

**MASKINI NAJAT**FSJES Settat Université Hassan 1<sup>er</sup>, Maroc

maskini.na@gmail.com

## **Responsabilité sociale des entreprises: nécessité d'un acte volontariste du management**

**Résumé :** Cet article essaie premièrement, de voir la problématique centrale à laquelle devrait être capable de répondre le management, et qui réside dans la recherche d'une cohérence d'ensemble de ses diverses politiques stratégiques et de la nécessaire convergence vers le développement durable. On ne peut pas parler de la responsabilité sociale des entreprises sans la faire intégrer dans la problématique globale du Développement Durable. Ce lien se trouve renforcé par le développement d'un intéressement des consommateurs, et de tous les partenaires de l'entreprise qui revendiquent de plus en plus la sécurité, la transparence à tous les niveaux, l'équité, et la bonne gouvernance. Et deuxièmement, de mettre en avant pourquoi la réussite d'une stratégie de développement durable dépend de la capacité du management d'agir d'une façon volontariste et déterminée et qui s'insère dans cette stratégie.

**Mots clés :** responsabilité sociale des entreprises, management de la RSE, stratégie d'entreprise.

**Summary :** This article try first, to see the central issue which must be capable of meeting management, and who resides in the search for a coherence of all its various strategic policies and the necessary convergence towards sustainable development. One cannot speak of social responsibility of enterprises without integrating into the global issue of sustainable development. This link is strengthened through the development of an incentive to consumers, to all corporate partners seeking more security, transparency at all levels, fairness, and good governance. And secondly, to highlight why the success of a sustainable development strategy depends on the ability of management to act in a proactive and determined manner that fits into this strategy.

**Key words:** social responsibility of enterprises, management of CSR, corporate strategy.

## INTRODUCTION

Les entreprises sont des acteurs qui agissent sur la société globale avec des missions qui devraient dépasser le cadre économique de production de richesse pour embrasser celui de partenaires responsables influençant tous les domaines de la vie économique. L'entreprise est un acteur capital de la société et elle doit faire face de plus en plus aux pressions exercées par toutes les parties prenantes (actionnaires, salariés, consommateurs, Organisations non gouvernementales, cadre réglementaire, etc.). La responsabilité sociale des entreprises est basée sur le droit de regard de ces diverses parties prenantes qui revendiquent la transparence, le respect de l'environnement et de l'homme. En effet, selon J. IGALENS (2012) « La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un concept récent puisque les historiens de la gestion le font remonter aux années 1950 ». Mais il a évolué au fur et à mesure pour s'adapter au contexte de l'entreprise. En intégrant des objectifs de développement durable, le management des entreprises devient plus complexe et doit concilier des exigences à la fois environnementales, sociales et économiques. De nouveaux modes de pilotage et d'évaluation apparaissent et on remarque un foisonnement énorme des outils de gestion comme les codes de conduite, les normes et certifications, les rapports sociétaux, et la notation. Le management responsable doit assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre.

## PROBLEMTIQUE & METHODES

Ce travail de recherche tend à répondre à la question suivante : quels sont les facteurs importants pour l'intégration de la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les objectifs des managers et de mettre en avant pourquoi la réussite de cette stratégie dépend de la capacité du management d'agir d'une façon volontariste et déterminée. A travers cette problématique, et par une revue de littérature, on va essayer de voir le rôle principal des acteurs qui va de celui techniciste et normatif recherchant profit vers celui volontariste stratégique. Ce qui va nous pousser à voir la relation entre le rôle du manager, ses objectifs, mission et valeurs et celui du management de la RSE, sa mise en œuvre, suivi et contrôle. Pour ce faire, nous présentons dans un premier axe les facteurs importants pour l'intégration de la dimension de la RSE dans les objectifs des managers en procédant à une élucidation de la notion de la RSE et de ses principes fondamentaux. Le deuxième axe sera dédié au management et à son rôle pour intégrer les principes de la RSE.

## **1 Intégration de la dimension de la responsabilité sociale dans les objectifs des managers**

Après avoir défini et élucidé la notion de la RSE, nous montrons ces principes. Cette démarche nous conduit à mettre en évidence certains apports théoriques, mais aussi les rôles des managers dans ce cadre.

### **1.1 La notion de la RSE**

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait l'objet de multiples définitions et référentiels. En effet, la définition donnée à la RSE par la Commission européenne (Livre vert de 2001) est la suivante : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » cette définition montre l'intérêt que doit porter l'entreprise aux questions sociales et environnementales. Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) définit la RSE comme étant : « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble ». Par ailleurs, Howard R. Bowen (1953), est souvent identifié comme le père fondateur de la discipline de la RSE, selon A. ACQUIER et J.P.GOND « L'ouvrage de Bowen, en s'appuyant sur les pratiques et les déclarations des managers américains du début du siècle, permet de mettre en évidence les conditions d'émergence d'un débat autour de la responsabilité sociale dans la société américaine dans les années 1940 et 1950, mais aussi de comprendre dans quelle mesure la nature de ce concept s'est transformée au fil du temps, en fonction des contextes institutionnels nationaux et internationaux. ». Carroll (1979) propose de distinguer quatre catégories de RSE – les responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques et, enfin, les responsabilités discrétionnaires. Dans ce cadre, le management responsable doit assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre. En effet, il doit intégrer en premier lieu la dimension publique qui s'attache à tous les biens ou services produits qui ont, d'une manière ou d'une autre, un caractère collectif, en deuxième lieu la dimension écologique qui s'affirme du fait des rejets ou prélèvements de l'activité productive vis-à-vis de la nature, et enfin la dimension sociale qui s'exprime au travers des phénomènes tels le chômage et l'exclusion. Dans le même ordre d'idées, l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) considère la RSE comme « la contribution des entreprises au développement de la durabilité ». La société civile sollicite de plus en plus l'intégration du développement durable dans l'activité économique. Aujourd'hui, et selon Jean-Pierre Detrie (2005) « le développement durable est compris comme la réconciliation de trois grands axes : développement économique, préservation de l'environnement, équité sociale. Il est également parfois exprimé par la formule des 3 P « People, Planet and Profit ». Les théoriciens appellent cet objectif à trois dimensions

triple Bottom line en référence à la bottom line chère aux investisseurs (la ligne du bas d'un compte de résultat, soit le résultat net) ». On remarque qu'au-delà des seuls actionnaires et dirigeants, de nouveaux acteurs (économiques ou non, représentants de la société civile) apparaissent et demandent aux entreprises de prendre en considération les effets de leurs activités sur la société. Cette prise de conscience transforme notre société qui devient une société de parties prenantes (ou stakeholders). Cette société se caractérise par une mutation des valeurs, en effet, le respect des droits humains, l'introduction de la question sociale dans le commerce international et la notion de développement durable deviennent des thèmes cruciaux. Ce qui a des conséquences sur la transformation des organisations. Du fait de nouvelles contraintes (technologiques mais également sociales), de nouvelles formes organisationnelles apparaissent (firmes-réseaux par exemple) instrumentées par de nouveaux systèmes de management (notamment dans le domaine environnemental). Dans le but de surmonter la crise de légitimité qu'elles traversent, les entreprises s'interrogent de façon croissante sur le sens de leurs activités, entraînant le réveil des préoccupations éthiques. Sans oublier les autorités publiques (organisations supranationales, États, collectivités territoriales) qui sont à la recherche de nouveaux modes de régulation. Pour Capron, Michel (2004) « La RSE est devenue une préoccupation partagée par tous les acteurs de la vie économique et sociale. Leur positionnement est toutefois souvent ambigu ou indéterminé ». Parmi ces acteurs, les entreprises ont progressivement pris connaissance des problèmes négatifs créés par leurs activités, et dans le domaine environnemental et dans le domaine social. Selon la commission européenne « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement »<sup>1</sup>. On remarque qu'il s'agit là d'une volonté exprimée par ces entreprises et non pas d'une obligation étatique. Le député Richard Howitt, rapporteur auprès du Parlement européen pour la RSE et le commerce équitable, a essayé de synthétiser le débat en affirmant que dans le domaine de la RSE, l'approche devait être double (Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, 2003) : « L'action volontaire qui donne les ambitions et la dimension juridique qui donne les garanties ». Pour lui, « la Commission ne doit pas simplement compiler les bonnes pratiques sur les codes, les normes... mais aussi plancher sur leur respect, leur qualité, etc. ».

## **1.2 Les principes de la RSE**

Les dirigeants sont à la recherche de nouveaux équilibres, entre la gestion du court terme et celle du long terme. Pour communiquer sur leur rôle dans le développement durable, ils ont à leur disposition les codes de bonne conduite, les chartes éthiques, les bilans environnementaux. Selon Férone, Geneviève (2002), des programmes institutionnels ont été mis en place : sous l'initiative des Nations-Unies, le GRI (Global

---

<sup>1</sup> Commission européenne 2001 « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales Unité EMPL/D.1 juillet, p. 4.

Reporting initiative) a été mis en place en 1997 (reporting international volontaire dans les domaines environnemental, économique et social), l'adhésion des chefs d'entreprise au Global Compact est possible depuis 1999. La certification environnementale ISO 14001 est issue des travaux de l'International Standard Organisation et a été mise en place en 1995. Le Social Accountability International a initié le programme de la norme sociale SA 8000. Des agences se sont créées pour établir des analyses éthiques des entreprises selon des critères soit d'exclusion soit de sélection. Dans un contexte qu'on peut désigné de complexe et turbulent, les managers d'entreprises et plus généralement d'organisations doivent faire face à toute une série de contraintes :

- Peut-on, aujourd'hui, sous-estimer les questions du développement durable ?
- Comment évaluer les entreprises dans une situation d'incertitude et de risques de plus en plus croissants ?

Selon Michel Kalika, (2002), pour répondre à ces défis, les cadres sont souvent tentés de suivre des modes managériales désuètes avant même d'être mises en application car ils subissent la dictature de l'opérationnel). Afin d'assurer l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise, elle est tenue d'instaurer les meilleurs outils qui vont assurer la cohérence stratégique dans une perspective d'application de la stratégie générale, de développement du potentiel technologique, et du potentiel compétitif et perspective de management garant de la mise en oeuvre. Pour toute entreprise s'investissant dans le développement durable, il faut d'abord commencer par l'audit de ses activités. Tout d'abord, l'audit va s'intéresser à l'analyse de toute l'entreprise. Vient ensuite la certification, dont profite l'entreprise pour une bonne notoriété. Afin de développer cette bonne image, la communication doit passer par le Système d'Information de Développement Durable. Ce dernier doit assurer la diffusion des actions concrètes et tangibles de l'entreprise pour le développement durable tout en considérant que l'intérêt à long terme des actionnaires peut profiter d'une gestion intelligente des relations avec toutes les parties prenantes. Il s'agit de raisonner d'une manière préventive, en prenant en considération les résultats à long terme. Il faut avoir une conception élargie de la performance, en effet, outre les considérations financières, d'autres à caractère social doivent être prises en compte. Par conséquent, le fait de soutenir une réglementation favorable à la protection sociale, constitue un investissement bénéfique pour l'entreprise. Selon Didier Stéphan (2003) « Une politique de Développement Durable ne peut se résumer à l'affichage de simples codes de conduite. Un code de conduite ou la présence de déontologues ne prémunissent en rien les entreprises contre des comportements iniques, des pratiques opaques et frauduleuses ». En fait, le monde fait face à une crise écologique caractérisée par des changements climatiques et l'exploitation croissante des ressources. Certains reprochent aux stratégies des entreprises d'être responsable des problèmes que vit la société. D'autres appellent à une réforme de l'entreprise pour qu'elle soit plus responsable de ses impacts sociaux et environnementaux. En effet, afin de réaliser une

meilleure intégration du développement durable et de la responsabilité sociale au sein de la stratégie de l'entreprise, il faut :

- savoir toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- savoir les intérêts et le pouvoir de ces parties prenantes.
- étudier les opportunités et les défis qu'elles indiquent pour l'entreprise.
- analyser les responsabilités de l'entreprise et ses parties prenantes.
- établir une stratégie qui permet de bénéficier des opportunités et éviter les menaces, ce qui permet un suivi par une veille stratégique pour analyser l'évolution des parties prenante.

Les entreprises doivent s'attacher à analyser les différents modes d'intégration du développement durable dans la stratégie générale afin de renverser cette contrainte nouvelle pour en faire une opportunité stratégique, et de chercher les axes d'investissement les plus porteurs pour l'amélioration des pratiques environnementales et sociales selon les choix stratégiques et les logiques propres aux différents secteurs d'activité. Pour C. BRODHAG et al. (2004), dans le cadre de ce que devrait être la responsabilité entrepreneuriale, les entreprises sont amenées à la :

Redéfinition des stratégies des entreprises pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental, dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, publicité..) et dans toutes les opérations dans le monde entier.

- Reconception des procédés, produits et services.
- Partenariat actif dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions internationales.
- Reconnaissance complète du "droit de savoir" et du "principe de précaution".
- Développement d'indicateurs de développement durable après consultation des parties prenantes, utilisés pour la comparaison des performances (environnementale, économique et sociale) dans et entre les secteurs industriels.
- Rapports de développement durable incluant les normes internationales et les audits sociaux.
- Transparence, ouverture et contribution active au dialogue impartial avec toutes les parties prenantes.

Dans ce cadre, et pour admettre une définition de la RSE, l'intégrer à la vision de l'organisation, l'associer à sa mission, ses valeurs, ses convictions, et ses objectifs, il ne faut pas limiter les discussions aux seuls membres de la direction, il faut rechercher les éclaircissements des parties prenantes internes et externes, formuler clairement les perspectives d'avenir, impliquer des experts et intégrer la RSE aux résultats. Par ailleurs, il faut responsabiliser les équipes de direction, établir un sentiment de responsabilité partagé et s'assurer que les salariés comprennent les objectifs de la RSE en leur impliquant dans la définition de leurs propres objectifs et de les évaluer fréquemment. Dans ce cadre, le management doit répondre à la question comment aligner le système



de gestion du développement durable sur les intentions stratégiques. Les composantes essentielles d'une politique de RSE passe à la fois par la mise en place d'une organisation, d'un système d'information et l'intégration de la dimension dans les objectifs des managers. Dans ce cadre deux questions restent posées : de quoi dépend l'intégration de la RSE et quelle est la démarche de sa mise en œuvre ?

## **2 Le management et la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise**

Parmi les premiers soucis des managers, on trouve la recherche de la rentabilité, quoique qu'aujourd'hui, ils optent, en même temps, pour une contribution aux objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la RSE comme facteur essentiel de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. En effet, selon A. Dahlsrud (2006) « Le défi pour les entreprises n'est pas de définir la RSE, mais de comprendre comment la RSE doit être intégrée dans un contexte spécifique et comment prendre cela en compte lorsque des stratégies commerciales sont développées ».

### **2.1 L'intégration de la RSE**

L'intégration de la RSE dans les stratégies des entreprises se traduit par la mise en place de certaines démarches qui visent à prendre en compte les questions économiques, sociales et environnementales, dans leurs propres stratégies. Les pratiques en management mettent en évidence la diversité des stratégies allant de la résistance au changement jusqu'à l'action volontariste. En effet, selon une étude qui a été faite par l'OCDE sur la manière dont le monde des affaires aborde la RSE, les initiatives volontaires font partie des grandes tendances observées ces dernières années dans le monde international des affaires. Ces initiatives recouvrent la publication des codes de conduite, la mise en œuvre des systèmes de gestion correspondants et, plus rarement, l'adoption de pratiques spécifiques de communication <sup>2</sup> Parmi les entreprises qui encouragent la responsabilité sociale, on peut constater un intérêt plus ou moins fort d'intégration dans la stratégie globale. Le management de la responsabilité sociale est confronté à un double défi : mettre en point les moyens nécessaires pour la réalisation et faire collaborer les acteurs qui sont concentrés uniquement sur les performances économiques. On peut remarquer, d'une part, dans certaines entreprises proactives, que la démarche de la responsabilité sociale se caractérise par des modifications organisationnelles avec la création de nouvelles fonctions. D'autre part, pour d'autres, il y a confrontation aux difficultés et problèmes de l'opérationnalisation de la responsabilité sociale au lieu de donner de l'importance aux discours. Selon P. Bello (2014) « Les entreprises sont confrontées à de multiples parties prenantes de leurs activités et doivent faire face à une multitude d'attentes qui s'expriment désormais avec force et visibilité ». Afin de rendre plus crédibles leurs engagements, les entreprises ont

---

<sup>2</sup> Pour plus d'information voir le site : [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/responsabilite-des-entreprises\\_9789264293069-fr#page10](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/responsabilite-des-entreprises_9789264293069-fr#page10)

choisi d'opter pour des procédures développées et standardisées pour permettre la mise en œuvre de la démarche de la responsabilité sociale. Ces dispositifs peuvent concerner l'assistance au management de la responsabilité sociale comme l'emploi de divers outils et normes d'autodiagnostic, et afin de garantir la crédibilité, par l'application des codes de conduite par exemple. Ce qui rend les missions d'audit et de vérification plus enrichissantes et encourage la normalisation des pratiques sociales. Pour Capron & Quairel (2003), le reporting sociétal peut se définir comme la « diffusion d'informations environnementales et sociales, produites par les entreprises à destination des tiers, simultanément ou indépendamment de la reddition financière ». Ce reporting sociétal se présente comme un rapport le plus souvent qualifié de « sociétal » qui synthétise les éléments économiques, sociales et environnementales de la responsabilité de l'entreprise. Par ailleurs, le reporting sociétal, qui permet la publication par l'entreprise d'informations sur la manière dont elle appréhende les impacts environnementaux et sociaux, véhicule la bonne image produite par l'entreprise et réalise une communication favorable aux différentes parties prenantes qui font le suivi des résultats et des comportements de l'entreprise. Afin d'assurer la transparence, le reporting est un élément important d'entrée dans le développement durable, pour une entreprise, car dans ce cas, elle serait encouragée à réfléchir, de façon tangible, chiffrée et efficace sur la notion de développement durable. Par conséquent, elle va établir les bons indicateurs, mettre en place des procédures fiables, inciter son management sur les critères du développement durable... Depuis longtemps, on a jugé les managers en fonction de certains critères essentiellement financiers (retour sur capitaux investis, chiffre d'affaires réalisé...). En effet, le développement durable et la responsabilité sociale ne seront vraiment intégrés dans le management quotidien des entreprises que lorsqu'on s'intéresse de plus en plus aux tableaux de bord où il y a aussi bien le social, le sociétal, l'environnemental que l'économique. Ce ci demande aussi des mesures d'accompagnement qui ont pour objectif de donner aux futurs managers les outils pour mettre en place la responsabilité sociale et le développement durable : recherche, mesure de la performance, formation nécessaire... Le comportement de la responsabilité sociale de l'entreprise reste largement volontaire. Encore aujourd'hui, dans la quasi-totalité des pays il n'y a pas de réglementation contraignante qui impose aux entreprises de mettre en œuvre des pratiques de type responsabilité sociale de l'entreprise dans ses différentes dimensions. Pour A. CABAGNOLS (2006), « il y a dans certains pays des règles nouvelles en termes de reporting social, comme la loi NRE en France, ou des législations plus ou moins contraignantes relativement à la qualité environnementale. Autrement dit, il y a des pays où la dimension obligatoire de la réglementation est plus prégnante, d'autres beaucoup plus faible, comme l'Espagne. Néanmoins, domine en Europe une régulation fondée sur le marché. Certaines mesures visent à encourager les pratiques de type responsabilité sociale de l'entreprise sans toutefois modifier les règles d'une économie dans laquelle les ajustements de marché sont déterminants ». Tout en s'intégrant dans la stratégie générale d'entreprise, la responsabilité sociale n'est



désormais plus l'apanage de quelques gestionnaires soucieux des répercussions sociales ou environnementales des activités de leur entreprise. Cette tendance est due à plusieurs considérations économiques et politiques. Selon F. Q.LANOIZELÉE et M. CAPRON (2010) « De nos jours, on considère généralement que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes ». Dans ce contexte, l'entreprise peut tirer des avantages significatifs de l'application du concept de la responsabilité sociale. En effet, l'entreprise peut bénéficier de l'adoption de nouvelles technologies plus respectueuses de l'environnement dans le cadre de la production et de la distribution. En outre, la communication sur la responsabilité sociale reste un élément fondamental qu'il faut développer et mettre en valeur en face de la concurrence. Incontestablement, les nouvelles préoccupations et attentes des citoyens, consommateurs, pouvoirs publics et investisseurs dans le contexte de la mondialisation et des mutations industrielles (investissement social, détérioration de l'environnement, et le développement de l'information) encouragent la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Noël, Christine (2004) dit que « La conciliation de l'humain et de l'économique n'est pas la tâche de l'entreprise, c'est la tâche de tout homme, quel que soit sa fonction sociale. La responsabilité a un sens spécifiquement humain et les actionnaires, les dirigeants, les clients doivent apprendre à se comporter en hommes, avant de se comporter en agents économiques ». Se pose alors la question des avantages que peuvent tirer les entreprises de l'exercice de leur responsabilité sociale mais aussi les risques qui peuvent en découler.

## **2.2 La démarche de mise en œuvre de la RSE**

Avant de commencer la mise en place d'une démarche RSE, il faut tout d'abord préparer un état des lieux des actions existantes et de celles à mettre en place :

- Établir un diagnostic social et environnemental
- Définir des orientations, fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires et collectives.
- Mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier ses pratiques et construire les dispositifs de reporting.

Dans ce cadre, le rôle de la norme ISO 26000 est d'aider les organisations à contribuer au développement durable. Par conséquent, les organisations vont développer une conception commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale. La présente Norme internationale présente des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, concernant :

- a) les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale;
- b) les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale;
- c) les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale;
- d) les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale;

- e) l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence;
- f) l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles; et
- g) la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale<sup>3</sup>.

Comme on peut le voir dans le schéma suivant l'intérêt de mettre en place la norme ISO 26000 se manifeste et s'inscrit dans une démarche de progrès. Il s'agit d'une programmation et une réorganisation de l'entreprise afin d'assurer une bonne migration vers la Responsabilité Sociale des Entreprises.



Source : Visuel issu de « Chine 2009 State of Art » du 3 décembre 2009, au Palais des Académies de Bruxelles. <http://rse-pro.com/comprendre-norme-iso26000-775>

Dans ce cadre, les questions centrales de la norme ISO 26000 concernent :

- La gouvernance de l'organisation
- Les Droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- Les bonnes pratiques des affaires
- Les questions relatives aux consommateurs
- L'engagement sociétal

<sup>3</sup> ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, [www.iso.org](http://www.iso.org)

Par ailleurs, pour Jean-Marie Courrent, (2012) « L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE conduit à s'interroger sur les méthodes qui opérationnalisent le concept de performance globale ». La RSE aide à la performance globale des organisations en assurant l'efficacité économique, la préservation de l'environnement, le développement territorial et l'équité sociale. Intégrer une démarche RSE à la stratégie de son organisation, c'est avant tout encourager des partenariats gagnant-gagnant avec ses parties prenantes. Les avantages d'une démarche RSE sont rarement perçus dans une conception classique à court terme. Les organisations doivent attendre pour qu'elles puissent s'adapter aux nouvelles contraintes. Elles ne peuvent pas appliquer d'une manière volontaire les principes de la responsabilité sociale si elles n'en retirent pas certains avantages. S'elles voient qu'il y a amélioration de leur situation financière, les relations de travail, les relations avec les collaborateurs, les clients et les fournisseurs, elles ne peuvent qu'être certainement partantes. Il faut en parallèle lier les objectifs de chiffre d'affaire avec les efforts entrepris en termes de responsabilité sociale, ceci afin de plus facilement persuader les tops managers de l'entreprise. Ce qui va, par la suite, inciter, pousser leurs collaborateurs, mais aussi donner le bon exemple, et répandre ces valeurs jusqu'aux clients et fournisseurs. En fait, il s'agit de créer une culture de management durable chez tous les managers, en l'intégrant dans les modes de décisions ainsi que dans tous les processus de l'entreprise. Les managers doivent véhiculer ces valeurs dans leurs activités au quotidien. Ils seront assurés quand ils verront que les efforts entrepris en matière de responsabilité sociétale auront aussi un impact positif sur leur business. En effet, les entreprises poursuivront leurs activités ordinaires, en optant pour de nouveaux objectifs, comme la réduction de leur quantité d'énergie consommée et de déchets produits. Elles diminueront ainsi leurs coûts, mais aussi en diminuant certains risques pour améliorer leur compétitivité. Vient ensuite l'évolution plus développée de leurs activités en offrant de nouveaux produits et services. Une fois la vision stratégique est mise en œuvre, il faut l'appliquer au quotidien dans tous les services de l'entreprise, pour qu'elle soit une réalité. Par conséquent, le management et surtout le responsable du développement durable dans l'entreprise doit avoir suffisamment de poids et de moyens pour être en mesure de faire marcher les choses. En fait, l'intégration du développement durable dans le management quotidien à tous les niveaux de l'entreprise, depuis les cadres dirigeants jusqu'aux ouvriers de l'usine, et pour tous les types de tâches et de fonctions. Tous ce ci demandent une qualité des outils et des méthodes utilisés pour mesurer et manager les avancées de l'entreprise en matière de développement durable à l'aide d'un reporting complet et précis des actions mises en œuvre et des résultats obtenus, et leur communication à toutes les parties prenantes, que ce soient les actionnaires, les employés ou les clients de l'entreprise. qui devront aller bien au-delà des quelques indicateurs les plus couramment employés. Les stratégies de développement durable mises en place au niveau de chaque fonction de l'entreprise doivent impliquer toutes les différentes parties prenantes. En dépit la reconnaissance de la nécessité de s'engager dans une politique de développement

durable, peu de dirigeants d'entreprises l'ont réellement intégrée au cœur de leur stratégie. En fait, le développement durable devient une réalité qui va faire évoluer fermement les entreprises. Pour intégrer le développement durable, les organisations doivent répondre à d'importants enjeux notamment l'efficacité économique en accroissant l'innovation, la prospérité et la productivité, vient ensuite l'équité sociale en diminuant la pauvreté et assurant le partage équitable des ressources et des risques et enfin en assurant la responsabilité environnementale par l'utilisation responsable des ressources renouvelables et non renouvelables et la gestion responsable des produits.

### **3 RESULTATS ET DISCUSSION**

Au terme de ce travail de recherche, et afin de montrer les implications théoriques, nous avons abouti aux résultats suivants :

La recherche dans le champ de la RSE est complexe, en effet, il faut souvent y séparer premièrement la théorie de l'idéologie, et deuxièmement, la théorie de la pratique. La RSE intéresse les chercheurs, les managers, les organismes publics, les ONG, et touche à tous les aspects de l'activité économique. Le développement des attitudes et comportements intégrant la préoccupation de la RSE demande aux managers des efforts importants à mettre en place puisqu'il s'agit d'une nouvelle donne dans le monde des entreprises. En effet, le management responsable doit apparaître parmi les préoccupations des responsables de toutes les entreprises qui veulent réussir. Un manager doit être conscient qu'il n'est plus responsable uniquement de la direction, mais également des relations qu'entretiennent son entreprise avec toutes les parties prenantes. Cette conscience dépend des spécificités des entreprises et de leurs cultures. Les entreprises peuvent adopter des discours, un code de conduite ou une charte expliquant leurs objectifs, leurs valeurs fondamentales et leurs responsabilités vis-à-vis des parties prenantes, mais cela reste insuffisant. Il faut que ces valeurs s'insèrent dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Certaines critiques des initiatives volontaires les considèrent comme des opérations de relations publiques. En effet, la dimension sociale et environnementale doit faire partie des programmes et budgets de l'entreprise afin de l'évaluer par la réalisation des audits sociaux ou environnementaux et instaurer des programmes de formation continue dans ces domaines. Ces éléments permettent l'accompagnement du management de la RSE. Toutefois certains principaux freins à la mise en œuvre de pratiques RSE comme le coût à supporter par l'entreprise renvoient à la question de l'intervention de l'Etat, s'il va devenir un acteur, ou un intervenant pour développer et inciter la RSE et comment ? Par ailleurs, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes chances pour choisir une politique RSE : celle-ci suppose une ouverture culturelle à la Société de la part du management. Et doit répondre aux contraintes du développement durable. La RSE doit être issue d'un choix de management, c'est-à-dire de gouvernance par une analyse du contexte géopolitique de l'entreprise, en vue d'anticiper les changements structurels tout en tissant en sa faveur des relations positives avec la Société et en prévoyant les besoins du marché. Si le principe de la RSE est le volontariat, on voit aujourd'hui un regain d'intérêt au cadre légal et aux normes, qui seront imposées aux managers en matière de RSE, ceci va ainsi faire disparaître cet aspect volontaire, et qui est normalement un rôle fondateur.

## CONCLUSION

La responsabilité sociale des entreprises ou RSE est devenue un sujet d'importance en management des organisations et pour les praticiens et pour les théoriciens. Les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont actuellement significativement négatifs et la prise en considération de ces éléments est la base, depuis quelques années, d'une vaste action appelant à l'adoption d'une logique de développement durable. L'analyse fait savoir que l'intégration de la RSE demande une grande implication des managers. Pour engendrer une stratégie de RSE efficace et pérenne, il faut s'assurer de son développement par la ligne managériale. C'est le management qui permet de mettre la RSE en pratique. Faute de quoi elle risque de rester un ensemble plus ou moins homogène d'initiatives, étranger à la stratégie de l'entreprise, indifférent à ses métiers, sans implication de tout le staff de l'entreprise. Ceci explique pourquoi la RSE est encore loin d'imprégner la réalité du quotidien dans les organisations. Même si les entreprises s'engagent de manière volontaire, elles le font parfois sous la pression de leurs parties prenantes internes (représentants des salariés) et externes (ONG, investisseurs, consommateurs...). Dans ce cadre, on peut présenter les perspectives de recherche ouvertes par ce travail comme suit : il s'agit tout d'abord d'étudier les facteurs de réussite de la mise en place de la RSE. Une autre question-clé est relative à la mesure de la RSE qui représente des enjeux théoriques et pratiques pour le management notamment avec le développement du marché de notation sociétale.

## REFERENCES

A. ACQUIER et J.P.GOND (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.

Pascal Bello, (2014), « Stratégie et RSE », édition Dunod, 192 p.

CHRISTIAN BRODHAG, NATACHA GONDRAN, ET KAREN DELCHET (2004) « DU CONCEPT À LA MISE EN ŒUVRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE : théorie et pratique autour de guide SD 21000 » La revue en sciences de l'environnement sur le WEB, Vol 5 No 2.

Bowen H.R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row.

Alexandre CABAGNOLS (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête » Lettre du management responsable N6° (LEFI, Université Lumière Lyon 2),

Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé (2003): « L'entreprise responsable », Éditions d'Organisation, , p. 128.

La Commission européenne (2001) : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, Commission européenne Direction générale de l'emploi et des affaires sociales Unité EMPL/D.1 p. 4.

Jean-Marie Courrent, 2012 « RSE et développement durable en PME », Bruxelles, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », 160 pages. <http://www.cairn.info/rse-et-developpement-durable-en-pme--9782804166755.htm>

Noël, Christine (2004) : « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise: nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel? ». Louvain-la-Neuve, Belgique: Gestion 2000, p.1.

Capron, Michel (2004): « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » Paris, France: Manpower, p. 3.

Capron M. & Quairel F. (2003), « Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale, Global Reporting Initiative », Communication au congrès de l'AFC de 2003.

A. Dahlsrud (2006), « How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definition », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Published online in Wiley InterScience. Le site : <http://hopeknowledge.in/admin/newlabelpdf/How%20CSR%20is%20defined.pdf>

Jean-Pierre Detrie (2005), « Stratégor, Politique de l'entreprise », 4ème édition Dunod p 383.

Férone, Geneviève (2002): « Le développement durable : Des enjeux stratégiques pour l'entreprise ». Paris, France: Manpower (fiche de lecture), p.3.

ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, [www.iso.org](http://www.iso.org).



<http://rse-pro.com/comprendre-norme-iso26000-775>

Jacques Igalens (2012), « La RSE (Responsabilité sociale des entreprises), défis, risques et nouvelles pratiques », édition d'Organisation, collection cercle de l'entreprise, 138 p.

Michel Kalika (2002) « Les défis du management » Collectif coordonné, septembre, 238 pages Editions Liaisons.

Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, Michel CAPRON (2010) « La responsabilité sociale d'entreprise », édition : La Découverte, 126 p.

Didier Stéphan (2003): « Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD. », éditions Liaisons 266 pages.

OCDE documents :[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/responsabilite-des-entreprises\\_9789264293069-fr#page10](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/responsabilite-des-entreprises_9789264293069-fr#page10)

Le Conseil mondial des entreprises pour le développement <http://www.wbcsd.org>