

## Sommaire

<b>I- Histoire des concepts de la RSE et de l’Ethique .....</b>	<b>2</b>
<b>1- Définition du concept de RSE.....</b>	<b>2</b>
<b>2- L’évolution de la construction théorique de la RSE.....</b>	<b>2</b>
<b>II- Fondements de la RSE.....</b>	<b>3</b>
<b>1- Les approches de la RSE.....</b>	<b>3</b>
<b>2- Les théories de la RSE.....</b>	<b>5</b>
<b>III-RSE et enjeux connexes .....</b>	<b>9</b>
<b>1- RSEet éthique des affaires.....</b>	<b>9</b>
<b>2- RSE et développement durable .....</b>	<b>10</b>
<b>3- RSE et gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>11</b>
<b>IV - Référentiels RSE.....</b>	<b>12</b>
<b>1- Référentiels d’engagement.....</b>	<b>12</b>
<b>2- Référentiels guide .....</b>	<b>13</b>
<b>3- Référentiels de management.....</b>	<b>14</b>
<b>4- Référentiels outils .....</b>	<b>14</b>
<b>5- Référentiels de reporting ou transparence .....</b>	<b>15</b>
<b>6- Labels (produits ou entreprises).....</b>	<b>15</b>
<b>VI - Bienfaits de la RSE pour l'entreprise.....</b>	<b>16</b>
<b>1- Des entreprises financièrement plus performantes .....</b>	<b>16</b>
<b>2- De meilleures relations avec la communauté des investisseurs et un accès plus facile aux capitaux .....</b>	<b>17</b>
<b>3- De meilleures relations avec les salariés, une productivité et une innovation accrues.....</b>	<b>17</b>
<b>4- De meilleures relations avec toutes les parties prenantes .....</b>	<b>17</b>
<b>5- Une meilleure réputation et une meilleure image de marque .....</b>	<b>17</b>

## I- Histoire des concepts de la RSE et de l'Éthique

### 1- Définition du concept de RSE

La Commission européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes».

### 2- L'évolution de la construction théorique de la RSE

Il est possible de distinguer trois grandes phases d'élaboration théorique du concept de RSE.

**La première phase** renvoie aux débats des années 50 et 60 et au régime de type « associatif » où la RSE était encadrée. Cette période est dominée par les débats autour de la question de la délimitation des responsabilités, de la définition du concept de RSE, ainsi que des questions liées aux fondements éthiques et économiques de cette notion. Cette période est donc caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE. **La seconde phase** renvoie aux années 70 où le contexte est marqué par des mouvements sociaux et environnementaux prenant pour cible les entreprises. Le régime de marché est « sociétal » et la RSE obligatoire. Le concept de RSE prend alors un tournant plus managérial et plus pragmatique. Ainsi, à titre illustratif, Ackerman et Bauer (1976) se concentrent sur les questions de la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des firmes. Ils introduisent à cet effet la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness, ou « CSR») qui renvoie « aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en oeuvre des pratiques de RSE ».

A partir des **années 80 et 90**, le régime de l'« efficacité » succède au régime sociétal et la RSE devient volontaire. Cette période voit l'émergence d'un concept d'un type nouveau et qui succède à la notion de sensibilité sociétale : la Performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance) ou PSE. La PSE se veut une tentative de synthèse des deux approches antérieures et comme une nouvelle perspective englobant les capacités de gestion de la RSE, les impacts des niveaux des principes de responsabilité sociale, le niveau des processus de gestion des problèmes sociaux ; il complète ces approches en intégrant un troisième niveau d'analyse : celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE.

La figure ci-dessous résume l'évolution théorique du concept de RSE depuis les années 50 jusqu'aux années 2000, aboutissant à une approche qui distingue trois niveaux : les principes et valeurs qui guident la RSE, les processus de gestion de la RSE, et les résultats obtenus en matière de RSE.

**Figure2 : La construction théorique de la RSE**



Source : Gond et Igalens, 2008

## II- Fondements de la RSE

### 1- Les approches de la RSE

Donner au concept de RSE une définition exacte est un exercice aussi complexe que périlleux dans la mesure où c'est une notion aux contours flous. Plusieurs chercheurs ont tenté depuis une cinquantaine d'années de définir la notion sans pour autant arriver à un consensus.

Les auteurs qui se sont penché sur le concept de RSE l'ont abordé d'un point d'ancrage différent, en se référant à une discipline pour le cerner. Ce qui explique que les définitions données jusqu'à présent sont peu uniformes. Il semble alors plus pertinent de privilégier une typologie de la RSE qui soit fondée sur une catégorisation des définitions par approches de gestion. Ceci semble mieux adapté afin de mettre en avant les différentes représentations ainsi que les différents angles de vue sous lesquels le concept a été appréhendé. Aussi, le tableau ci-dessous présente les différentes approches existantes de la RSE en prenant en considération à la fois l'évolution des conceptions et la « diversité sémantique » incarnée par la notion de RSE.

**Tableau 1: Les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de la RSE**

### La RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme

Bowen 1953	La RSE renvoi à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société
Davis 1960	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit »
Mc Guire 1963	L'idée de responsabilité sociétale suppose que la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépasse le simple cadre de ces obligations
Backman 1975	La RSE renvoie aux objectifs et aux raisons qui donne une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique
Jones 1980	La responsabilité sociale est l'idée selon laquelle les firmes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont des obligations envers les acteurs sociétaux
Mc Williams et Siegle 2001	La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois

#### **La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires**

Friedman 1962	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires
Friendman 1970	La responsabilité sociétale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinés à accroître ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles de jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre

#### **La RSE vue comme une simple responsabilité publique**

Preston et Post 1975	La responsabilité publique des entreprises RPE met l'accent sur l'importance du « public policy process »(p.102). Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter
----------------------	--

#### **La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire :**

Manne 1972	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes répondent aux attentes de la société de façon volontaire
Caroll 1979	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légal, éthique et volontaire
Jones 1980	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable, mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est aucun cas volontaire
Fredrick 1994	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante.

#### **La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial**

Wood 1991	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse institutionnelle
Swanson 1995	La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux

	orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision
--	---

### **La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale**

Carroll 1979	La PSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes
Watrick et Cochran 1985	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux
Wood 1991	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/ politiques/ résultats observables liée aux relations sociétales de la firme
Swanson	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.

### **La PSE comme capacité à satisfaire les « stakeholders »**

Clarkson 1995	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise
Van Marrewijk 2003	La RSE est un « ensemble d'activité, volontaire par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders »

### **La PSE vue comme un système « guidé »**

Mitnick 1993	La PSE est un sous-système d'un système plus global de performance guidé par des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conversion en des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système
--------------	--

### **La PSE un concept contingent**

Husted 2000	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes
-------------	---

Source : Gond et Mullenbach (2004); Carroll (1999)

## **2- Les théories de la RSE**

### **a) La théorie classique (École de Chicago)**

Le développement des travaux sur la RSE dans les années 50 et 60 et jusqu'aux années 80 a été marqué, dans un contexte de guerre froide, par des débats idéologiques qui opposent les défenseurs de l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir des responsabilités vis-à-vis de son environnement, et les détracteurs pour lesquels l'entreprise ne doit avoir d'autres objectifs que la maximisation du profit aux actionnaires (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970).

Les tenants de cette vision, qui correspond à l'école néo-classique de Chicago, considèrent que la seule et unique responsabilité sociale d'une firme est de faire des profits pour les

actionnaires. Les dépenses dans des projets à caractère social vont à l'encontre des intérêts des actionnaires dans la mesure où ces dépenses auront un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise pour les actionnaires. Le seul groupe d'intérêt reconnu dans ce cas de figure est celui des actionnaires (« shareholders »).

La question centrale qui se pose pour les tenants de cette vision est celle de la capacité et de la légitimité d'un manager pour définir les problèmes sociaux prioritaires et pour les gérer (Gond et Igalens, 2008). Pour Friedman, les entrepreneurs ne disposent pas de la légitimité politique pour gérer le bien commun. Dès lors, la RSE, lorsqu'elle sort de sa conception minimaliste de la quête du profit, est une doctrine dangereuse, assimilée à du « socialisme rampant » menaçant la cohésion et la stabilité de la société américaine.

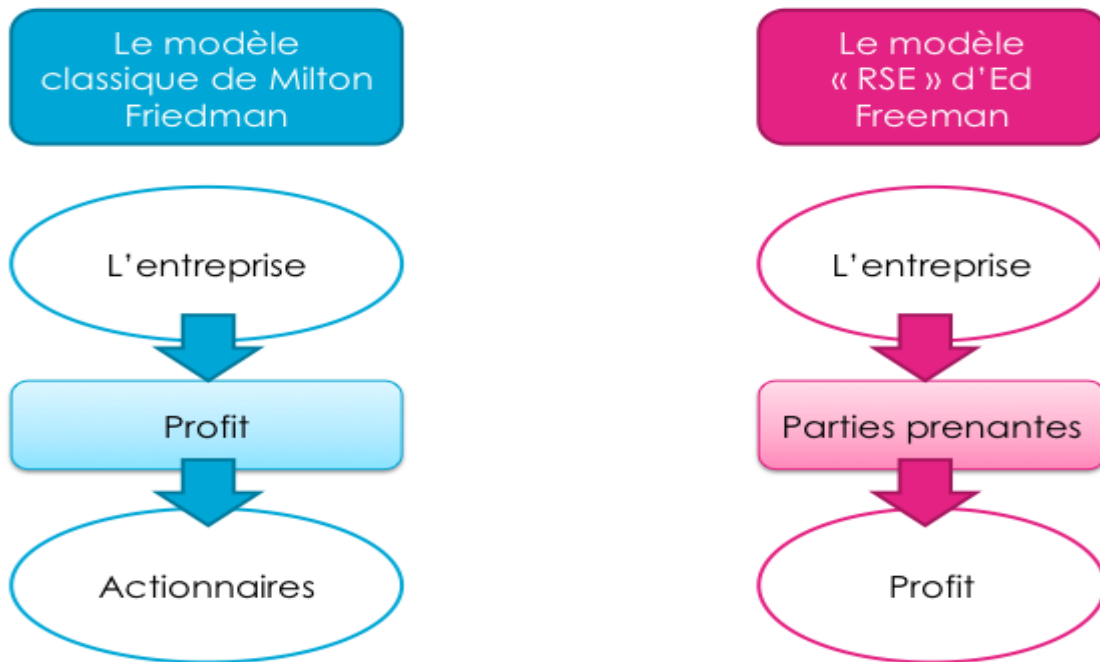
### **b) La théorie des Parties Prenantes (PP)**

**La théorie des parties prenantes de Freeman** est créée d'abord pour proposer une autre vision de ce qu'est le **but d'une entreprise**, sa raison d'exister .

Lorsqu'il écrit, l'idéologie dominante, portée par des personnalités comme Milton Friedman, est de dire que le but de l'entreprise est d'amasser du profit pour le redistribuer ensuite aux actionnaires (shareholders en anglais) .

EdFreeman dit que c'est une erreur. Le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, pas sa cause première. Pour lui, la logique de Friedman fait que l'entreprise ne se focalise que sur les actionnaires et pas sur les autres personnes impactées par l'activité de l'entreprise, comme par exemple les clients, les employés ou les fournisseurs. Pourtant, sans eux, elle ferait faillite .

Freeman en déduit que **le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes** (stakeholders), c'est à dire toute personnes concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit.



La vision de Freeman est révolutionnaire, car elle permet d'avoir un regard complètement différent sur l'entreprise. Sa vision comporte également trois points cruciaux pour rendre l'ensemble cohérent :

- ✓ Freeman supporte la « **names and faces approach** » : les parties prenantes sont des personnes avec des noms et prénoms. L'entreprise doit accepter de négocier avec elles (et pour cela **identifier des interlocuteurs pertinents**, représentant les différents enjeux des parties prenantes).
- ✓ Freeman est pragmatique. Sur le plan philosophique, Freeman considère qu'**il ne faut pas avoir de principes absolus de décision**. L'entreprise doit accepter de questionner chacun de ses points de vue, pour **réellement tenir compte des besoins des parties prenantes**. Bien sûr, elle ne renoncera pas à tous ses principes, mais au moins, elle se sera posée la question de leur pertinence.
- ✓ Freeman pense qu'**un accord est toujours possible**. En cas d'intérêts contraires entre parties prenantes, l'entreprise ne doit pas choisir l'une plutôt que l'autre, mais **rechercher un compromis**, une troisième voie, qui permettrait de **satisfaire les deux intérêts**. Freeman soutient ainsi que **la RSE est porteuse d'innovation** car elle permet d'imaginer de nouvelles façons de faire.

**c) La théorie des ressources financières (« Slack resources theory ») :**

Cette théorie stipule qu'une bonne PFE résulte nécessairement en l'existence de ressources financières en quantité suffisante; ce qui donnera à la firme la capacité et l'opportunité pour s'engager dans des domaines de performance sociale, tels que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement. L'argument sous-jacent à cette théorie est que si les ressources existent en quantité suffisante dans l'entreprise, alors la bonne PSE résultera dans une meilleure allocation d'une partie de ces ressources dans des domaines à caractère social; donc une bonne PFE pourra laisser présager d'une bonne PSE. On voit bien que dans ce cas de figure c'est bien la PFE qui exerce une influence sur la PSE.

**d) La théorie néo-institutionnelle :**

La théorie néo-institutionnelle TNI est apparue au milieu des années 1970. Elle se fonde sur le vieil institutionnalisme de Selznick (1949) quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle englobe un ensemble de courants distincts qui font partie de domaines très variés tels que l'économie, la sociologie ou même les sciences politiques.

Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'« indépendance » des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle (Delalieux G., 2005).

La théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977). De plus, cette théorie appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social (Granovetter, 1985; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1996). L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par des acteurs nouveaux, très influents, et qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs, et des ONG. Ces acteurs exercent des pressions sur les firmes les incitant à respecter les règles institutionnelles qui vont donner lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois obligations contraignantes et démarches volontaires. Ils ont également contribué à la création



d'organismes d'observation et de vérification des comportements des firmes en matière de RSE, d'agences de notation extra-financière, de cabinet d'audit et de conseil, de certification, etc. qui ont mis en place des procédures de travail en matière de RSE, créé des instruments de mesure de la PSE (indices, etc.). De manière globale, ces acteurs détiennent un pouvoir important dans la mesure où ils ont la capacité d'exercer une forte influence sur la légitimité de la firme, à travers sa réputation.

Selon Davis et Johnson (cités par Kashyap R, Mir et Mir Ali, 2004), la RSE est pratiquée dans une vision de profit de long terme. L'entreprise cherche dans certains cas à s'afficher responsable socialement pour capter l'attention des organisations mondiales ou des entités internationales, gagner leur confiance et s'emparer d'une part plus importante du marché. En fait, dans la plupart des cas, les entreprises sous l'effet des pressions institutionnelles déclarent des missions et des politiques socialement acceptables. Mais de là à pouvoir les suivre, cela dépend des rapports de force des différents acteurs internes à l'entreprise tout aussi bien qu'externes.

### **III-RSE et enjeux connexes**

La responsabilité sociale est imbriquée dans une foule de concepts qui touchent à de nombreuses disciplines différentes. En effet, une des beautés du monde de la RS est qu'il s'agit d'un monde pluridisciplinaire où les frontières sont poreuses. Mais cela constitue aussi un défi complexe que d'agencer de nombreux éléments qui ont des provenances et des directions théoriques et pratiques différentes. Pour clarifier le tout et simplifier la tâche, la présente section exposera les liens entre la RS et divers concepts ou phénomènes, en consacrant un article à chacun.

#### **1- RSE et éthique des affaires.**

L'éthique des affaires (*Business Ethics*) est une branche de l'éthique appliquée. Elle peut être définie comme l'étude de situations, activités et décisions d'affaires où des questions de bien et de mal se posent (Crane et Matten, 2010). Les mots « bien » et « mal » signifient, dans ce contexte, *moralement* bien et mal, contrairement à commercialement, stratégiquement ou financièrement bien ou mal (Crane et Matten, 2007). Plus précisément, elle « vise à expliquer la manière dont les considérations morales sont prises en compte par les entreprises, à proposer des critères éthiques permettant d'évaluer leurs activités et à développer des approches normatives susceptibles de prescrire la manière dont elles devraient agir au sein de

la société.» (Anquetil, 2008, p.7). Tout comme la responsabilité sociétale, l'éthique des affaires dépasse la seule entreprise et s'étend à toute organisation. Par exemple, la campagne publicitaire mensongère d'un groupe de pression pouvait être analysée comme un enjeu d'éthique des affaires. Le lien entre l'éthique des affaires et la responsabilité sociétale semble évident, mais l'agencement des deux, théoriquement et historiquement l'est moins.

Anquetil (2008) classe les questions abordées par l'éthique des affaires selon trois niveaux d'analyse.

Le premier niveau, individuel ou micro, touche aux questions morales auxquelles est confronté un individu œuvrant au sein d'une entreprise. Ce sont surtout le respect de la loi, l'équité et la conscience morale qui sont impliqués dans ce cas. Les problèmes d'agences évoqués plus haut (*voir* art. 1.3.2) font partie de ce niveau. Le second est celui de l'organisation, de l'entreprise en tant que collectif. Ce niveau, souvent appelé «éthique organisationnelle », touche aux questions de concurrence et d'économie de marché, d'influence des entreprises sur d'autres acteurs, d'internationalisation, de privatisation, etc. Le troisième niveau, macro, « comprend les questions relatives aux obligations de l'entreprise envers la société » (*Ibid.*, p. 9). C'est évidemment là-dedans que se place la RS.

Donc, de ce point de vue l'éthique des affaires engloberait la RS, cette dernière faisant l'objet d'un niveau d'analyse spécifique de l'éthique des affaires.

## **2- RSE et développement durable**

La définition la plus utilisée du développement durable (ou « développement soutenable ») est incontestablement celle émanant du rapport *Notre avenir à tous* de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (aussi appelé « Rapport Brundtland ») en 1987 :

Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Cette définition implique une balance entre les fameux trois piliers du développement durable que sont l'économie, le social et l'environnement. La difficulté réside dans le fait que ces trois dimensions sont dans une tension perpétuelle. De nombreuses autres définitions existent et malgré une certaine imprécision qui demeure, il est néanmoins clair que le développement

durable souhaite répondre à notre mode de développement actuel (basé sur la consommation) qui est insoutenable.

Pour certains auteurs, la manifestation sous ses diverses formes du développement durable n'est pas étrangère au « succès » et à la résurgence du concept de RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). De fait, le lien entre développement durable et RSE nous apparaît indissociable, en ce sens que le développement durable, à tout le moins l'intégration de sa philosophie et de ses pratiques, peut être assimilé à une manifestation de responsabilité sociale et environnementale.

### **3- RSE et gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise<sup>4</sup> (*corporate governance*), aussi appelée gouvernement d'entreprise, fait référence aux relations entre les diverses parties prenantes internes et externes de l'entreprise, et détermine « la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus » (OCDE, 2004, p. 11). Le contexte de régulation qui s'exerce sur les entreprises peut être résumé à trois mécanismes : marché, contrôle social et conformité à des valeurs (Pasquero, 2007b). La particularité du concept de RSE est qu'il chevauche ces trois mécanismes (*Ibid.*). D'abord, dans une dynamique de marché, des partenaires commerciaux en amont ou en aval (fournisseurs ou clients) peuvent exiger un plus grand niveau de RSE. Ensuite, le contrôle social, exercé par l'État ou des groupes de pression peut modifier les pratiques d'une entreprise.

Troisièmement, afin de préserver (ou accroître) sa légitimité, l'entreprise doit avoir des pratiques conformes aux valeurs de son milieu.

Concernant le deuxième mécanisme - le contrôle social - il est à noter que dans certains pays, les gouvernements ont forcé certaines « meilleures pratiques » (*best practices*) par voie législative.

La gouvernance d'aujourd'hui tisse des liens étroits avec la RSE puisque qu'elle bâtit des compromis entre les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise en développant des rapports sociaux entre eux, et parce qu'elle nuance l'objectif de maximisation des profits en assouplissant les droits et devoirs des gestionnaires plaçant la responsabilité de l'entreprise sur un plan sociétal

## IV - Référentiels RSE

Un référentiel RS sert à guider l'action en faveur de la RSE ou l'un de ses aspects. On peut tout à fait se mettre volontairement en conformité avec un référentiel ou s'appuyer sur un référentiel sans envisager la certification ou l'évaluation de la conformité de l'entreprise à ce référentiel. Les référentiels de la RSE sont de 6 types :

Les référentiels d'engagement ;•

Les référentiels guide ;•

Les référentiels de management ;•

Les référentiels outils ;•

Les référentiels de reporting ou transparence ;•

Les labels. •

### 1- Référentiels d'engagement

Ce sont les textes par lesquels l'entreprise s'engage à progresser sur tout ou partie de la RSE, assortis d'incitations à proposer un plan d'action ou un rapport de performance associée. Ces textes sont de sources internationales et nationales. On peut citer comme exemple :

**Le Pacte mondial ou Global Compact – international** : c'est une initiative des Nations unies lancée en 2000 qui vise à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux conditions de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Bien que ciblant essentiellement le monde de l'entreprise, le Pacte mondial encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des universités et de toutes autres organisations.

**La charte de la diversité – national** : Proposée à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, cette charte engage l'entreprise à condamner les discriminations dans le domaine de l'emploi et à œuvrer en faveur de la diversité, en proposant un plan d'action sur les 6 axes identifiés. La charte des relations inter-entreprises – national : Il s'agit de 10 engagements à destination des grandes entreprises pour des achats responsables, qui participent à la

construction d'une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chacun.

**La Charte Achats durables & commerce équitable – local** : elle aide à favoriser une offre de produit et de service respectueux de la nature et d'un développement en phase avec les valeurs humanistes du développement durable et par là même à favoriser l'émergence de processus de production plus propre, plus durable et plus solidaire notamment à l'échelle d'une localité.

**La Charte RGE (Responsabilité Globale des Entreprises) – local** : par cette charte, l'entreprise s'engage à mettre chaque année en place un plan d'actions RSE annuel qui comporte au moins une action dans le domaine social, une action dans le domaine environnemental et une action dans le domaine territorial, ainsi que des indicateurs de progrès pour chacun de ces domaines. Une fois par an, le dirigeant de l'entreprise présente ce plan d'actions à un comité de parties prenantes organisé par la Ville. L'échange avec ce comité permet au dirigeant d'enrichir le plan d'actions et de bénéficier de conseils pour sa mise en œuvre.

## 2- **Référentiels guide**

Ce sont des textes de référence expliquant la démarche à suivre pour mettre en œuvre la RSE ou l'un de ses aspects particuliers. Ces référentiels ne comportent pas d'exigences et ne sont pas certifiables. Ces textes peuvent être au niveau international comme national. A titre d'exemple, on peut citer :

**La norme ISO 26000-international** : c'est une norme non contraignante, d'application volontaire a été publiée en 2010. Elle donne les lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie qu'elles doivent agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.

**Le référentiel de la région Pays de la Loire – local** : La Région des Pays de la Loire a donc décidé de lancer une démarche partagée pour la RSE visant à fédérer les acteurs du développement économique ligérien et à co-construire un référentiel régional adapté aux enjeux et priorités des Pays de la Loire. Son objectif est d'aider les entreprises, notamment les TPE et PME à formaliser, structurer et améliorer leur démarche RSE.

### 3- Référentiels de management

Ce sont des textes explicitant le processus pour l'identification et la maîtrise de risques par la définition et l'application de plans de progrès continus. Ces référentiels comportent des exigences certifiables par un tiers.

- ✓ Norme management de la Qualité : ISO9001•
- ✓ Norme management de l'Environnement : ISO14001•
- ✓ Norme management de l'Energie : ISO50001•
- ✓ Norme management des Droits Humains : SA8000•
- ✓ Norme management de la Santé et Sécurité au travail : OHSAS18001•

### 4- Référentiels outils

C'est l'ensemble des méthodologies et normes développées pour évaluer un impact des activités ou des produits, ou la performance de l'entreprise associée à la RSE ou à un domaine de responsabilité particulier. Il s'agit par exemple :

**Bilan Carbone – national** : Méthodologie assortie d'un outil pour évaluer les émissions de gaz à effet de serre induites par l'activité d'un site, d'une entreprise ou d'une collectivité et identifier les leviers d'action 12 associés (vision « globale » prenant en compte les approvisionnements, le devenir des déchets, l'utilisation des produits fabriqués, etc.)

**Base carbone – national** : Tableur pour évaluer les émissions de gaz à effet de serre induites par l'activité d'un site, d'une entreprise ou d'une collectivité (vision « interne » limitée aux impacts directs du site).

**Analyse de cycle de vie (ACV)–international** : Régie par les normes de la série ISO 14040, l'analyse de cycle de vie produit sert à évaluer l'impact des produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie : production, distribution, utilisation, fin de vie.

**Critères pour l'achat public responsable – local** : les achats durables ou éco-responsables sont des achats de produits ou services plus respectueux de l'environnement et fabriqués dans des conditions socialement respectueuses, par exemple dans le cadre du commerce équitable. On parle d'achats verts lorsque l'on ne prend en compte que la dimension environnementale. Le concept d'achats durables est donc plus large.

**Guide pour devenir handi-accueillant:** il s'agit de bonnes pratiques d'entreprises toute taille, tout secteur, permettant de favoriser l'emploi des personnes handicapées à travers : l'emploi direct et l'égalité des chances (processus de ressources humaines), les achats et les autres processus (accueil, communication, finances, informatique, marketing / ventes, production).

#### 5- Référentiels de reporting ou transparence

Ce sont des textes de référence guidant les entreprises dans la structuration et la publication de leur performance RSE. On citera comme exemple :

**Global Reporting Initiative (GRI) – international :** Le Global Reporting initiative est une organisation indépendante dont le siège est situé à Amsterdam. Réunissant des parties prenantes venues d'horizons différents (Entreprises, ONG, Universitaires, chercheurs, syndicats, représentant des Etats..) le GRI s'est fixé comme mission, dès sa création en 1997, de développer des directives applicables (au niveau international) permettant de structurer et « normaliser » les rapports de gestion des organisations en matière de développement durable. La principale contribution de la GRI dans ce domaine concerne la définition du référentiel d'indicateurs (extra-financiers) qui permettent de mesurer et de suivre la performances des politiques de responsabilités sociétale des organisations.(Associations, entreprises et administrations).

Décret d'application de la loi Grenelle 2 (France) – national : C'est un texte applicable en matière de transparence des entreprises sur leurs données sociales, environnementales et sociétales. Concerne les entreprises de plus de 500 salariés sous critère de chiffre d'affaire.

#### 6- Labels (produits ou entreprises)

Les labels, délivrés par un tiers public ou privé, sont adossés à des référentiels d'exigence visant : Les produits (labels produits et services). On peut citer comme exemple : Label RSE de la CGEM

Le Label RSE est une distinction par laquelle la CGEM reconnaît l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes.

C'est un outil mis à la disposition des entreprises qui souhaitent mesurer leur engagement RSE, progresser et faire connaître le progrès à leurs salariés, leurs partenaires et la communauté.

Le référentiel du Label RSE est la charte de responsabilité sociale de la CGEM. Le dispositif du Label RSE est multi-parties prenantes faisant appel pour son octroi à des cabinets externes pour l'évaluation des entreprises candidates et à un comité d'attribution indépendant pour statuer sur l'attribution du Label.

La Charte de responsabilité sociale de la CGEM : un référentiel de principes universellement opposables, déclinés en objectifs managériaux opérationnels et mesurables.



## VI - Bienfaits de la RSE pour l'entreprise

L'on peut considérer plusieurs axes pour valoriser les retombées de la RSE :

### 1- Des entreprises financièrement plus performantes et plus profitables grâce à l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement

Les entreprises adoptant la RSE tireront des avantages directs au niveau de l'efficacité opérationnelle de leurs activités par la réduction de la consommation d'énergie et des matériaux premiers, la réduction des déchets et leur recyclage systématique. Une meilleure appréciation des risques, une gestion plus efficace des responsabilités et des processus d'information plus transparents sont également susceptibles de garantir la pérennité des entreprises.



## **2- De meilleures relations avec la communauté des investisseurs et un accès plus facile aux capitaux**

Progressivement, les fonds d'investissement intègrent les critères de la RSE dans leur processus d'investissement, d'abord en excluant les entreprises qui ne correspondent pas aux critères de la RSE, puis en misant de plus en plus sur les entreprises respectueuses des normes environnementales ou sociales. L'entreprise qui adopte donc une approche RSE améliore sa capacité à obtenir du financement de la part des investisseurs et banques, tout en présentant un profil de risque plus favorable.

## **3- De meilleures relations avec les salariés, une productivité et une innovation accrues.**

Un avantage clé que les entreprises tirent de la RSE est celui de l'augmentation de l'engagement et de la loyauté envers l'entreprise et de la motivation de ses salariés, de leur capacité d'innovation et de leur productivité. Ces entreprises auront plus facile à recruter et à retenir les meilleurs collaborateurs, à les motiver, à suivre des formations leur permettant d'être plus productifs, plus soucieux de la performance de l'entreprise. De meilleures relations employeur-salariés se traduisent par une meilleure visibilité auprès du public cible visé au niveau du recrutement, une meilleure insertion des nouvelles embauches dans l'entreprise, un accroissement de la motivation des salariés, de leur maintien en poste, de l'apprentissage, de l'innovation et partant de toute la productivité.

## **4- De meilleures relations avec toutes les parties prenantes**

La RSE modifie la manière dont l'entreprise s'adresse aux actionnaires, aux salariés, aux créanciers, aux fournisseurs, aux clients, aux collectivités, aux organisations non-gouvernementales et aux administrations gouvernementales en renforçant le dialogue ouvert, la volonté de former des partenariats réels dans un souci accru de transparence. Les relations améliorées avec les collectivités environnantes permettent une plus grande facilité d'obtention d'un « droit d'opérer » ;

## **5- Une meilleure réputation et une meilleure image de marque**

Par une communication circonstanciée sur son engagement RSE, l'entreprise peut développer sa notoriété et son image de marque, ce qui lui permettra d'attirer de nouveaux clients, des

profils de candidats à l'embauche plus adaptés et plus performants et à augmenter sa part de marché.

## **6- La RSE en tant qu'investissement**

La RSE est un investissement capable de démarquer une entreprise, ses produits et ses services. Partant il est tout aussi légitime de valoriser tout investissement en matière de RSE par rapport à son retour pour l'entreprise. Cet exercice peut se présenter comme fort complexe, la RSE touchant souvent à des sujets intangibles et difficilement quantifiables. Il faudra néanmoins adopter une approche systématique d'estimation des bénéfices pour toute action RSE de l'entreprise afin d'en mesurer l'impact et de pouvoir orienter son développement futur.

Plusieurs études empiriques ont été menées sur l'impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. L'étude faite par Jamali D, Safieddine A. and Rabbath M, (2008) insiste sur les facteurs de légitimité des entreprises opérant au Liban, en Syrie et en Jordanie. Cette dimension mériterait une attention particulière surtout que très rares sont les fois où les entreprises expliquent les raisons qui les ont induites à devenir responsables socialement. Cependant, la Commission européenne, tel que cité par Fuentes Garcia F. et al., 2008, a listé les motifs énumérés par les entreprises elles-mêmes, comme suit :

- L'éthique des affaires
- L'engagement personnel du directeur de l'entreprise
- Améliorer la concurrence
- Embellir l'image de l'entreprise
- Prévenir une mauvaise réputation
- Augmenter la loyauté du consommateur
- Ne pas subir la concurrence des autres entreprises
- Augmenter la loyauté des employés
- Attirer de nouveaux employés
- Réduire les impôts et les coûts

En conclusion, on peut dire que le développement et la diffusion des pratiques de reporting social, de publication de rapports faisant le bilan des performances sociales, économiques ou philanthropiques de l'entreprise, de création de codes de conduite, labels et autres certification, sont majoritairement issues de la TNI qui explique que l'émergence de ces facteurs est une réponse à des contraintes légales (lois, réglementations), à des contraintes

normatives (normes professionnelles et sectorielles) ou encore à des contraintes cognitivoculturelles (comportement mimétique). En conséquence, les organisations, dans un contexte de risque de perte de réputation et d'incertitude, et dans une volonté de s'inscrire durablement dans un objectif de défense et de maintien de leur légitimité et réputation, se conforment à ces pratiques reconnues comme pertinentes et appropriées vis-à-vis des attentes des parties prenantes (acteurs institutionnels).