

Responsabilité sociale de l'entreprise et stratégie qualité : quelle relation ?

Par :

Pr. Abdelkader CHARBA

Enseignant chercheur à la FSJES MEKNES

Résumé :

Le présent article s'efforce de mettre la lumière sur la relation qui existe entre la stratégie de la qualité et la responsabilité sociale de l'entreprise, et c'est à partir d'une revue de la littérature concernant les deux dimensions. la stratégie qualité s'inscrit dans une approche globale qui mobilise toutes les ressources de l'entreprise et qui prend en considération les intérêts des parties prenantes. En effet, la RSE permet de concilier l'aspect économique, sociale et environnementale. On peut dire que la RSE va plus loin que la qualité ou qu'elle renforce la stratégie 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.

Mots-clés :

RSE, stratégie qualité, compétitivité, parties prenantes, environnement.

Abstract :

His article attempts to shed light on the relationship between quality strategy and social responsibility of the company, and from a review of the literature concerning the two dimensions. Quality strategy part of a comprehensive approach that mobilizes all the company's resources and takes into account the interests of stakeholders. Indeed, CSR reconciles the economics, social and environmental. We can say that CSR goes beyond the quality or it enhances the quality strategy, because it opens the performance and corporate responsibility to new stakeholders, on new areas or issues. Among the new issues, one can think of the following: Taking into account the interests of health and consumer or user safety.

Keywords :

Corporate social responsibility (CSR), quality strategy, competitiveness, stakeholders, environment.

Le contexte économique actuel se caractérise par la libre circulation des biens, des services et des capitaux, la constitution de groupements économiques régionaux, l'élargissement des zones de libre échange, les changements importants au niveau des standards internationaux, l'impératif de compétitivité et par les effets de la crise financière de 2008.

La survie de l'entreprise dépend plus que jamais de sa capacité à faire face durablement aux contraintes de l'environnement. Pour cela, l'entreprise doit posséder un ou plusieurs avantages compétitifs.

Ces avantages sont engendrés par des caractéristiques internes et par leur potentiel d'évolution. Le capital humain, l'organisation interne, le système de production, le système qualité, la responsabilité sociale de l'entreprise sont autant de facteurs capables de créer, de maintenir et d'accroître la compétitivité, laquelle est évaluée par la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production, à différencier ses produits et à en créer d'autres.

La qualité concerne l'ensemble de l'économie. Elle constitue un facteur qui favorise l'instauration d'un climat de confiance entre toutes les parties prenantes. La qualité est un projet qui est devenu de plus en plus nécessaire en raison des tendances de l'économie internationale qui accélère le processus du démantèlement douanier. La stratégie qualité doit ainsi s'inscrire dans une approche globale qui mobilise tous les acteurs de l'entreprise.

Les clients étrangers deviennent exigeants quant à la conformité à des standards internationaux. Il s'agit des règles minimales d'organisation et de gestion de l'entreprise relatives à la capacité de pouvoir garantir une production de service et des produits de qualité constante. La démarche qualité repose sur 8 principes :

- trois principes de Gouvernance : Leadership, Implication du personnel, Approche factuelle pour décider,
- deux principes tournés sur les Parties Prenantes externes principales de la Qualité : Orientation Client, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs,
- deux principes d'Organisation : Approche Processus, Approche Système,
- le principe fondamental d'engagement volontaire d'Amélioration Continue.

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 ; directement, au service de ses clients, de son développement, et indirectement, pour préserver le dialogue et l'équilibre entre ses intérêts et les intérêts de toutes ses parties prenantes. Aujourd'hui, les nombreuses entreprises, qui se sont engagées dans la qualité, témoignent de l'effet structurant de cette démarche. Les dirigeants considèrent ISO9001, comme un formidable outil référentiel, pour dynamiser durablement la gouvernance, et pour adapter en permanence son organisation, son management et sa communication. Ce sont exactement les mêmes fondements, qui permettent de construire la Responsabilité Sociale de l'entreprise.

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, Egalité 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.

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 consacrée à l'étude de la stratégie qualité et sa relation avec la RSE.

I/ Approches et fondements de la RSE

L'édiction de normes en matière de responsabilité sociale est faite suite aux divers courants de pensée et théories sur le sujet. La notion de responsabilité sociale 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 Fondements institutionnels 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.

a/ 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 tenu 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. Le Forum Économique Mondial (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 26 000 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 Vert⁴¹ 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

b/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) (1), 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» (2).

-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

¹Selon 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 »

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

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 (3), 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:

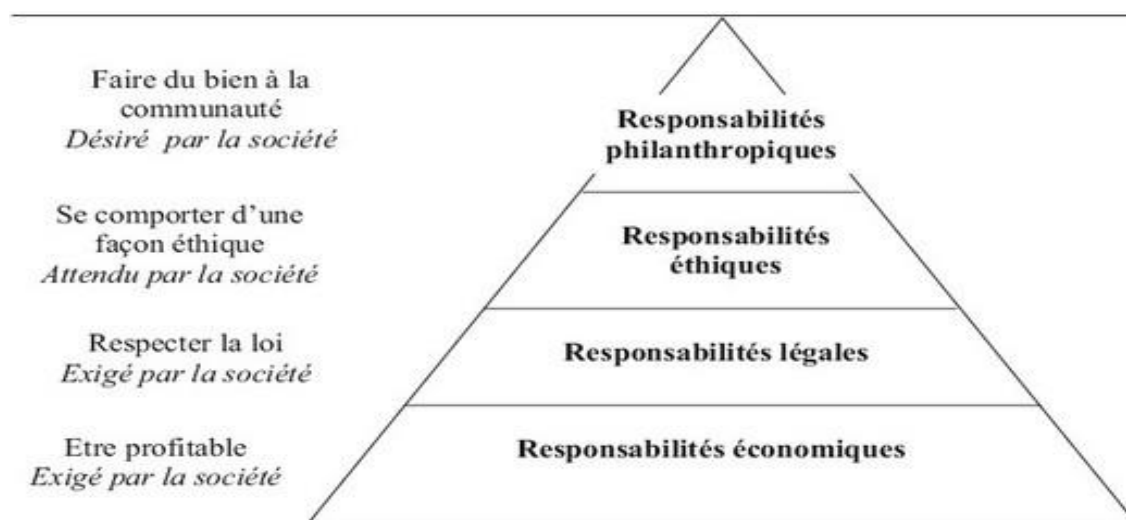


Figure 1 : Modèle de Carroll (1979)

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

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

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>
Responsabilités économiques	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
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Euvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	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
Responsabilités discrétionnaires	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 se 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 nœud 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 nœud 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 nœud 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 systémiste. 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 concile 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/ Stratégie qualité et responsabilité sociale de l'entreprise

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur la nature de ses modifications subie par l'entreprise ?

2.1 : la mise en place d'une démarche qualité

La certification donne aux clients l'assurance que les produits sont d'une qualité et d'une sécurité irréprochables. Elle permet d'attester que les produits sont conformes à un ensemble de spécificités techniques contenues dans une norme qui peut se résumer en 4 S : Sécurité, Santé, Service, Satisfaction. Si les produits de l'entreprise répondent à ses critères, elle peut alors apposer sur ses produits une marque telle que NM (norme marocaine). La marque NM étant une marque générique qui se décline en fonction du secteur d'activité.

La certification prouve donc la capacité de l'entreprise à s'auto- améliorer et à maîtriser ses Dysfonctionnements. Elle constitue donc une première étape vers la mise en place d'une démarche de qualité totale.

Le concept de « qualité totale » est un état d'esprit à acquérir et à développer dans son entreprise par les dirigeants, dont l'objectif principal est la satisfaction du client. La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après vente. La qualité totale concerne donc :

- La non qualité (orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances).
- Le personnel (implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel).
- Les fournisseurs (doivent s'engager eux aussi dans un processus de qualité).
- Les clients (prise en compte de leurs besoins : qualité des produits, délais, prix...).

De nombreuses études et diagnostics ont montré que la non qualité représente environ 10% du chiffre d'affaires. Le coût de la non qualité est un aspect mesurable car il se traduit par une perte de part de marché et une remise en cause de l'image de marque de l'entreprise. La non qualité c'est aussi des rebus, des litiges avec des clients... L'entreprise a donc intérêt à privilégier la

satisfaction des besoins de ses clients si elle ne veut pas perdre l'avantage concurrentiel que lui confère la qualité. Mais la mise en place d'une démarche qualité suppose un style de management spécifique.

Il est possible d'identifier différents styles de management qui a pour objectifs d'appliquer le concept de qualité au sein d'une entreprise. De nombreux outils permettent de l'appliquer dont en particulier les cercles de qualité.

C'est Kaoru Ishikawa qui eut l'idée des cercles de qualité au début des années 1960. Ce sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail. Les cercles de qualité constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité totale. Leur but est l'amélioration continue de la qualité dans leur secteur de l'entreprise :

- Améliorer la production et baisser les coûts

- Améliorer l'organisation du travail
- Améliorer les relations et les conditions de travail
- Améliorer l'information et la concentration
- Améliorer la sécurité au travail
- Favoriser le développement personnel
- Développer l'adhésion du personnel et son engagement au sein de l'entreprise

Le Total Quality Management (TQM) est un style de management par la qualité total. C'est la manière dont une organisation est gérée pour conduire à l'excellence opérationnelle sur la base de concepts fondamentaux, tels que l'éthique, la recherche de la qualité, le développement et l'implication du personnel. C'est une vision du management qui s'intègre complètement dans l'organisation et il a pour objectifs d'améliorer les performances de l'entreprise en réduisant les coûts inutiles grâce à une meilleure relation avec les clients et les fournisseurs.

Le reengineering est aussi un concept qui a révolutionné l'entreprise. Il consiste à repartir à zéro. Ses principaux objectifs sont : repenser le travail de manière transversale, le zéro papier, le regroupement des tâches, la responsabilisation des salariés, la réduction des tâches. Au-delà de la mise en place de management de qualité, l'entreprise peut mettre en place une veille concurrentielle ou Benchmarking. Cela consiste en une démarche d'évaluation des produits, des services, des méthodes par rapports aux entreprises les plus performantes pour en tirer des renseignements permettant de progresser. Un diagnostic qualité permet également de déterminer les points forts et les insuffisantes en matière de qualité grâce à un examen méthodique de l'ensemble ou d'une partie de l'entreprise. La qualité peut donc être mise en place par des méthodes de management.

Il existe au sein d'une entreprise de nombreux outils pour mettre en place la qualité:

- Le vote pondéré est une technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite Résoudre en premier, à partir d'un vote simple.
- Le QQQQCCP (quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi) permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle es la cause principale.
- Le logigramme est un outil pour analyser un procédé. Cela nécessite de séparer tout procédé en plusieurs événements ou activités et de montrer la relation logique qui les unis. Il oblige les utilisateurs du procédé à identifier ses différents pour qu'ils deviennent clairs et logiques.
- Le Brainstorming est un travail de groupe composé d'une dizaine de participants, dont un coordonnateur, choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau visible de tous. Son but est e résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions.
- Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité. Il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes.
- Le diagramme de Pareto est un outil de visualisation, d'analyse et d'aide à la prise de décision.
- La matrice de Comptabilité : c'est un outil d'aide à la prise de décision. Il permet de faire un choix parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis.

Les entreprises japonaises tournées vers l'amélioration continue n'hésitent pas à appliquer le modèle « 5S » dans leur objectif de qualité totale en adoptant cinq principes simples mais dont les résultats sont rapidement visibles.

Seiri signifie débarrasser : distinguer ce qui est utile et ce qui ne l'est pas

Seiton signifie ranger : mettre chaque chose à sa place puis partager l'information

Seiso signifie nettoyer : le lieu de travail doit être propre et sans danger

Seiketsu signifie ordonner ou netteté : les informations doivent être visuelles et facilement disponibles.

Shitsuke signifie rigueur : le maintien continu de procédures correctes, le lieu de travail est bien ordonné et géré selon des procédures validées

2.2 Les normes de la RSE : ISO 26000 et ISO 14001

Ces normes guident les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales, propose un cadre pour permettre la responsabilité sociétale, identifie et dialogue avec les parties prenantes, crédibilise la communication à propos de la responsabilité sociétale, améliore les liens avec les clients, par un accroissement de la satisfaction et de la confiance.

a/ 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 : 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, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

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, de se faire évaluer (ou d'évaluer des tierces parties, fournisseurs par exemple) par rapport à une liste d'exigences propres, ou de se faire évaluer par rapport à un référentiel d'exigences construit de manière universelle. Dans ce dernier cas, la qualité de la signature de l'évaluateur devient prépondérante.

b/ 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.

En 1991, le Groupe consultatif stratégique de l'ISO sur l'environnement ou SAGE (Strategic Advisory Group on the Environment) est lancée par l'ISO et la CEI afin de mener une réflexion sur le rôle que peuvent jouer les normes internationales dans le management environnemental en prévision du Sommet de Rio⁵. Fin 1992, le SAGE dépose ses conclusions à l'ISO où il recommande la création d'un comité technique pour élaborer des normes environnementales dans plusieurs domaines. En janvier 1993, l'ISO s'appuie sur ces recommandations pour créer le comité technique ISO/TC 207 pour élaborer des normes dans les domaines recommandées par le SAGE.

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.

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

- Boatright J, «*Quel avenir pour la gestion des parties prenantes?* », *Les Ateliers de l'éthique*, Vol. 1, no. 1, printemps 2006.
- Capelle-Blancard G, GIAMPORCARO-SAUNIERE (S), REVERCHON (A)
- *L'investissement socialement responsable. Rentabilité et investissement socialement responsable : l'état de la recherche. Cahiers français (Les) n° 331, p. 70 – 01/05/2006*
- CARROLL A, «*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of*
- *Organizational Stakeholders*», *Business Horizont*, July- August 1991
- Chase D., Smith T, «*Consumers keen on green but marketers don't deliver* », *Advertising Age*, n° 63, 1992, p. 2.
- Crane A, «*Unpacking the ethical product* », *Journal of Business Ethics*, vol. 30, n° 4, 2001, p. 361.
- Drumwright M.D, «*Socially responsible organisational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion* », in: *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994, p. 1.
- Gollier (C), Nakamura JL, *Acteurs et gouvernance. Investisseurs socialement responsables : quelle rationalité pour quelles perspectives ? Cahiers français (Les) n° 337, p. 90 - 01/03/2007*
- Mercier S, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004.