprise d'être mieux perçue par ses parties prenantes et de démarcher plus facilement des investisseurs. Elles s'inscrivent donc dans le cadre de la démarche RSE.

### **Bibliographie :**

- AOKI Masahiko (1984), "The Economic Analysis of the Japanese Firm", North-Holland.
- Aupperle K.E, Carroll A.B., Hartfield J.D. (1985), «An Empirical Investigation of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, p. 446-463.
- Bollinger, D. et Hofstede G., (1987), «Les différences culturelles dans le management : «comment chaque pays gère-t-il ses hommes?», Paris : les Éditions d'Organisation.
- C. Gendron (2002), «Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques», les cahiers de la Chaire -collection recherche- n°01, UQAM, Montréal.
- Carroll A.B. (1979), "A Three-dimensional Conceptual model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol.4, pp. 497-505.

- CEREQ (2004) : "Les jeunes issus de l'immigration, de l'enseignement supérieur au marché du travail", Bref N°205.
- Charreaux G. (1998), «La gouvernance des PME-PMI », in ISEOR (ed) Le métier de dirigeant comme agent de changement, Economica.
- Desjeux, D. (1998). «L'interculturel entre réalité et imaginaire», Les cahiers de l'ENSPTT.
- Eurocadres (2001), «RSE et Management Européen, Contribution d'Eurocadres au Livret Vert de la Commission Européenne».
- Freeman R.E. (1984), "Strategic Management : a stakeholder approach", Marshall, M.A.Pitman, Massachussets.
- GAUTHEY, F. & RATIU, I. & RODGERS, I. & XARDEL, D. (1988), «Leaders sans frontières», Mc Grawhill, Paris.
- Gendron C. (2002), « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques », Les cahiers de la Chaire-collection recherche-n°01, UQAM, Montréal.
- GHERTMAN M. (1982), «Les multinationales», Que sais-je, Paris : PUF.
- Global Initiative Reporting (2002), Lignes Directrices pour le Reporting de Développement Durable, traduction juillet 2003 par l'ORSE, <http://www.globalreporting.org/>.
- Jones T.M. (1980), «Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined», California Management Review, 22 (3), pp. 59-67.
- Observatoire européen des PME , 2003, n°2, "L'accès au financement pour les PME".
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), "The External Control of the Organizations", Harpers and Row, New York.
- Prime, N. (2001), «Culture et mondialisation : l'unité dans la diversité», L'Expansion Management Review.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp.571-610.
- Trocmé R. (2002), «La RSE au niveau mondial : éléments de définition, difficultés et enjeux», Université d'été des droits de l'homme et du droit à l'éducation, Genève.
- Williamson, O.E. (1985), "The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets and Relational contracting", The Free Press, traduit par Les institutions de l'économie (1994), Inter Edition.
- Wood D. (1991), «Corporate social performance revisited», Academy of Management Review, 16(4), pp.691-718.