

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques



Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (1)

Introduction: pourquoi la RSE?

- Le principe de responsabilité est un vieux principe juridique et un nouveau principe moral de notre époque. Formellement, le mot responsabilité signifie de toujours «répondre de ses actes ou décisions et de leurs conséquences devant l'autre». (Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001).
- La question de responsabilité des entreprises est devenue particulièrement importante avec la mondialisation du marché. Les entreprises multinationales ont acquis un nouveau pouvoir à l'échelle internationale en devenant plus puissantes que de nombreux Etats. Il va sans dire que le joueur principal porte la plus grande part des responsabilités.
- La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (1)

- Pourtant, si la RSE s'impose aujourd’hui comme un impératif incontournable, elle reste un concept **ambivalent**. Entre conviction éthique et stratégie de communication, entre contrainte réglementaire et engagement volontaire, la RSE suscite encore de nombreux débats.
- Les entreprises doivent désormais **concilier** performance économique, équité sociale et préservation de l’environnement — une mission **complexe** qui interroge la finalité même de l’entreprise.
- Dans ce chapitre, il s’agira donc de préciser ce que recouvre réellement le concept de RSE : quelles en sont les définitions, les composantes et les enjeux ? Nous présenterons également les principaux fondements théoriques qui permettent d’en comprendre la logique — notamment la théorie des parties prenantes. Ces éléments permettront de mieux saisir la place de la RSE dans la stratégie globale de l’entreprise.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

1. Définitions

- OCDE : «la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement».
- La commission Brundtland (1987) a défini la RSE par: « **l'intégration volontaire** de considérations sociales et environnementales au sein de l'activité de l'entreprise, au delà des contraintes légales et des obligations contractuelles existantes».
- La norme ISO 26000 (2010) élargie le concept pour couvrir tout type d'organisation. Elle définit la RSO comme : « **la responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement** ».
- Selon cette norme, la RSE se traduit par **un comportement éthique et transparent** qui:
✓ **contribue au développement durable**, y compris à la santé et au bien-être de la société;

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

✓ prend en compte **les attentes des parties prenantes** (selon des critères);



Les parties prenantes de l'entreprise

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

2. Autres notions clés concernant la conceptualisation de la RSE :

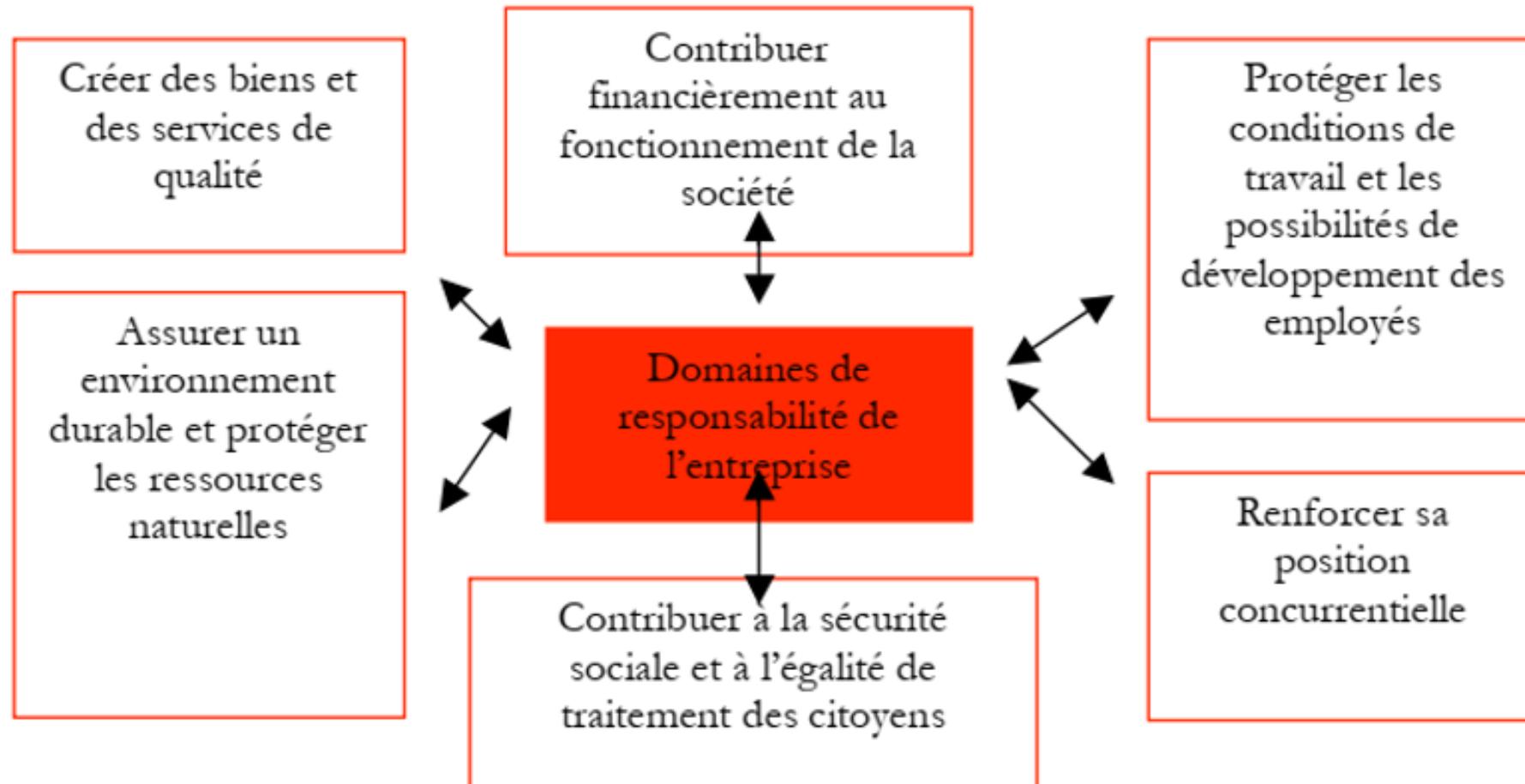
- ✓ La RSE se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à la compagnie ;
- ✓ La RSE suppose que les compagnies contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante ;
- ✓ La RSE sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales et environnementales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives ;

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

- ✓ respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement (comme la Déclaration Internationale des Droits de l'Homme, 1948)
- ✓ et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation (activités, départements, niveaux opérationnel, stratégique) et mis en œuvre dans ses relations.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (8)

3. Complexité du champ de la RSE



Le champ de la RSE

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

• 4.Les différences entre Développement durable vs Responsabilité Sociétale des Entreprises

□ Définition :

- Le **Développement Durable** est un **concept macro**, c'est-à-dire qu'il concerne **l'ensemble de la société** (États, entreprises, citoyens, organisations internationales...). Il a été défini en 1987 par le **rapport Brundtland** (ONU) comme :
- “Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.”

□ Objectif :

- → Trouver un **équilibre entre trois dimensions** :
- **Économique** : croissance et création de richesses,
- **Sociale** : justice, bien-être et équité,
- **Environnementale** : protection des ressources naturelles.

□ Acteurs concernés :

- → **Tous les acteurs** : États, collectivités, ONG, citoyens, entreprises, institutions internationales.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

□ Définition :

La **RSE** est la traduction du développement durable à l'échelle micro-économique, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise.

Selon la **Commission européenne (2011)** :

“La RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu’elles exercent sur la société.”

□ Objectif :

→ Intégrer **volontairement** (ou parfois sous contrainte réglementaire) les préoccupations :

- **sociales** (conditions de travail, diversité, droits humains),
- **environnementales** (énergie, déchets, climat),
- **éthiques et économiques** (lutte contre la corruption, transparence, bonne gouvernance), dans les **activités et la stratégie** de l'entreprise.

□ Acteurs concernés :

→ Principalement les **entreprises**, mais aussi leurs **parties prenantes** (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, communauté locale, État...).

Éléments de comparaison	Développement Durable (DD)	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
Niveau d'analyse		
Définition		
Objectif principal		
Acteurs concernés		
Caractère		
Outils et références		
Finalité		

Éléments de comparaison	Développement Durable (DD)	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
Niveau d'analyse	Macro (société, planète)	Micro (entreprise)
Définition	Modèle global de développement équilibré intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale.	Application du développement durable au niveau de l'entreprise.
Objectif principal	Assurer un développement viable et équitable à long terme pour l'ensemble de la société.	Gérer les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise dans une logique de durabilité.
Acteurs concernés	États, collectivités, organisations internationales, ONG, citoyens et entreprises.	Entreprises et leurs parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, communautés locales, actionnaires, etc.).
Caractère	Cadre de référence global, orienté vers les politiques publiques et les stratégies nationales/internationales.	Mise en œuvre concrète et opérationnelle au sein des organisations privées.
Outils et références	Objectifs de Développement Durable (ODD), conventions internationales, politiques environnementales et sociales.	Norme ISO 26000, rapports RSE, labels, chartes éthiques, certifications environnementales.
Finalité	Promouvoir le bien-être collectif et la pérennité des ressources pour les générations futures.	Assurer la performance durable de l'entreprise et renforcer sa légitimité sociétale.

Chapitre II. La RSE : Avantages



Chapitre II. La RSE : Avantages

1. Amélioration de l'image de marque et de la réputation:

Une entreprise qui se consacre à la responsabilité sociale des entreprises est perçue par les consommateurs, les employés, les investisseurs et d'autres parties concernées comme étant plus responsable, éthique et fiable. Cela peut se traduire par une réputation améliorée, une fidélité à la marque renforcée et un attrait accru pour les talents.

2. Renforcement de la cohésion sociale et de l'engagement des employés

Les employés sont plus susceptibles d'être fiers de travailler pour une entreprise qui a des valeurs fortes et qui s'engage à avoir un impact positif sur la société. Cela peut conduire à une meilleure cohésion sociale, à une augmentation de la motivation et de la productivité des employés, et à une réduction du turnover.

Chapitre II. La RSE : Avantages

- **3. Réduction des coûts et des risques**
- Une politique de RSE peut soutenir les entreprises dans la réduction de leurs dépenses en optimisant l'usage des ressources, en limitant les déchets et en renforçant l'efficience énergétique. Cela peut aussi contribuer à minimiser les dangers associés aux normes environnementales, aux incidents professionnels et aux dommages à la réputation.
- **4. Accroissement de l'innovation et de la compétitivité**
- Les entreprises qui adoptent une approche RSE sont souvent plus innovantes et plus compétitives car elles sont plus à l'écoute des besoins et des attentes de leurs parties prenantes. Elles sont également plus susceptibles de développer des produits et services durables et socialement responsables qui répondent aux besoins du marché.
- **5. Amélioration de l'accès au capital**
- Les investisseurs sont de plus en plus intéressés par les entreprises qui intègrent les principes de RSE dans leur stratégie d'entreprise. Cela peut faciliter l'accès au capital pour les entreprises qui souhaitent se développer ou financer de nouveaux projets.

Chapitre II. La RSE : Avantages

- **6. Renforcement des relations avec les parties prenantes**
- Une démarche RSE permet aux entreprises de nouer des relations plus solides avec leurs parties prenantes, telles que les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les autorités publiques. Cela peut conduire à une collaboration accrue, à une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes et à une prise de décision plus éclairée.
- **7. Contribution à un monde plus durable et plus juste**
- La RSE consiste à assumer la responsabilité des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise. En adoptant une démarche RSE, les entreprises peuvent contribuer à un monde plus durable et plus juste en réduisant leur empreinte carbone, en promouvant des pratiques de travail éthiques et en soutenant les communautés locales.
- **8. Préparation à l'avenir**
- Le monde évolue rapidement et les entreprises qui ne s'adaptent pas risquent de prendre du retard. La RSE peut aider les entreprises à se préparer à l'avenir en anticipant les changements sociétaux et environnementaux et en développant des stratégies durables.
- **9. Développement d'une culture d'entreprise positive**
- Une entreprise engagée dans la RSE favorise une culture d'entreprise positive où les employés se sentent valorisés et respectés. Cela peut conduire à un meilleur environnement de travail, à une augmentation du bien-être des employés et à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Chapitre II. La RSE : Avantages

□10. Accroissement de la satisfaction des clients

Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de l'impact social et environnemental des produits et services qu'ils achètent. En adoptant une démarche RSE, les entreprises peuvent répondre aux attentes des consommateurs et accroître leur satisfaction.

□11. Augmentation de la fidélisation des clients

Les clients sont plus susceptibles de rester fidèles aux entreprises qui partagent leurs valeurs et qui s'engagent à avoir un impact positif sur la société. Cela peut conduire à une augmentation des ventes, à une réduction des coûts d'acquisition de clients et à une croissance durable de l'entreprise.

□12. Contribution à un avenir meilleur

En adoptant une démarche RSE, les entreprises peuvent contribuer à créer un avenir meilleur pour les générations futures. En s'engageant à un développement durable et à une responsabilité sociale, les entreprises peuvent aider à construire un monde plus juste, plus équitable et plus durable.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

6. Fondements théoriques de la RSE: la théorie des parties prenantes

La « Stakeholder's theory » ou théorie des parties prenantes est venue se substituer à la « Stockholder's theory » ou théorie actionnariale de la firme.

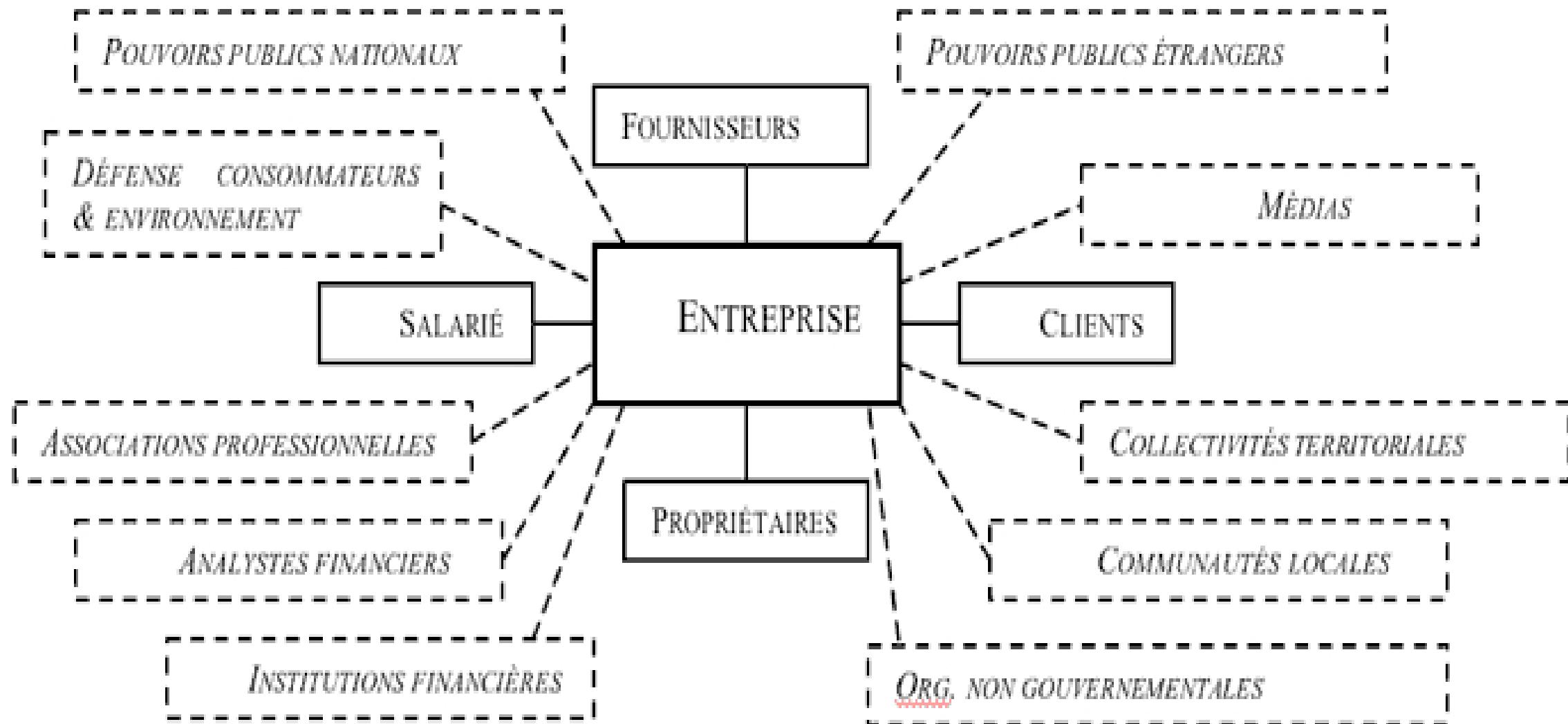
	Stockholder's theory	Stakeholder's theory
Vision de la firme	Une entité relativement close	Une entité en interaction continue avec son environnement
Postulats de base	Seule la satisfaction des actionnaires compte	Outre les actionnaires, la satisfaction d'autres parties « intéressées » compte aussi
Considérations des managers	Strictement financières	Priorité aux considérations financières + d'autres considérations sociétales

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques

- **La notion de Stakeholder et l'apport de E. Freeman**
- Le terme « Stakeholder »: le plus souvent traduit par « partie prenante » mais également par « partie intéressée », « ayant droit » et « dépositaire »;
- A l'origine, le terme Stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « Stockholder » (désignant l'actionnaire) et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes, outre les actionnaires à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.
- Edward Freeman est le père fondateur de la Stakeholder's Theory. son ouvrage « *Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984* » constitue le point de départ du développement de la notion de Stakeholder;

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (11)

➤ Selon Freeman, *une partie prenante de l'organisation est: « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels».*



Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (13)

2. Les typologies des parties prenantes

2.1. La typologie par « localisation » (Carroll & Näsi; 1997)

- Les auteurs distinguent les PP internes et les PP externes selon leur localisation et leur sphère d'action par rapport à l'entreprise.

✓ *les PP internes:*

- Ce sont les propriétaires, les dirigeants, les employés.

✓ *Les PP externes:*

- Les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les médias, les riverains ou encore l'environnement naturel.

Chapitre II. Fondement théorique de la RSE : la «Stakeholder's theory » (14)

2.2.La typologie par « importance » (Clarkson; 1995)

- L'auteur distingue **les parties PP primaires et les PP secondaires, en fonction de leur importance ou degré de priorité pour l'entreprise.**

✓ **Les PP primaires:** essentielles pour le fonctionnement et la survie de l'entreprise.

- ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise;
- ce sont les propriétaires, les employés, les clients et les fournisseurs.

✓ **Les PP secondaires :** ne sont pas essentielles à sa survie.

- Peuvent influencer l'entreprise ou être affectées par ses activités;
- Il s'agit, selon l'auteur, des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (15)

2.3. La typologie par « attribut » (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

- Selon ces auteurs: seules les personnes ou les groupes de personnes possédant dans leur relation avec l'entreprise, au moins un des trois critères suivants, sont considérés comme des parties prenantes : **le pouvoir, la légitimité et l'urgence.**
 - a. *Le pouvoir*: désigne ici celui exercé sur l'entreprise ou, plus précisément, du **pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles**.
 - La stratégie adoptée par l'entreprise envers son environnement dépend du pouvoir exercé par les groupes, grâce aux ressources qu'ils contrôlent, en contrepartie de la satisfaction de leurs attentes.

Exemples de ressources et attentes des parties prenantes

Partie Prenante	Ressources détenues	Attentes vis-à- vis de l'entreprise
Actionnaires/ Propriétaires	Influence sur la gouvernance et la propriété	Une rémunération du capital (dividendes/bénéfices: valorisation des titres)
Prêteurs de fonds	Fonds nécessaires pour le fonctionnement et le développement	Solvabilité (principal et intérêts)
Salariés	Contribution au fonctionnement de l'entreprise: Effort; implication; loyauté; etc.	Une bonne rétribution : rémunération; conditions de travail; style de management;
Syndicats	Paix sociale	Dialogue; ouverture; réactivité face aux réclamations
Clients/Consommateurs	Chiffre d'affaires; réputation; notoriété	Rapports qualité-prix; biens et services qui correspondent à leurs besoins et attentes
Fournisseurs/ sous traitants	Les biens et le services nécessaires à l'activité de l'entreprise	Le paiement à des échéances déterminées; la pérennité d'une relation équilibrée.
Gouvernements/ Collectivités locales	Lois et règlements; infrastructure; services administratifs; avantages; accompagnement; ...	Conformité à la loi; paiement des impôts; création de postes d'emploi. Comportement éthique.
Groupes de pression (ONG à vocations diverses); Leaders d'opinion	Réputation; notoriété; influence	Ouverture; information; collaboration Comportement responsable et éthique;
Médias	Orientation de l'opinion publique (futurs consommateurs)	Ouverture; réactivité Comportement responsable et éthique;

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (17)

- b) *La légitimité* : désigne le degré auquel *les activités d'une entité sont considérées désirables ou appropriées* dans les relations des parties prenantes avec l'entreprise.
- c) *L'urgence*: désigne la frontière (en termes de *temps et d'importance*) à partir de laquelle, les demandes des parties prenantes *appellent une attention immédiate*.

➤ Il est à noter que:

- Ces critères sont *évolutifs*: ce sont des construits sociaux qui proviennent des perceptions des acteurs sociaux.
- Les acteurs *n'ont pas toujours conscience de posséder ces attributs* et, même si c'est le cas, ils ne les utilisent pas nécessairement.
- *leur importance pour l'entreprise dépend du nombre de critères perçus par les dirigeants à un moment donné.*

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (18)

- A partir des trois attributs, les auteurs déterminent **sept types de PP**, réparties en **trois catégories** : *latentes*, *en attente* et *qui font autorité*.
 - Au sein de ces catégories, les auteurs identifient des sous-catégories.
- 1) Les PP « latentes »**, auxquelles **les dirigeants ne reconnaissent qu'un attribut**, quel qu'il soit. Trois sous-catégories:
- ✓ **Les PP « dormantes »**: ont pour attribut **le pouvoir** mais qui demeure inutilisé.
 - Les dirigeants **sont attentifs** à ces partenaires « en sommeil » qui peuvent devenir influents à tout moment (apparition d'un deuxième attribut).
 - ✓ **Les PP « discrétionnaires »**: ont pour attribut **la légitimité**.
 - n'ont ni le pouvoir d'influencer l'entreprise, ni de demande urgente : si l'entreprise décide d'agir en leur faveur (informer; aider), **ce n'est que de façon «volontaire »**
 - ✓ **Les PP « urgentes »**: ont pour attribut **l'urgence**, sans pouvoir d'influencer ni légitimité (possibilité d'ignorer).

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (19)

2) *Les PP « en attente »* : auxquelles les dirigeants reconnaissent **deux critères**.

✓ *Les PP « dominantes »*: **pouvoir + légitimité**, sans urgence

- leurs demandes sont importantes pour les dirigeants (impliquer; travailler ensemble).

✓ *Les PP « dangereuses »* : **pouvoir + urgence**, sans légitimité

- ont un caractère coercitif et violent. Par exemple des grévistes en colère, alors que la grève est illégale: dangerosité éventuelle pour les dirigeants (besoin d'une action rapide, dialogue, concessions).

✓ *Les PP « dépendantes »* : **légitimité + urgence**, sans pouvoir

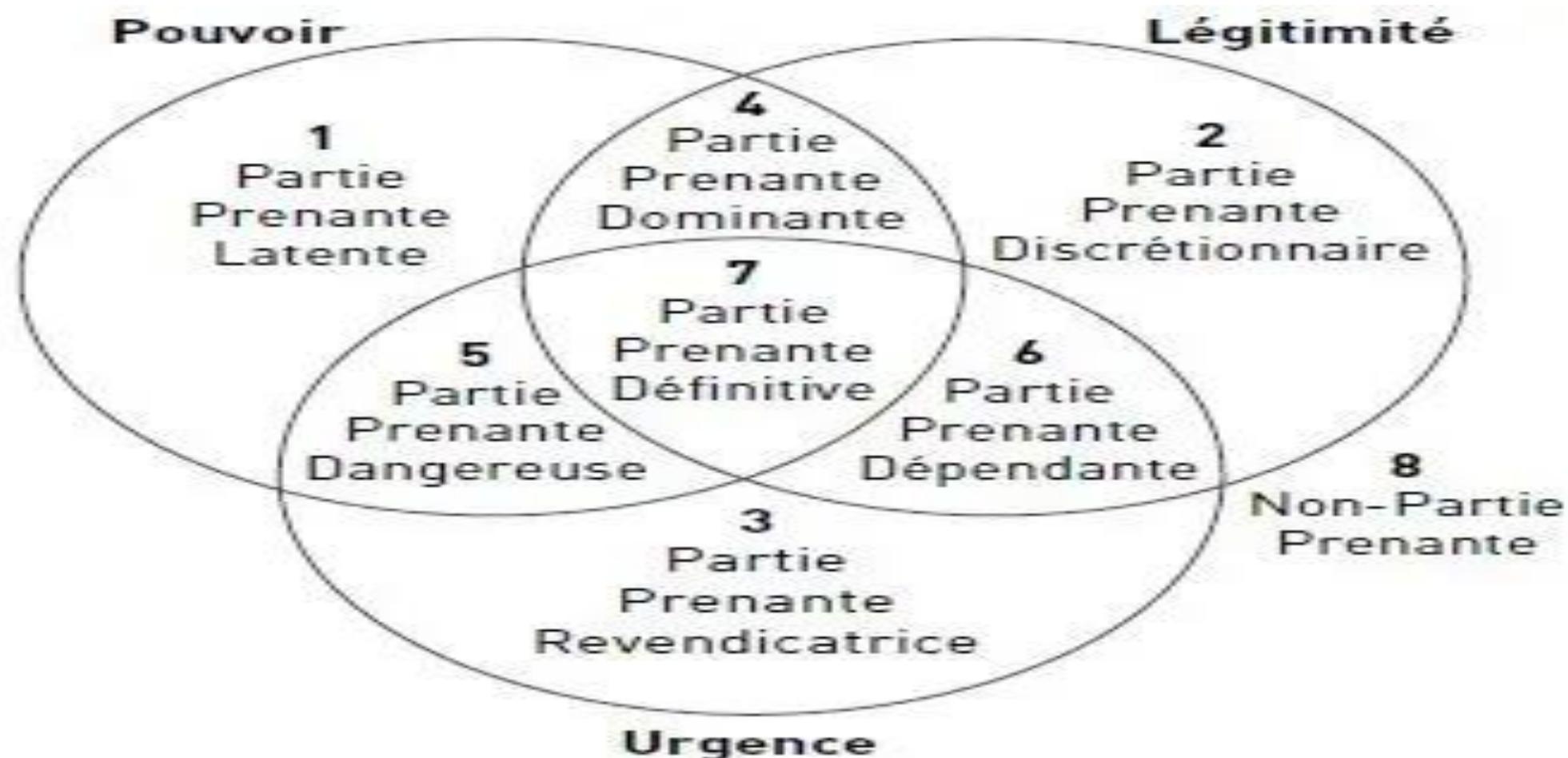
- n'ont pas le pouvoir d'où leur dépendance aux autres pour l'obtention du pouvoir nécessaire pour répondre à leurs demandes (surveiller).

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (20)

3) *Les PP « qui font autorité »* : trois critères.

- ont à la fois des demandes urgentes, une relation légitime avec l'entreprise et le pouvoir de l'influencer dans leur sens.
- la survie de l'entreprise dépend des décisions prises par ces partenaires et de la satisfaction de leurs demandes.

Chapitre II. La RSE : précision du concept et fondements théoriques (21)



Parmi l'ensemble des parties prenantes identifiées, laquelle peut être considérée comme la plus importante pour l'entreprise, et pourquoi ?

Chapitre II. Fondement théorique de la RSE : la «Stakeholder's theory » (21)

Conclusion

- Aujourd’hui, la théorie des parties prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée et également la plus mobilisée pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l’entreprise.
- Elle donne, en effet, un cadre théorique **justifiant la reconnaissance des responsabilités de l’entreprise envers ses parties prenantes ce qui permet une combinaison aisée entre « éthique » et « affaires ».**