

# La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de la crise sanitaire : Un point de vue réflexif et critique.

Kaoutar ARIF<sup>1</sup>, Zino.KHELFAOUI<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Doctorante en sciences de gestions, Université Montpellier 3*

[kawtararif@gmail.com](mailto:kawtararif@gmail.com)

<sup>2</sup> *Pr en sciences économiques, Université Montpellier 3*

[zino.khelfaoui@univ-montp3.fr](mailto:zino.khelfaoui@univ-montp3.fr)

Article soumissionné le 07/11/2021; accepté le 15/02/2022. ; publié le 01/09/2022

**Résumé** — Derrière la notion de Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) et sa prise en compte, plusieurs approches structurent le débat sur l'implication et la réputation des entreprises. Les préoccupations environnementales, sociales et sociétales placent la responsabilité des entreprises au cœur des enjeux productifs et organisationnels actuels. Leur souci de réputation et de crédibilité face aux marchés constitue un repère déterminant qui façonne leurs pratiques et la légitimation de la RSE.

La RSE repose sur prise de conscience environnementale et sociale. Aujourd'hui, avec la pandémie du Covid-19, les modèles économiques et commerciaux doivent s'adapter rapidement et efficacement face aux nouveaux changements organisationnels. Les modes de travail recomposés tel que le télétravail et la prise en compte plus exigeante des risques sociaux et environnementaux déterminent des pratiques d'entreprises plus en phase avec la RSE.

**Mots-clés** — RSE, parties prenantes, télétravail.

**Abstract** — Behind the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and its consideration, several approaches structure the debate on the involvement and reputation of

companies. Environmental, social and societal concerns place corporate responsibility at the heart of current productive and organizational issues. Environmental, social and societal concerns place corporate responsibility at the heart of current productive and organizational issues.

CSR is based on environmental and social awareness. Today, with the Covid-19 pandemic, economic and business models must adapt quickly and effectively to new organizational changes. Redesigned working methods such as teleworking and the more demanding consideration of social and environmental risks determine business practices that are more in line with CSR.

## INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) est une réalité qui s'impose progressivement dans les entreprises. Son succès reflète la volonté des dirigeants à maîtriser les contraintes sociales et sociétales et à favoriser une trajectoire de performance compatible avec les impératifs du développement durable.

La crise sanitaire actuelle bouscule ces certitudes et pousse les entreprises à revoir leurs modes organisationnels, leurs capacités à gérer les risques ... Cette crise a particulièrement suscité des interrogations sur la RSE et le déploiement de ses différents leviers. La recherche de la réputation et de la crédibilité dans ce cadre, aujourd'hui, perturbé par la pandémie questionne certaines pratiques relatives aux formes et au contenu du travail dans les entreprises.

Le chômage partiel, le télétravail, les aménagements multiples et répétés de l'organisation du travail sont autant d'éléments dont la massification pose problème. Sur le plan individuel, les aspects relatifs à l'autonomie des salariés et à leur capacité de résilience en situation de travail deviennent une vraie priorité dans les réflexions sur la soutenabilité sociale. Sur le plan collectif, les entreprises ne peuvent sous-estimer l'impact de cette crise en termes de ré- organisation de la production (gestion de la chaîne de production et de sa fragmentation tant sur plan national que sur le plan international) et en termes d'anticipation des vecteurs de la croissance et de la performance.

Aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif, des inflexions se mettent en place. De nouveaux leviers se mettent en œuvre. Tout ceci, n'est pas sans accroître les tensions sociales et l'incertitude qui impacte la recherche de l'optimalité organisationnelle.

Comment, dès lors, agir dans les entreprises en tenant compte des tensions conjoncturelles et de la nécessité de penser la cohérence des liens entre vie professionnelle et vie familiale, de construire les nouveaux repères sociaux du travail et des responsabilités que cela confère aux parties prenantes de l'entreprise. La RSE, peut-elle répondre à ces exigences ? La crise sanitaire est certainement un bon moment pour structurer le débat sur la portée de la RSE et ses effets supposés inéluctables pour concilier impératifs économiques, sociaux et sociétaux.

## **1. La RSE, des visions différenciées face à des enjeux complexes.**

La RSE qui s'est imposé peu à peu comme une pratique novatrice dans les entreprises se traduit par "l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes" (Livre vert<sup>1</sup> de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises, 2001).

Cette démarche de responsabilisation est d'abord conçue comme un ensemble de leviers pratiques, identifiables et destinés à concilier les intérêts propres de l'entreprise avec des préoccupations plus générales sociétales et environnementales.

### **1.1. La RSE : une vision pragmatique du rapport aux parties prenantes**

La RSE s'appuie sur un cadre théorique très riche qui a été amélioré par plusieurs courants de pensées. Au premier rang des approches très pragmatiques tel que la théorie des parties prenantes ou la théorie des « Stakeholders » selon la définition anglo-saxonne, elle est définie comme une approche pragmatique des rapports entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Initiée par les travaux de Freeman<sup>2</sup> (1984), la référence aux parties prenantes désigne tout groupe d'individus qui impacte la stratégie de l'organisation. Selon Freeman (1984) : « toute personne physique ou morale qui peut être influencée ou influence la firme en investissant en capital ou en travail. Par conséquent, cette personne ou groupe de personnes ont une certaine légitimité sur l'entreprise ».

Dans la même perspective, Hill et Jones (1992)<sup>3</sup> ont désigné les « Stakeholders » par « les différents participants qui ont un droit légitime sur l'entreprise tout en se référant à d'autres expressions qui sont employées à ce propos, telles que, les notions parties intéressées et porteurs d'enjeux ».

Tous ces travaux mettent en évidence le rôle important des parties prenantes qui peuvent être soit interne ou externe.

---

<sup>1</sup> Livre vert est un rapport officiel de la Commission européenne renfermant un ensemble de propositions destinées à être discutées, en vue de l'élaboration d'une politique.

<sup>2</sup> R. Edward Freeman, est un philosophe et universitaire américain, particulièrement connu pour ses travaux sur la théorie des parties prenantes. « Strategic Management : A Stakeholder Approach »

<sup>3</sup> Hill et Jones (1992) ont généralisé la théorie de l'agence en insistant sur les relations entre les PP et les managers.

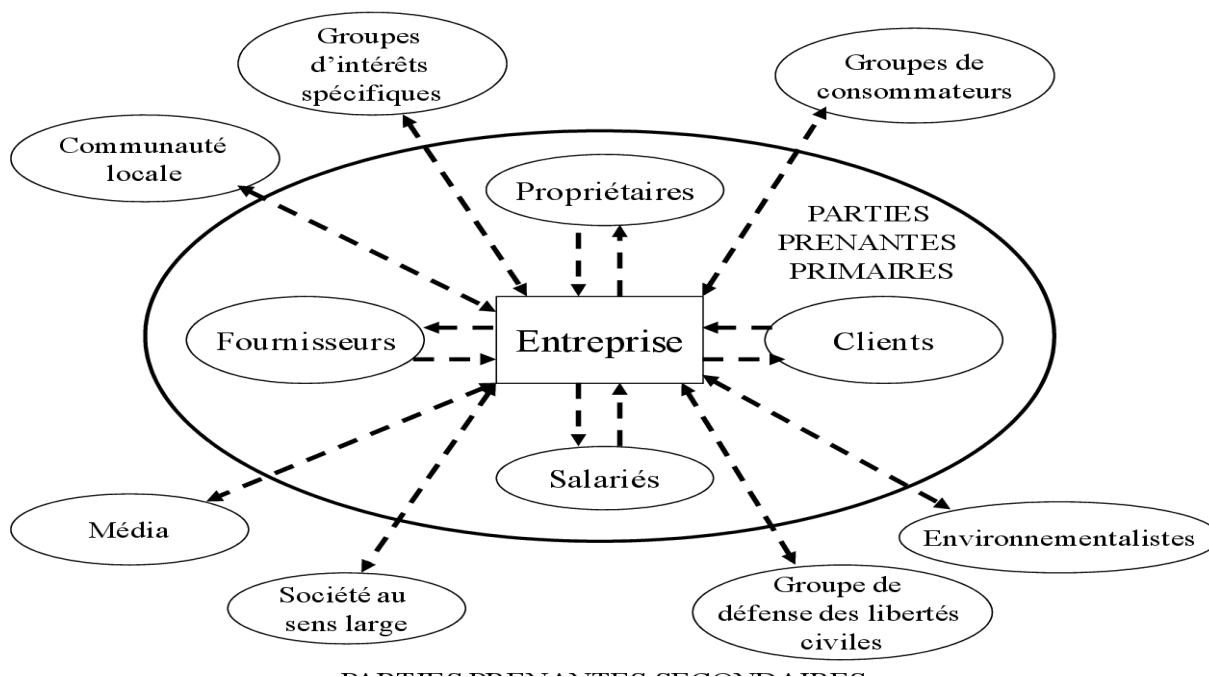


Figure. 1 Les parties prenantes désignées par Clarkson (1995)

Source : Cazal (2011).

Les parties prenantes internes représentent les individus qui sont en lien direct avec la gestion de l'entreprise comme les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les clients. Les externes représentent ceux qui interviennent de manière volontaire à la gouvernance de l'entreprise comme les Organisations Non Gouvernementales et les syndicats....

Nombreux sont les chercheurs sceptiques quant à l'application du concept RSE, sur le terrain et dans les entreprises. Ainsi Bakker<sup>4</sup> (2005), soulignent que l'évolution de la RSE est « utopique » et que ce concept se trouve dépourvu de « toute arrière-pensée idéologique ».

Cette vision de la RSE par le lien aux parties prenantes s'appuie sur plusieurs aspects empiriquement observés dans les entreprises (Tableau ci-dessous).

Théories	Fondements	Limites
<b>La RSE comme contrat tacite :</b> <b>La théorie du contrat entreprise-société.</b> <b>Davis (1973) Wood (1997)</b>	La RSE se présente sous forme d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société, où l'entreprise doit organiser les fonctions	La non-existence réelle de la notion du contrat implicite intitulé « entreprise-société ». De plus, cette théorie supprime la qualité

<sup>4</sup> DE BAKKER 2005, "A Bibliometric Analysis of 30 years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance".

	sociales et non seulement financières afin de garantir une cohésion sociale et un équilibre financier.	volontaire et spontanée du comportement responsable.
<b>La RSE comme réponse aux pressions institutionnelle et gouvernementales : La théorie néo institutionnelle Meyer &amp; Rowan (1977) Zucker (1991) Powell &amp; Maggio (1991)</b>	La RSE doit mettre en œuvre des pratiques en faveur de l'environnement afin de le protéger et de lutter contre les menaces qui l'attaquent. Elle consiste aussi à tenir compte du côté social et de l'être humain.	Le risque est de réduire la RSE seulement à une sorte d'image efficace de l'entreprise ce qui fait détourner sa finalité primordiale.
<b>La RSE comme moyen de responsabilisation : Théorie de la perspective politique ou théorie du contrat social Davis (1960) Donaldson et Dunfee (1994)</b>	La RSE est une manière de se focaliser sur les responsabilités de l'entreprise en tant qu'acteur social. En effet, l'entreprise se trouve face à des obligations et bénéficie de certains droits.	Le constitutionalisme de l'entreprise comme étant un citoyen.
<b>La RSE comme nouveau mode de régulation des opérations managériales : Théorie de la régulation Aglietta (1976, 1997), Boyer (1986) et Mathieu (2012)</b>	La RSE est un nouveau mode de régulation des opérations managériales. L'entreprise est bien l'atmosphère légale où se génèrent les règles et les normes économiques. Les firmes adoptent des orientations stratégiques et rationnelles dans des perspectives concurrentielles évolutives et complexes.	Les stratégies et les orientations sont évolutivement complexes et donc impliquent toujours des changements structurels auxquels sont confrontées les actions responsables.

### **1.2. La RSE, une vision consolidée en lien avec le développement durable**

Pour définir la RSE il existe une riche littérature, Bowen<sup>5</sup> (1953) avait avancé que les entreprises devraient être tenues de poursuivre leurs politiques, prendre des décisions et suivre les lignes d'actions qui sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société. Pour Frederick<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Bowen le titre de « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage de 1953, intitulé Social Responsibilities of the Businessman.

<sup>6</sup> FREDERICK, W. 1960. "The Growing Concern over Business Responsibility", *California Management*

(1960) les entreprises devaient remplir les attentes du public dans la poursuite de leurs objectifs d'affaires.

En (1960) Friedman<sup>7</sup> déclare que la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit dans l'intérêt des actionnaires, vient ensuite Johnson (1971)<sup>8</sup> pour contredire Friedman en affirmant qu'une entreprise socialement responsable est celle dont les leaders concilient des intérêts divers, et pas seulement l'intérêt des actionnaires.

Eells, Walton (1974) et Carroll<sup>9</sup> (1979) ont avancé que le dirigeant d'entreprise doit rester ancré dans sa philosophie, dans son attitude ouverte et être capable de prendre des actions décisives qui sont à la fois rentables et compatibles avec les valeurs acceptées de sa société. L'histoire suggère une prise en compte précoce des dimensions économiques et légales et plus récemment des aspects éthiques et discrétionnaires. Quant à Hopkins<sup>10</sup> (2011) et Maguire (2011) il s'agissait d'encourager les entreprises à faire des profits tout en soumettant le « processus » à un comportement responsable.

La RSE comprend les efforts volontaires (c'est à dire pas requis par la loi) des entreprises pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales de leurs parties prenantes. L'entreprise n'a pas que des obligations envers ses actionnaires. En novembre 2010, l'ISO 26000 a défini la RSE 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 »

Les différentes définitions présentées montrent que la RSE est un concept vaste qui rassemble plusieurs définitions, plusieurs visions qui se croisent.

## **2. La RSE : des pratiques managériales modifiées ?**

La responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE) n'est pas qu'un simple effet de mode, elle est un enjeu majeur pour l'entreprise quelle que soit sa taille ou son activité. En matière de RSE les préoccupations managériales impliquent de plus en plus l'intégration du développement durable et la responsabilité sociale comme des enjeux stratégiques.

---

<sup>7</sup> FRIEDMAN, M. 1970. « The responsibility of business is to increase its profits ».

<sup>8</sup> Johnson H., Business in contemporary society : framework and issues, Belmont CA: Wadsworth, 1971.

<sup>9</sup> Carroll A., "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", Academy of Management Review.

<sup>10</sup> Hopkins, M. S. (2011). Boudier le virage vert. Premium, no.11, novembre 2011.

Toutes les actions à réaliser doivent respecter trois dimensions : l'efficacité économique, l'efficacité sociale, et l'impact environnemental.

L'efficacité économique représente la performance financière, la contribution au développement économique de l'entité et celui de ses parties prenantes, cela dans le respect des principes de la concurrence. L'efficacité sociale correspond aux circonstances favorables tels que les conditions de travail, le niveau de rémunération, la non-discrimination...

L'impact environnemental implique le respect des écosystèmes notamment la consommation des ressources, la production des déchets, la pollution.

Dans cette perspective, une entreprise avant de se lancer dans la mise en place d'une stratégie RSE est contrainte de suivre quatre principales étapes :

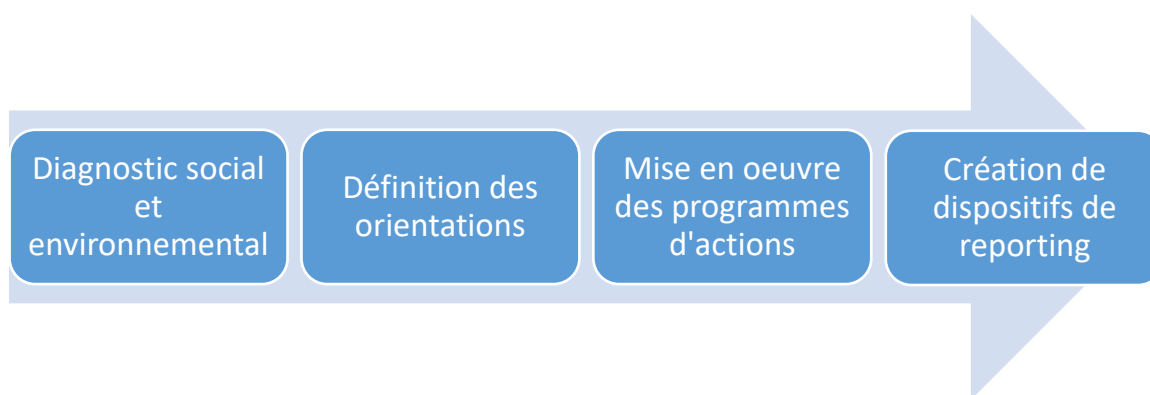


Figure. 2

La première étape consiste à faire un diagnostic social et environnemental en observant et analysant les conditions de travail, la discrimination... Une fois le diagnostic finit, l'entreprise fixe des objectifs d'amélioration en s'intéressant aux opportunités et aux menaces que peuvent entraîner les mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise.

Il faut ensuite mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action. La dernière étape consiste à valoriser et évaluer la démarche RSE pour ne pas être taxé de greenwashing, on peut notamment s'appuyer sur des méthodologies comme le Global reporting initiative<sup>11</sup> conçu pour toutes les entreprises quel que soit leur taille ou sur l'article 225 de la loi Grenelle II<sup>12</sup> ou encore le référentiel Iso 26 000<sup>13</sup>.

Une entreprise responsable se voit de mener des actions sociales et humanitaires auprès des associations et des ONG qui pourront utiliser son nom, elle s'engage aussi comme actrice de l'adhérence « sociétale » et « social » vis-à-vis de tous ses partenaires.

<sup>11</sup> Le Global Reporting Initiative (GRI) a été établi vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable.

<sup>12</sup> La « Loi Grenelle 2 » a été définitivement adoptée par le Parlement le 29 juin 2010, cette loi correspond à la mise en application d'une partie des engagements du Grenelle Environnement.

<sup>13</sup> Iso 26 000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite.

### 2.1. Des perceptions différenciées selon les types d'entreprises.

Les travaux de l'INSEE<sup>14</sup> publiés en 2016 (*Sylvie Dumartin*), du département des Synthèses sectorielles la démarche RSE consiste à conduire ces actions de façon intégrée dans la stratégie de l'entreprise. En 2016, 59 % des entreprises de 20 salariés ou plus disent avoir « déjà entendu parler » de la RSE (figure 1). Un quart d'entre elles estime néanmoins ne pas mener d'action dans une perspective de RSE. Parmi celles qui disent « ne jamais en avoir entendu parler » (soit 41 %), un quart estime cependant mener des actions relevant de la RSE.

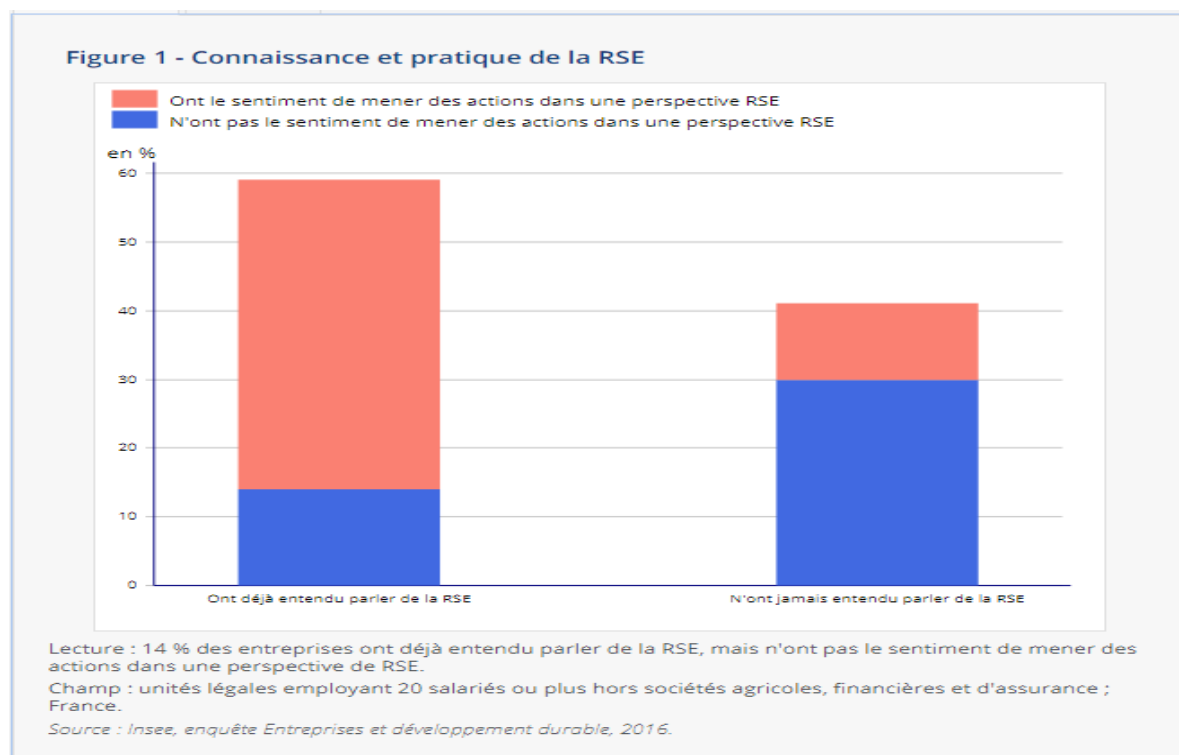


Figure. 3

La RSE est un concept qui s'inscrit dans la pratique. Plusieurs entreprises mènent des actions en rapport avec la RSE sans la connaître formellement, d'autres n'estiment pas mener d'action dans le cadre de la RSE pourtant implicitement elles font référence à la RSE.

On retrouve aussi des entreprises qui ne semblent pas connaître ce concept ni estiment mener des actions dans ce champ et elles représentent 30%. On observe notamment des entreprises qui connaissent la RSE et estiment mener des actions dans ce cadre elles représentent (45 %), répondent positivement, en moyenne, à 39 % des actions citées dans le questionnaire.

<sup>14</sup> L'INSEE L'Institut national de la statistique et des études économiques est chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles en France.



Prendre connaissances de la RSE et mettre en œuvre des actions dans ce cadre dépend principalement de la taille de l'entreprise, de son appartenance à certains secteurs d'activité. Des éléments liés plutôt au modèle économique, comme l'étendue géographique du marché (clients ou fournisseurs localisés à proximité, en France, à l'étranger) ou la dépendance plus ou moins forte à l'égard des principaux clients ou fournisseurs, ne constituent pas des différences statistiquement significatives quant à la connaissance ou la pratique de la RSE.

En 2016, la quasi-totalité des entreprises de 500 salariés ou plus (96 %) déclarent avoir entendu parler de la RSE. La notoriété de la notion de RSE augmente avec la taille de l'entreprise (figure 2) : seule la moitié des entreprises de 20 à 49 salariés connaissent la RSE.

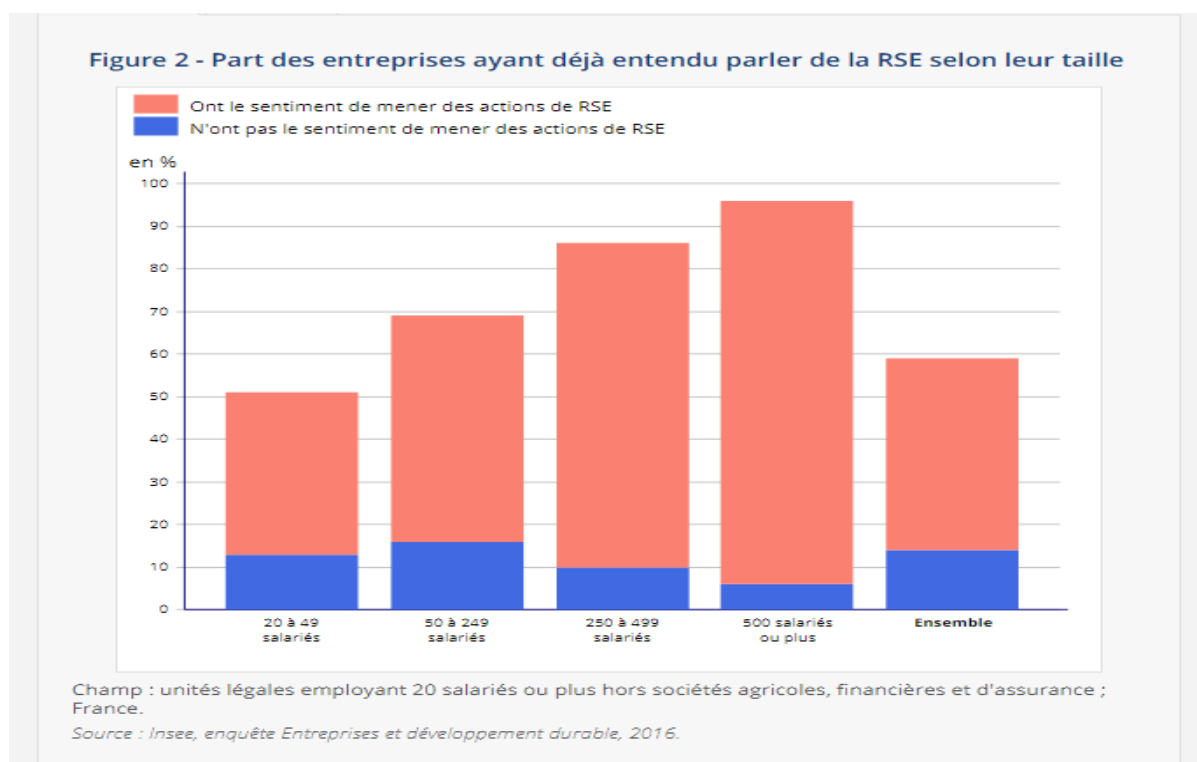


Figure. 4

En outre, dans toutes les catégories de taille, il demeure une proportion relativement importante d'entreprises qui disent connaître (plus ou moins) la RSE mais ne mettent pas d'actions en pratique.

Les deux tiers des entreprises du champ de l'enquête de l'INSEE appartiennent à un groupe. En règle générale, elles connaissent mieux la RSE que les entreprises indépendantes : elles ont 1,4 fois plus de chances d'avoir déjà entendu parler de la RSE et de mener des actions entrant dans ce cadre, « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire à autres caractéristiques identiques de taille, secteur et zone géographique d'activité.

Les entreprises des secteurs de l'énergie et de l'environnement sont nettement les plus engagées, « toutes choses égales par ailleurs » : elles sont depuis longtemps concernées par

le volet environnemental de la RSE, y compris par le biais de la réglementation. De plus, leur structuration en grandes entreprises internationales les implique aussi dans les volets sociaux et sociétaux. Les autres secteurs les plus engagés dans les politiques de RSE relèvent des services : l'immobilier, les activités de services administratifs et de soutien, les activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités de l'information et de la communication. Les entreprises du commerce de détail et des services personnels sont, de façon significative, les moins informées et les moins engagées dans la RSE. Les autres secteurs d'activité, soit la plupart des secteurs de l'industrie, de la construction, des transports et du commerce de gros, regroupent des entreprises dont la position par rapport à la RSE dépend essentiellement de leur taille et de leur appartenance ou non à un groupe.

## ***2.2. Des pratiques bousculées par la crise sanitaire.***

La crise sanitaire liée au coronavirus (COVID-19) a engendré de graves perturbations sur l'économie mondiale. Ces perturbations ont eu plusieurs répercussions sur les entreprises, plusieurs se sont retrouvées avec de grandes difficultés financières. La crise du COVID-19 a également mis en évidence de nombreux dysfonctionnements et vulnérabilités concernant les activités et chaînes d'approvisionnement des entreprises, les conditions de travail ou encore la gestion des risques économiques et sociaux.

« Le premier confinement lié à l'épidémie de Covid-19 au printemps 2020 a provoqué un recul historique de l'activité économique en France : 73 % des sociétés déclarent une baisse de leurs ventes supérieure à 10 %, et 35 % une baisse supérieure à 50 % durant cette période. Un tiers des sociétés ont fermé pour une durée moyenne de 57 jours, le plus souvent à la suite de restrictions administratives d'accueil du public (65 %).

Cette suspension d'activité a touché en priorité les activités les plus étroitement en contact avec le public : la restauration, l'hébergement, les services à la personne ou les activités culturelles et récréatives, mais aussi les transports aériens.» (*Cindy Duc, Catherine Souquet, INSEE : L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés.*

Pour faire face à la chute brutale de l'activité, plus de quatre sociétés sur cinq ont fait appel aux aides mises en place par les pouvoirs publics : chômage partiel (70 % des sociétés), report des échéances sociales (53 %), prêt garanti par l'État (41 %). Le recours à ces mesures a été particulièrement fréquent dans la restauration (97 %), le commerce et la réparation automobiles (96 %) ou l'hébergement (95 %). »

Durant le confinement les situations d'emploi des salariés ont été modifiées. Durant la

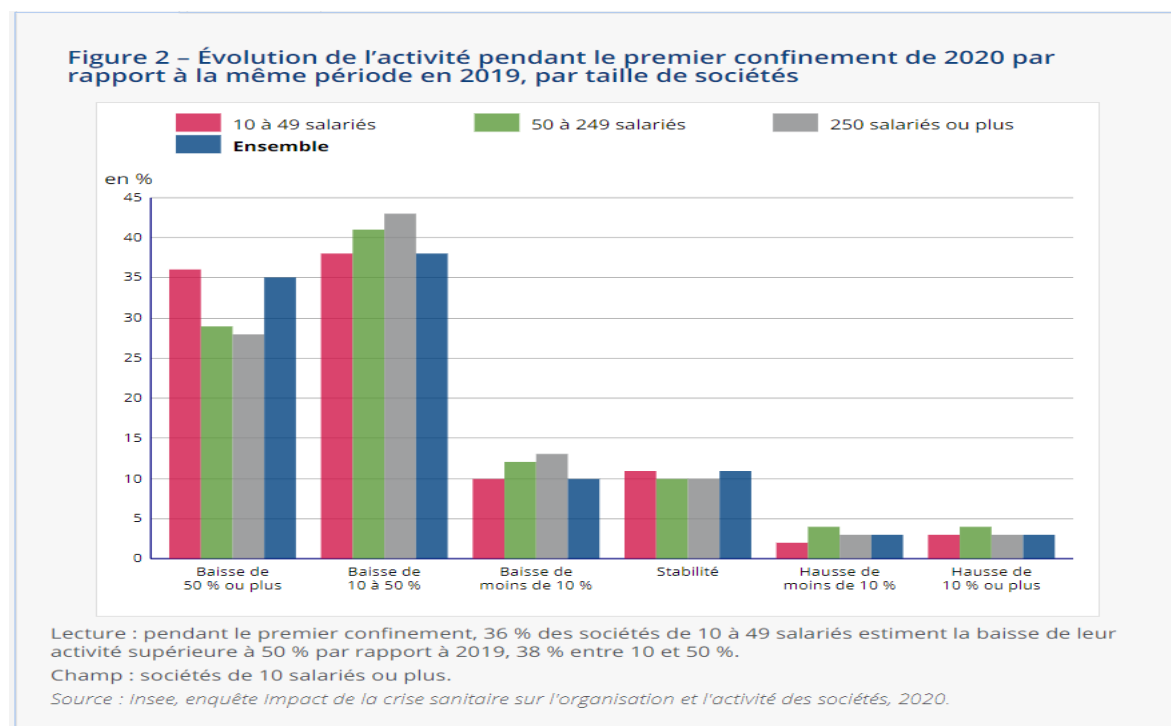


Figure. 5

seconde quinzaine de mars, moins d'un tiers des effectifs des sociétés (29 %) ont continué à travailler sur site, avec des exceptions dans les activités peu touchées par les fermetures de sites, du fait d'une forte demande : industries agroalimentaires (55 %) ou pharmaceutique (56 %). Près de la moitié des effectifs (44 %) ont bénéficié du chômage partiel au cours de cette période, avec des pics dans les secteurs très affectés par les mesures administratives de confinement : restauration (88 %), hébergement (79 %), activités culturelles et récréatives (68 %). Les sociétés de 250 salariés ou plus y ont fait moins appel que leurs homologues plus petites (25 %, contre 47 % pour celles de 10 à 49 salariés).

Près de 40 % des sociétés ont réorganisé leurs emplois en optant pour le télétravail, une réorganisation très encouragée et facilitée par le développement des équipements numériques et par l'accompagnement de l'aide publique.

Le télétravail s'est avéré nécessaire pour les entreprises qui nécessitent moins un travail en présentiel : information et communication (64 %), activités de conseil (53 %), enseignement (35 %). En revanche, concernant les activités industrielles ou le service à la personne le télétravail reste marginal.

À l'issue du premier confinement, 26 % des sociétés envisageaient d'avoir plus souvent recours au télétravail de façon pérenne ou transitoire (Graphique). Le volume d'emploi moyen envisagé en télétravail est de l'ordre de 25 % du temps de travail. Dans l'information et la communication, trois sociétés sur quatre envisagent plus de télétravail, dont 30 % de façon définitive, pour un volume moyen d'emploi de 46 %. *INSEE : L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés.*

Bien avant la crise sanitaire, le télétravail commençait déjà à prendre place de plus en plus dans les rangs des salariés. Le télétravail se présentait comme un moyen pour gagner en autonomie, le salarié gère son temps et ses objectifs à distance sous la supervision du manager. Pour le

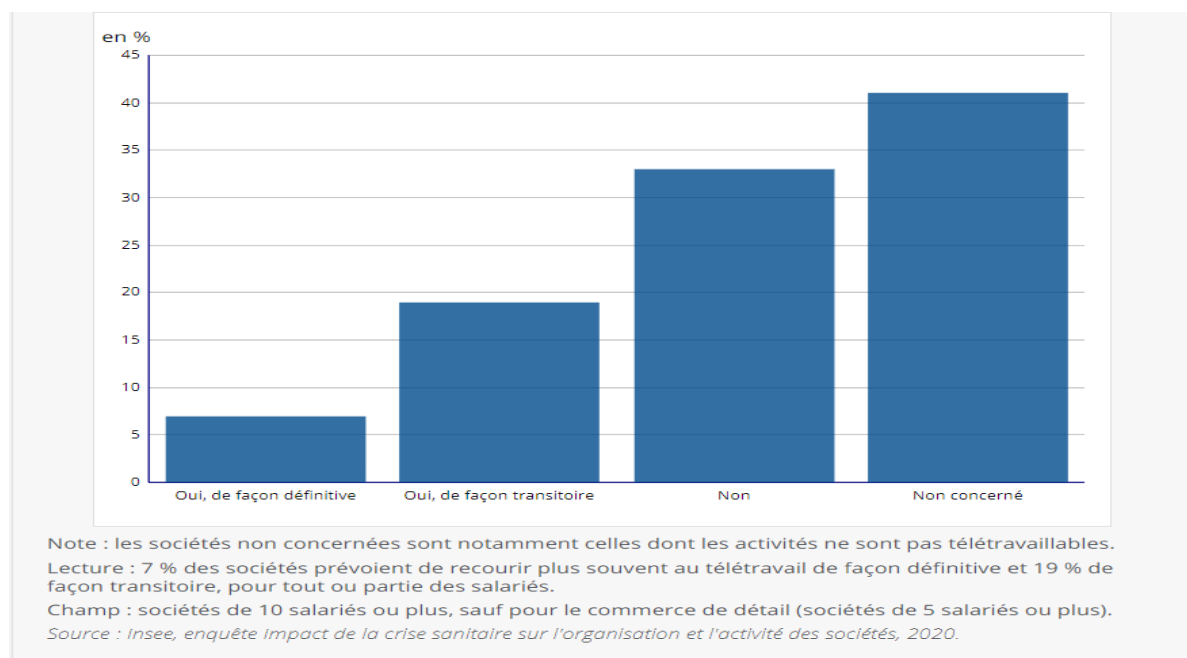


Figure. 6

personnel, cela pourrait être appréhender comme source d'épanouissement personnel en répondant au besoin d'estime et de reconnaissance du collaborateur (que l'on retrouve dans la pyramide de Maslow<sup>15</sup>).

<sup>15</sup> La pyramide des besoins, ou pyramide de Maslow, est une représentation pyramidale de la *hiérarchie des besoins*, une théorie de la [motivation](#) élaborée à partir des [observations](#) réalisées dans les [années 1940](#) par le psychologue [Abraham Maslow](#).

### **3. La RSE pour prévenir les risques psycho-sociaux**

Dans un contexte où le télétravail est de plus en plus plébiscité, il est intéressant de se demander si le télétravail malgré ses avantages, représente des risques pour le travailleur comme pour l'entreprise.

#### **3.1 La manifestation des risques du télétravail**

L'étude de Malakoff Humanis<sup>16</sup> nous rapporte que pendant le confinement « *les télétravailleurs ressentent une dégradation de la qualité du lien social (pour 39% d'entre eux) qu'ils estiment difficile à maintenir malgré les outils digitaux.* » Le salarié s'est retrouvé du jour au lendemain livré à lui-même sans formation au préalable à une telle situation. L'étude de Malakoff Humanis pendant le confinement montre qu'il s'agit là d'un réel besoin : « 54% des télétravailleurs estiment ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement lors de la mise en place du travail à distance depuis le début du confinement (formation, sensibilisation aux risques des outils de travail à distance ...) ».

D'autres estiment que ce mode de travail nuit à leurs vie personnelle et impact négativement leur motivation, « *39% des télétravailleurs pendant le confinement ont du mal à articuler temps de vie professionnel et personnel* » et « *33% des télétravailleurs estiment que ce contexte particulier de télétravail a un impact négatif sur leur charge de travail, et 30% sur leur motivation.* » Le télétravail a mis en exergue l'un des soucis majeurs des salariés, l'isolement. En effet, le lieu du travail est reconnu pour être un lieu de socialisation, dans le sens d'intégration dans la vie sociale, les visioconférences ne saurait entièrement remplacer le contact direct.

Le télétravail a eu des répercussions aussi sur le mode organisationnel de l'entreprise. Pour les employeurs, il existe deux formes de risques liés au télétravail :

- Le premier concerne le risque de rupture organisationnelle de l'entreprise ;
- Le second, concerne la transformation ou le changement des méthodes de management.

L'adaptation à une nouvelle organisation du travail est difficile pour le manager vu qu'il va devoir maintenir la cohésion de son équipe et éviter les tensions.

---

<sup>16</sup> Malakoff Humanis est un groupe de protection sociale paritaire, mutualiste et à but non lucratif.

Avec le télétravail de nouvelles méthodes de management ont vu le jour, le manager ne contrôle plus le temps de travail du salarié mais plutôt sa capacité à atteindre les objectifs fixés par son entreprise.

### ***3.2 La minimisation des risques par la RSE***

Selon la Commission européenne<sup>17</sup> « la responsabilité sociale des entreprises est une intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » La RSE est au cœur des enjeux liés au télétravail vu que les conséquences liées à ce dernier font partie des inquiétudes ou préoccupations sociales de l'entreprise.

Intégrer une stratégie RSE accroît la possibilité pour les entreprises de faire face aux risques sociaux portés par le télétravail, l'isolement et la dissociation avec l'environnement professionnel.

Accompagner ses salariés est un moyen efficace pour lutter contre l'isolement. Un bon manager pourrait facilement détecter les premiers signes d'isolement et pourrait y remédier assez vite en le faisant participer à des ateliers pour maintenir le contact ou tout simplement veiller à échanger régulièrement avec lui pour le booster et le motiver.

Se sentir considéré par son manager procure un sentiment d'appartenance et de sécurité chez le salarié. Des sentiments qu'on retrouve au centre de la pyramide de Maslow.

L'accompagnement des ses salariés permet aussi de savoir si un salarié est apte ou pas au télétravail. Si le salarié est à la recherche d'autonomie à travers du télétravail et que le manager juge que ce dernier est incapable de s'en sortir tout seul il veillera à lui donner plus d'autonomie sur le lieu du travail. Ainsi il lui procurera ce sentiment de bien-être au sein de l'entreprise, ce bien-être qui est placé en premier plan dans le cadre de la responsabilité sociale.

En effet, avec la RSE et ses différents leviers, il devient plus aisé pour le manager d'observer la satisfaction et la motivation de ses équipes. Ainsi, pour accéder au télétravail, des conditions s'imposent telles que : La formation, l'organisation des équipes, la mobilité...

Avec le confinement de nombreux salariés se sont retrouvés du jour au lendemain à devoir adopter un nouvel mode organisationnel sans accompagnement ni formations au préalable. Un télétravailleur a besoin aussi d'un cadre de travail adéquat et du matériel pour mener à bien ses missions tel que : ordinateur, internet, téléphone, pièce de travail, ambiance

---

<sup>17</sup> La Commission européenne est la branche exécutive de l'Union européenne. Politiquement indépendante, elle est chargée d'élaborer des propositions législatives et met en œuvre les décisions du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne.

de travail... Malheureusement ces conditions n'étaient pas toutes au rendez-vous durant le confinement en famille.

Une formation digitale, une formation liée à l'organisation et plus d'accompagnement auraient permis au salarié d'aborder le télétravail d'une manière plus sereine, maintenir une cohésion au sein d'une équipe semble assez délicat avec le télétravail les salariés ont plus tendance à se sentir seules ou en manque d'accompagnement.

La RSE permet de construire un cadre facilitant l'aide aux salariés en multipliant les initiatives de team building par exemple. Cela permet de lutter contre l'isolement, maintenir l'esprit et la cohésion de l'équipe.

Dès lors, pour concilier télétravail et RSE l'entreprise semble opter pour une politique d'accompagnement par la formation afin de préparer les salariés aux nouveaux outils. Dans cette optique, la RSE apparaît comme un ensemble de leviers permettant à l'entreprise de minimiser les risques face aux crises tout en responsabilisant les salariés et leurs engagements. C'est probablement ce type de discours qui semble le plus légitimé par les entreprises et en particulier les grandes entreprises.

### CONCLUSION

La RSE concerne, désormais, un ensemble de pratiques largement admises même si des interrogations multiples persistent sur sa portée réelle.

Selon Pasquero<sup>18</sup> (2008), la RSE place « [...] l'entreprise face à un type d'incertitude original, de nature non pas seulement économique, mais aussi sociotechnique, où éléments managériaux, éthiques, politiques et techniques sont interdépendants. Seuls, ni le marché ni la réglementation publique ne sont suffisants pour lever les ambiguïtés liées à ce concept ».

La crise sanitaire, a révélé à la fois l'intérêt de la RSE dans ses ambitions sociales et sociétales. Cependant, le scepticisme vis à vis de ce dispositif reste de mise. Par ailleurs, il est quelque fois difficile de ne pas céder à certaines confusions en faisant porter à la RSE un ensemble de mesure palliatives face à la crise. Le télétravail est un exemple édifiant sur les faibles liens que l'on peut trouver avec l'ambition de cohérence sociale que l'on accorde à la RSE.

Il est certes de bon temps aujourd'hui d'accorder à la RSE une portée vertueuse face à la crise sanitaire. Est-ce que cela est de nature à lever les doutes sur sa portée réelle dans les entreprises. Rien n'est moins sûr.

---

<sup>18</sup> Pasquero, J. 2008. Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste.

## Références

- Acquier A. et Aggeri F. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, p. 5 – 35. 2.
- Acquier A., Gond J.P. (2005). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Angers.
- Carroll A. (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, p. 497-505. 10.
- Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, Vol. 34, N°4, p. 39-48. 11.
- Carroll A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », Business & Society, vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- Friedman, M. (1962), «Capitalism and Freedom», Chicago, University of Chicago Press. 21.
- Friedman, M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits», New York Times Magazine, 13, p. 32-33, 122, 124. 22.
- FRIEDMAN, M., 1970, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », New York Times Magazine, 13 September, pp. 32-33.
- FREEMAN, E. R., 1984, Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Massachusetts.
- Gendron C. (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », La Revue du MAUSS, 15, 320–325. 23. Global Compact 2001, An Employers'Guide on the G 24.
- Gond, J.-P., Maullenbach-Servayre, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, n° 205, pp. 93-116.
- Insee Première figure dès sa parution sur le site internet de l'Insee : [www.insee.fr/fr/statistiques?collection=116](http://www.insee.fr/fr/statistiques?collection=116)
- OCDE (2001), « Survey of Investment Regulations of Pension Funds », Secretariat Paper Financial Affairs Department, Paris 36.
- OCDE, 2001b, « Synthèse : les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », <http://www.oecd.org/FR/document/0,,FR-document-93-nodirectorate-no-14-5931-28,FF.html> – consulté en mars 2002. 37.
- Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.F. Turcotte.



RAPPORT BRUNDTLAND, 1987, Notre avenir à tous, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement.

[www.travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais](http://www.travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais)