

***Intégration de la Responsabilité Sociétale  
comme nouveau mode de management des PME***

HADJ SLIMANE Hind (Doctorante)

[Hind\\_hadjslimane@yahoo.fr](mailto:Hind_hadjslimane@yahoo.fr)

Pr BENDIABDELLAH Abdeslam

[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)

Universite de Tlemcen

**Résumé** *De nos jours, toutes les entreprises économiques sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques. Elles doivent donc moderniser leur système de management afin de réaliser une performance économique et sociale durable. C'est dans ce contexte, qu'est apparu un nouveau mode de management : le management par la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui doit être considéré comme une véritable stratégie et non comme un outil managérial à la mode. Ainsi, les entreprises valorisent leurs efforts sociaux dans le but d'améliorer leur performance sociale, et à travers ça, la performance économique, en procurant à ces dernières un avantage compétitif. Le développement de la RSE répond au besoin des entreprises de relever des défis majeurs sachant que la prévention des risques qu'ils soient environnementaux, sanitaires ou sociaux, est devenue un impératif de survie pour nombre d'entre-elles. Cependant, la RSE ne se limite pas à ce volet préventif, mais peut être considérée comme « un facteur de renforcement des valeurs de cohésion sociale et de bonne gouvernance ».*

**Mots clés:** *Responsabilité sociétal des entreprises, PME, Management Responsable*

**Introduction**

Toutes les entreprises (multinationales, PME, PMI ...) ont tendance à évoluer dans un contexte très variable. Par conséquent, elles doivent s'adapter à des marchés très concurrentiels. Les Managers sont en première ligne quand il s'agit d'accompagner se changement, car les entreprises sont de plus en plus à la recherche de nouveaux managers capables de s'appuyer sur la synergie de leurs collaborateurs et de leurs mobilisation, afin de répondre en dehors de leurs principal objectifs économique, à d'autres d'ordre social et environnemental, d'où la nécessité d'un mode de management fondé sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) qui est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Certains pensent que la RSE est un effet de mode, un concept marketing ou encore mieux une parade des milieux d'affaires face à la contestation des associations et des pouvoirs publiques. Cependant, il appartient aux entreprises de prouver par leurs actions sur le terrain que la RSE représente un investissement qui peut porter ses fruits à moyen et long terme. Elle peut devenir une source d'innovation porteuse d'avantages en termes de pérennité et de compétitivité pour les PME.

De nombreux managers et notamment ceux des PME pensent que le développement durable ou l'adoption d'une politique RSE est avant tout synonyme de coûts et de contraintes supplémentaires, alors qu'il faut se battre pour rester compétitif et survivre. Ils sont loin de la réalité, car les clients des PME sont souvent des grandes entreprises, qui, sous l'effet de multiples pressions, tendent à l'imposer comme condition d'obtention des marchés. Comme pour la qualité, l'engagement de l'entreprise dans cette politique deviendra un critère incontournable de sélection de ses parties prenantes (stackholders). Ainsi que l'exigence croissante des consommateurs qui sont sensibilisés par les médias au sujet du développement durable.

L'objet de notre article est de montrer que le management par la RSE peut transformer les contraintes en occasion d'affaires, surtout en temps de crise, et également d'expliquer que cette politique ne concerne pas seulement les multinationales mais c'est l'affaire de toutes organisations. Sur la base de travaux récents de chercheurs en sciences de gestion. Deux questions peuvent être posées : la RSE peut-elle être apprise comme un remède et un levier pour combattre la crise ? La RSE est-elle un luxe réservé aux grandes entreprises ou impératif pour toutes ?

Pour répondre à ces interrogations nous commencerons par clarifier la nature du concept de RSE, ensuite nous aborderons les enjeux stratégiques pour l'entreprise de l'adoption d'un management par la RSE, et en dernier nous exposerons le rôle que peut jouer la RSE dans la résorption de la crise actuelle.

## **Aux sources de la RSE**

### **La conceptualisation de la RSE**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas un concept nouveau, il a simplement évolué à partir de la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. « Les discours et les pratiques du XIX<sup>ème</sup> siècle sont déjà imprégnés de moralisme, liés à la religion, mais aussi à des comportements individuels laïcs. Le patronage, puis le paternalisme, constituent l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers en France à partir de la révolution industrielle » (Ballet et De Bry, 2001). Depuis longtemps, les auteurs soutiennent que la responsabilité des entreprises ne concerne pas seulement le domaine économique et légal, mais elle est aussi d'ordre éthique, et ne peut se limiter aux seuls actionnaires. De nombreux entrepreneurs au travers d'innovations managériales, ont donné un contenu fonctionnel à ces responsabilités.

Durant la Grande Dépression de 1929, des universitaires nord-américains comme Théodore Kréps proposèrent des théories managériales de responsabilité sociale des entreprises au sens large. Mais ces théories furent peu appliquées en pratique. L'approche contemporaine de la RSE est marquée par l'ouvrage « Social Responsibility of the Businessman » (Bowen, 1953), il fut considéré comme pionnier dans ce sujet. Il a divisé la notion de responsabilité en deux principes :

- **Le contrat social** : l'existence de l'entreprise dépend de la volonté de la société et du respect des lois en vigueur ;

- **L'agence morale** : l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire vu sa position influente dans la société.

De nombreux travaux ont suivis cet ouvrage et qui ont contribués à définir le concept de la RSE autour du principe de responsabilité :( Mc Guire, 1963), (Friedman, 1962-1970), (Manne et Wallich, 1972), (Davis, 1973), etc

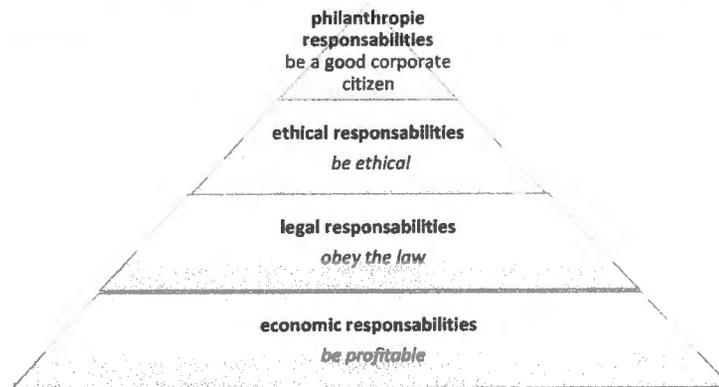
En 1979, Carroll<sup>iii</sup> considéré comme le père du sens actuel de la RSE, propose de distinguer, et de classer les responsabilités sociales des entreprises en quatre grandes catégories :

- **Les responsabilités économiques** : l'entreprise se présente comme une unité économique de base de notre société (la base de sa pyramide). Son principal rôle est de produire les biens ou d'assurer les services dont ont besoin les hommes pour vivre en société. Il est nécessaire pour l'entreprise de tirer profits de son activité qui lui permettront d'assurer sa pérennité et son développement ;

- **Les responsabilités juridiques** : elles sont aussi importantes que les précédentes. Il s'agit que «elles doivent coexister avec les premières comme un principe fondamental du système de la libre entreprise ». Une entreprise est partie prenante du contrat social tel que défini par les lois et les diverses règles édictées par la société ;

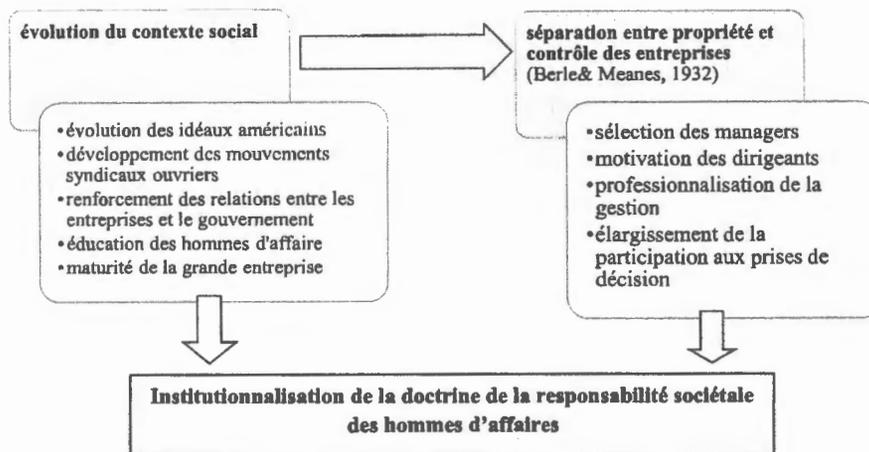
- **Les responsabilités éthiques** : Carroll exprime ici la conscience que les dirigeants d'entreprises doivent faire des choix et prendre des décisions dans des situations imprévues et qui ne peuvent pas être anticipées par les codes. Ils participent également au respect des valeurs de la société où ils vivent et à l'évolution de ces dernières. Ce niveau n'est pas facultatif, il découle du rapport qu'entretiennent entre elles l'éthique et la loi.

- **Les responsabilités discrétionnaires** : il le considère comme facultatif. La société attend des engagements citoyens de la part des entreprises, mais celles-ci n'y sont pas obligées (activités) ; elles correspondent au domaine « volontaire » de (Steiner, 1975)



**Figure 1 : la pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>iii</sup>**

Dans les années 60, des auteurs ont plus précisément développé le concept de RSE dans différents domaines allant de la relation de travail, à la politique des prix ou encore aux intérêts de la population locale.



**Figure 2 : La construction historique de la RSE<sup>19</sup>**

La RSE avait pris une orientation philosophique et normative d'où la prise en compte des valeurs et des principes dans la gestion pendant ces années. Ensuite, à partir des années 70, la RSE a évolué vers une orientation pragmatique et managériale, où l'entreprise est devenue socialement sensible, et a commencé à mettre en place un processus de gestion des problèmes sociaux auxquels les entreprises sont confrontés. Entre 1980 et 1990, elle est devenue synthétique et intégratrice d'où l'intérêt pour l'amélioration des résultats sociétaux et de la performance sociale de l'entreprise.

#### **Définitions de la RSE**

La notion désigne, l'ensemble des décisions, des actions des entreprises tournées vers la minimisation des externalités négatives. Carroll, (1999) a montré que la conceptualisation de la RSE est divergente et oscille toujours entre deux extrêmes : l'un réduit cette responsabilité à la maximisation de profit pour les actionnaires (Friedman, 1962); l'autre étend la responsabilité à toutes les parties prenantes de l'entreprise (Clarkson, 1995).

Dans cette perspective, la plupart des définitions posées insistent sur le fait que la RSE doit aller au-delà d'une recherche de profit à court terme (Mohr, 1996). Parmi les définitions proposées, celle de Carroll « la responsabilité sociétale est ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné ». Elle a fait la base de plusieurs de modèle théoriques développés ultérieurement (Wartick et Cochran, 1985) « la performance sociale de l'entreprise est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux » et la définition de (Wood, 1991) « la signification de la RS ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

Déjean et Gond (2004) font la différence entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. La plus part des définitions élaborées dans la sphère institutionnelle accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales.

#### **Définitions proposées par les organismes internationaux**

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triples résultats « Triples Bottom Line » qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles (Igalens et Jora, 2002) :

- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes ;
- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise ;
- Economique : performance financière.

Les organisations et institutions définissent la RSE en fonction des parties prenantes les plus pertinentes pour elles, selon leur nature et leur secteur d'activité. À ce titre, nous pouvons citer quelques définitions :

« la RSE consiste en un engagement des entreprises à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble »<sup>v</sup>

« la RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »<sup>vi</sup>.

Malgré les nombreuses définitions de la RSE et la variété de ses approches, il semble néanmoins qu'il existe un consensus sur ses principales caractéristiques :

« La RSE n'est pas une option à « rajouter » aux activités centrale de l'entreprise- elle a trait à la gestion même de l'entreprise »<sup>vii</sup>

Il semble que la RSE soit en mesure aujourd'hui de faire émerger un consensus sur ces controverses et en s'appuyant sur un ensemble de normes ou référentiels dans les domaines de l'environnement (ISO 14001, ISO 14004), de l'hygiène et de la sécurité au travail (OHSAS<sup>viii</sup> 18001, BS 8800), du social et de l'éthique (SA 8000, AA 1000) et de l'excellence (EFMQ)<sup>ix</sup>, et la mise en place récente de la norme ISO 26000 sur l'intégration des normes de gouvernance, d'éthique et de responsabilité sociale.

#### **La gouvernance comme responsabilité envers les parties prenantes**

En Amérique du Nord, et plus particulièrement aux États-Unis, la conception de la RSE est une question essentiellement de gouvernance qui comporte trois volets. Elle est, tout d'abord une théorie normative, puisqu'elle présente un idéal de relation entre diverses parties prenantes (« stakeholders ») auquel l'entreprise devrait aspirer. Ces parties prenantes sont notamment, la société, les clients, les partenaires, les actionnaires, le gouvernement, divers

groupes d'intérêt et la corporation. Elle est également ancrée dans les pratiques des entreprises et les processus et moyens qu'elles prennent pour s'ajuster progressivement aux nouvelles exigences sociales et répondre aux revendications légitimes, mais parfois opposées, de leurs diverses parties prenantes. Elle est, finalement, une théorie morale en ce sens que la légitimité de l'institution, peu importe le secteur d'activité, dépend de sa « rectitude morale » en matière notamment de droits humains, de conditions de travail et d'environnement. Les scandales, les crises et les abus du marché ont contribué à façonner la conception actuelle de la RSE : les institutions doivent maintenant davantage rendre des comptes sur leurs activités. Cet accent sur l'aspect normatif et de « rectitude morale » de la RSE en Amérique du Nord contraste avec l'approche davantage politique à l'égard de la RSE dans certains pays européens, notamment en France. L'intervention de Capron viendra justement éclairer les distinctions manifestes qui existent entre les approches anglo-saxonne et européenne de la RSE. Post suggère toutefois que, peu importe le continent, les discussions relatives à la RSE doivent s'articuler à partir des trois questions clés suivantes, qui sont, à son avis, parmi les plus cruciales sur ce sujet :

1- **Envers qui** la corporation (ou entité publique) est-elle responsable?

2- **De quoi** cette entité/corporation est-elle responsable?

3- **Comment** pouvons-nous évaluer les progrès réalisés à ce sujet et la « performance » sociale? Comment peut-on savoir si l'institution a réussi le « test » de la légitimité sociale?

Le souci actuel de RSE s'explique par le fait que les entreprises doivent composer avec de nouvelles réalités. À titre d'exemple, leurs actifs se composent dorénavant d'une part importante d'actifs intangibles, dont leur réputation, la propriété intellectuelle, la marque et le « capital humain ». La qualité des relations entretenues avec leurs divers partenaires et les autres parties prenantes constitue également un actif intangible important. Tous ces intangibles comptent maintenant pour beaucoup dans la valeur financière de l'organisation. Or, la légitimité accordée à l'organisation, qui influence tant la valeur de sa marque, la qualité de ses relations et sa réputation, est dorénavant tributaire non seulement de leurs avoirs et de leurs activités économiques, mais aussi de la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités envers leurs différentes parties prenantes et des relations qu'elles entretiennent avec ceux-ci.

Certains théoriciens proposent même un troisième modèle de RSE basé sur la redéfinition de l'organisation du 21<sup>e</sup> siècle en fonction de principes tels l'intérêt public, la distribution plus équitable de leur richesse, la durabilité, la transparence, la participation et la responsabilisation. Ce type d'approche de la RSE, s'il peut sembler avant-gardiste, rejoint le modèle européen qui appréhende la responsabilité sociale comme une contribution des entreprises à la mise en œuvre du développement durable.

#### **Le management par la RSE au sein des PME**

Le rôle du management est d'atteindre un équilibre équitable entre tous les différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise, afin de préserver leur participation. Les relations doivent être traitées en respectant l'autre partie et en recherchant le bien être collectif de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le recours à l'éthique devient un enjeu vital. La

réussite de l'application des démarches de RSE dans les PME dépend de la volonté et la conviction du manager.

Nous nous rendons compte que les chartes de déontologie ne suffisent pas à transmettre de manière profonde des valeurs dans l'entreprise. Il y a toujours dans l'écrit une insuffisance que seul le dialogue peut venir atténuer. Quelles que soient les bonnes intentions des managers, des principes théoriques ne peuvent répondre à toutes les attentes des employés et des parties prenantes en général. Il faut assurer une prise de conscience plus forte et directe des valeurs. En termes de management, cet effort est illustré par une valorisation des formations internes, par un renforcement des relations et privilégier le dialogue entre les dirigeants et leurs salariés, par des rapports plus personnel et moins instrumentale entre les sous-traitants et l'entreprise.

### **L'intérêt de la gestion par la RSE pour la PME**

Pour l'entreprise s'engager dans une stratégie socialement responsable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale (RSE). Elle permet notamment de mieux :

- Gérer la pression exercée par la société civile et anticiper les risques, qu'ils soient matériels (risques sanitaires, sociaux, environnementaux) ou immatériels (risques de réputation, image de marque).

- Saisir les enjeux et les opportunités de la RSE pour :

- **Redéfinir la stratégie de l'entreprise** : la prise en compte de la RSE est l'occasion pour le manager de faire le point sur son marché et d'actualiser sa stratégie en mettant en place un management approprié. Cette démarche a pour objectif d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise, qui peut se traduire par une optimisation des coûts, le suivi d'indicateurs de la performance globale et une meilleure préparation aux changements nécessaires à toute organisation.

- **Innover dans la conception des produits et services** : face à la concurrence une démarche visant la qualité sociale et environnementale des produits et des modes de production peut constituer un axe d'innovation prioritaire pour rester compétitif et se positionner sur de nouveaux marchés.

- **Innover dans la gestion des ressources humaines** : une gestion innovante du personnel accroît le potentiel de créativité et donc des performances de la R&D. Par ailleurs, des résultats positifs pourront être observés sur la fidélisation du personnel, l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme ou du nombre d'accidents du travail.

- **Gagner la confiance et la fidélité des parties prenantes** : cette stratégie permet de fidéliser les clients existants, confiants dans l'entreprise, ses produits et services, toujours mieux adaptés à leurs attentes et besoins.

Pour mettre en place une stratégie de RSE dans une entreprise il faut maîtriser des concepts, des méthodes et des outils spécifiques ainsi que de dédier des ressources humaines et financières à sa mise en œuvre.

## **Pour une bonne politique RSE**

Avec l'évolution des contraintes réglementaires et le développement de fond de placements éthiques, les dirigeants ont dû intégrer les enjeux de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise.

Dans une première phase, les actions engagées concernent la mise en conformité des installations industrielles en vue d'une certification et des efforts de communication sur les politiques environnementales et sociétales pour affirmer leurs engagements responsables et redorer leur image de marque.

Dans une deuxième phase, composante-clé du système de management, la RSE a pour effet la mise en œuvre de programmes de transformation d'Entrepreneuriat Responsable pouvant couvrir plusieurs domaines transversaux : environnement, ressources humaines, gouvernance d'entreprise, pratiques commerciales, impact local et citoyenneté.

Certains directeurs du développement durable, ont démontré au travers d'initiatives originales, la possibilité de convertir des contraintes réglementaires de développement durable en opportunités de croissance. Initialiser une démarche volontaire de RSE vise à transformer des facteurs de risques en leviers de performance et avantages compétitifs

D'autres directeurs ont pour mission d'accompagner leur comité de direction dans la traduction du paradigme du développement durable « de l'appropriation des intentions stratégiques en actes opérationnels cohérents et convergents en matière de RSE »\*

La structuration d'une démarche RSE ne peut relever de la seule application d'une méthodologie externe et de la mise en œuvre d'outils de reporting. Elle doit s'ancrer dans la culture de l'entreprise et devenir le cadre de l'action opérationnel. Pour se faire il faut :

- Tout d'abord faire des recherches préalables portant sur les stakeholders qui sont déjà connues de l'entreprise (son personnel, ses fournisseurs, ses clients ou ses actionnaires, etc), et sur le secteur non marchand comme les associations, les ONG. Enfin, l'entreprise cherchera à mettre au point une situation win/ win. Le manager se posera la question « où ma collaboration sera-t-elle la plus utile, pour une organisation ou pour mon entreprise ? ».

- Faire une stratégie à long terme où il y aura un terrain d'entente entre l'entreprise et l'organisation.

- Que la RSE soit la plus concrète que possible, car il y a beaucoup de problèmes à résoudre. Et elle doit être mesurable d'une année à une autre, pour pouvoir apprécier le changement, et de ce fait véhiculer une bonne image de l'entreprise.

- Que la transparence soit la devise de l'entreprise. Même si les objectifs ne sont pas atteints, il vaut mieux le dévoilé pour éviter les reproches des spectateurs.

- Impliquer toutes les parties prenantes dans le même projet. Car la partie prenante la plus difficile à convaincre est sans aucun doute les actionnaires. L'entreprise devra rédiger un rapport RSE qu'elle devra intégrer à son rapport d'activité annuel, qui sera distribué à toutes les parties prenantes.

- Respecter les fonctions, car l'entreprise devra créer de la valeur, qui n'est pas forcément palpable mais qui doit être visible, à ses produits et /ou services.

- Réaliser un plan stratégique de ses activités avec ses parties prenantes. La RSE sera visible dans certains domaines (les économies d'énergie) et d'autres domaines où l'impact RSE prendra du temps à être visible (un changement significatif du comportement d'achat ou changement d'image de l'entreprise).

- Soigner la communication, car le département qui se verra investi de nouvelles missions et celui du marketing.

- Faire appel à une reconnaissance externe, car elle est importante pour la crédibilité de l'entreprise. La démarche RSE doit être constatée par un auditeur externe, car l'entreprise ne peut pas être juge de sa propre démarche (audit). Le rôle de l'audit est de mesurer et d'évaluer la performance en se basant sur de nouveaux indicateurs (qualitatifs ou intangibles), permettant de rendre compte de la démarche RSE.

#### **Les attentes liées à l'évaluation**

- L'entreprise attend de l'évaluation un renforcement de son efficacité grâce à l'élargissement de son champ de connaissance et à l'anticipation/ prévention des risques ;

- Les actionnaires/ investisseurs attendent de l'évaluation des informations objectives, compréhensibles, organisées et standardisées permettant la comparaison extra financière (nationale/ internationale) ;

- Les parties prenantes attendent de l'évaluation qu'elle détermine les enjeux sociétaux à prendre en charge par l'organisme évalué.

#### **La RSE, un outil stratégique en temps de crise**

La crise économique a été provoquée par une crise financière jamais vue auparavant, et tout a commencé quand les organismes financiers américains, peu scrupuleux, distribuent des crédits hypothécaires (subprime) immobiliers sans se préoccuper du risque de surendettement de leurs clients, espérant une hausse des prix de l'immobilier pour saisir et revendre les biens en cas de défaillance des clients. Les banques rachètent ces créances, sans vraiment s'intéresser aux activités qu'elles financent ni aux risques sociaux qu'elles génèrent (récession économique, licenciements massifs, accroissement du chômage et de la pauvreté).

Dans ce contexte, nous pensons qu'une politique RSE aurait sans aucun doute évité tout cela, car elle implique pour l'entreprise de s'intéresser à ses parties prenantes, donc à ses clients et à ses salariées. Cette politique pourrait être vue comme un remède et un levier pour combattre la crise. La RSE pourrait aider les entreprises à se responsabiliser davantage sur d'autres plans que l'unique objectif de maximalisation du profit et faciliter la sortie de l'ancien paradigme pour entrer dans le nouveau.

Ainsi, dans le secteur financier plusieurs démarches ont été prises pour essayer de résoudre cette crise. Parmi ces réponses :

La première est la traçabilité ; dans le futur, investisseur et épargnant devront savoir quelles activités sont financées avec leur argent, quel niveau de risque social ou environnemental ces activités entraînent, et comment ce risque est géré.

La seconde réponse consiste à s'assurer que les risques sociaux ou environnementaux les plus importants sont effectivement gérés, de façon à éviter les effets boomerang non anticipés.

Citant l'exemple de la banque alternative Triodos<sup>xi</sup>, présente au Pays-Bas et en Angleterre, qui fait partie du peu de banques qui ne s'estiment pas affectées par la crise financière. La raison selon elle, est sa connexion directe avec l'économie réelle et les besoins réels de la société, qui passe par le choix de ne financer que des projets et entreprises contribuant au développement durable : bâtiments passif, éoliennes, PME à vocation sociale...

Dans un monde dominé par l'économie virtuelle, la crise vient nous rappeler que le succès des acteurs financiers ne peut reposer durablement sur la spéculation, la course à l'endettement des ménages. Aujourd'hui, ces acteurs doivent reconstruire une relation équilibrée avec leurs clients, mériter leur confiance par des services à forte valeur ajoutée, et financer l'économie de demain (énergies renouvelables, technologie vertes, habitat écologique, etc) qui a des besoins considérables à court terme<sup>xii</sup>.

En octobre 2008, un sondage a été effectué auprès des entreprises sur la question « RSE et crise »<sup>xiii</sup>. Au niveau des résultats, 66% des sondés estiment que la crise aura un impact positif ou aucun impact sur les politiques RSE des entreprises, alors que 45% pensent que la RSE est une réponse possible à la crise actuelle, en particulier pour restaurer et préserver la confiance des parties prenantes.

Ainsi l'idée de sortir de la crise via les principes de la RSE commence à émerger. Une prise de conscience est perceptible ainsi qu'une volonté et un besoin de changement. La nécessité de réfléchir à des solutions collectives face à la vulnérabilité de la planète devient urgent ainsi que la mise en place d'un comportement éthique de la part du monde entrepreneurial.

### **Conclusion**

En général, l'adoption de codes de valeurs (personnelles et éthiques) et de comportements traduit la volonté des entreprises, de mieux maîtriser les contraintes sociétales qui peuvent peser sur elles. Les engagements de l'entreprise en faveur d'un comportement socialement responsable peuvent également, constituer la base d'une stratégie de différenciation concurrentielle.

Il apparaît dès lors, une divergence majeure entre les dirigeants qui semblent subir la RSE comme une nouvelle contrainte sociétale, et ceux, qui au contraire, s'approprient ses codes de valeurs et de comportements et affichent un volontarisme sociétal. Dans tous les cas, la RSE apparaît comme une véritable stratégie et un acteur clé de succès dont l'importance ne devrait cesser de se renforcer.

Face à la crise actuelle, la RSE représente une opportunité de changement, et doit être vue comme un investissement rentable à moyen et long terme. Parmi les avantages qu'elle peut offrir aux entreprises, nous évoquerons le recrutement et la fidélisation de son personnel, la motivation et le perfectionnement de ses employés, la fidélité de sa clientèle ou la réduction de ses dépenses énergétiques. Elle peut devenir une source d'innovation et une « gagnant-gagnant » tant pour elle que pour les parties prenantes.

En somme, les politiques RSE des entreprises peuvent acquérir une omniprésence dans l'espace laissé par la crise. Le développement durable et l'intégration de ses principes pourraient représenter un nouveau modèle de société, plus juste et plus équitable.

### **Bibliographie**

Ballet J. et De Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Edition du Seuil, Paris.

Belem G., (2007), *La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions*, Cahier de recherche sur l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental », cahier de la CRSDD, collection recherche. N° 11-2007

Ben Yedder M. et Zaddem F. (2009), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontement ?*, revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol.4, n°1, 2009.

Berger-Douce S., (2007), *Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnementale*, Lettre du management responsable, N°7, janvier 2007

Berle A. A et Meanes G. C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York : Harcourt, Bruce & World, cité par Saussier S. dans *Stratégie et Performances*, Université Paris Sud, Master ESP

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibility of Businessman*, Harper& Row, New York.

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

Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility*, Business and Society, vol.38, n°3, p.268-295.

Chardel P.A. , *Mutations des organisations et responsabilités sociétales. Le sens en question*, Responsable du projet de recherches interdisciplinaires « Ethique, Technologies, Organisations, Société », Etos (INT/GET).

Clarkson B. (1995), *A stakeholder frame work for analysing and evaluating corporate*, Academy of Management, vol.20, n°1, p.92-117.

Davis K. (1973), *The case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal 16, n°2, p.312-322.

Duong Q.L. et Robert-Demontrond P. (2004), *Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives*,

Ernult J. et Ashta A. (2007), *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Evolution et perspectives*, Cahier du CEREN 21, p.4-31.

Feront E. (2008), *10 conseils pour une bonne politique RSE*, CSR and Manage, 25 Février 2008.

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University Press, Chicago.

Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Time Magazine*, p. 122-124.

Gond J.P., les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Lecturer in Corporate Social responsibility – ICCSR, université de Nottingham

Igalens J. et Joras M. (2002), *La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, 2002.

Jacquot T. et Attarca M. *La RSE en représentations : Quelle convergence entre vision académique et vision managériale*, Université de Nancy 2.

Laville E. et Dupré S. (2008), La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est-elle soluble dans la crise ?, « les Echos » - Vie de l'entreprise- Environnement, le mercredi 29 octobre 2008.

Manne H. et Wallich H.C. (1972), *The modern corporation and social responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington DC.

Mercier S. (2000), La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*- vol.3, n°3, septembre, 2000, p. 101-123.

Mohr L.A. (1996), Corporate social responsibility : competitive disadvantage or advantage ? in *Proceeding of the 1996 Marketing and Public policy Conference*, eds. Ronald Paul Hill and Charles Ray Taylor, Chicago : American Marketing Association, p. 48-49.

McGuire J.W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.

Othmane H. (2008), Le réseau : véritable catalyseur des démarches de responsabilité sociétale dans les PME, 3<sup>ème</sup> congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, ESDES- Lyon, 5 et 6 juin 2008.

Rios M. (2008), La traduction du paradigme du développement durable : de l'appropriation des intentions stratégiques aux actes opérationnels en RSE, RSE PARADIGM21, Etude mai- juillet 2008.

Steiner G.A. (1975), *Business and Society* (2<sup>ème</sup> édition), New York, Random House.

Wartick S. et Chran P. (1985), the evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, p. 758-764.

Wood T. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management review*, vol. 16, n° 4, p.691-718.

Hanieh Ziaei (2009), RSE : Une solution durable face à la crise, Working Paper, Série RSE /Diversité, Le Think tank européen *Pour la Solidarité (asbl)* mars 2009.

---

<sup>1</sup> Theodore John Krebs Professeur Émérite d'Économie à l'université de Stanford jusqu'à 1958. TJK collection. 1926- 1962 , JL14. Dept.of Special Collections, Stanford University Libraries, Stanford, Calif.

<sup>2</sup> Carroll Archie B. (1979)- professeur de management au Terry College of Business, Université de Georgie, USA.

<sup>3</sup> Carroll (1979, p. 499), Carroll et Buchholz (2003, p.40)

<sup>4</sup> Gond J.P., les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Lecturer in Corporate Social responsibility – ICCSR, université de Nottingham

<sup>5</sup> World Business Council for Sustainable Development , 1992

<sup>6</sup> Commission européenne, juillet 2001

<sup>vii</sup> Commission européenne, juillet 2002

<sup>viii</sup> Occupational Health and Safety Assessment Specification est un référentiel international définissant les exigences relevant d'un système de management de l'hygiène, de la santé et de la sécurité afin à permettre à l'organisation de contrôler ses risques et d'améliorer ses performances.

<sup>ix</sup> European Foundation for Quality Management : il repose sur les principes de : satisfaction du client et des collaborateurs et intégration dans la vie de la collectivité, obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus.

<sup>x</sup> RSE PARADIGM21 Cabinet conseil spécialisé dans la Responsabilité sociale et Environnementale

<sup>xi</sup> Banque triodos : [www.triodos.be](http://www.triodos.be)

<sup>xii</sup> cité par Laville L. et Dupré S., Fondatrice et Directeur Général d'Utopie, cabinet de conseil spécialisé sur le développement durable, dans « les Echos »- vie de l'entreprise- environnement, 29 octobre 2008.

<sup>xiii</sup> L'ONG CARE France et cabinet du conseil Be- linked Business & Community Intelligence. Sondage sur : [www.carefrance.org](http://www.carefrance.org) - rubrique : « actualités / news ».