



La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un impératif de compétitivité

Wafae Nada NEJJAR

Professeure Habilitée

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II -Casablanca-*

Fatimazahra KAHIL

Doctorante en Sciences Economiques

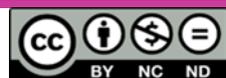
*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II -Casablanca-
Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Economie et à la Gestion (MAEG)*

Résumé : Le développement durable est désormais une réalité incontournable, obligeant les entreprises à prendre position sur un éventail beaucoup plus étendu de questions environnementales, sociales et sociétales. Cela signifie qu'elles doivent s'engager à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des communautés dans lesquelles elles opèrent. La mise en place d'une stratégie RSE efficiente crée de la valeur globale pour l'entreprise. En effet, une entreprise socialement responsable attire non seulement des clients soucieux de l'environnement, mais aussi des talents et des investisseurs conscients de l'importance de l'éthique des affaires. Cette approche proactive en matière de RSE sert de catalyseur pour un management innovateur et dynamique qui améliore non seulement les performances économiques de l'entreprise, mais renforce également sa réputation et sa pérennité sur le marché. La RSE implique ainsi un nouveau système de pilotage qui permet d'acquérir un avantage compétitif. En adoptant une approche globale de la responsabilité sociale, les entreprises peuvent renforcer leur capacité financière en réduisant les coûts liés aux inefficacités environnementales, tout en améliorant la qualité de leur production pour répondre aux attentes des consommateurs soucieux de l'environnement.

Mots-clés : Développement durable ; Responsabilité Sociale des Entreprises ; Avantage compétitif ; Capacité financière.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12791064>

Published in: Volume 3 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est l'intégration spontanée ou réglementaire par les dirigeants des enjeux sociaux, économiques, écologiques, culturels, technologiques, digitaux, énergétiques et environnementaux à leurs activités commerciales ainsi qu'à leurs relations avec les parties prenantes. Les entreprises contribuent au développement durable en recherchant des objectifs bénéfiques pour toute la société, en conciliant le viable, le vivable et une éthique morale et responsable dans son rapport aux autres et au marché (Ballester, 2022). La RSE englobe un ensemble de pratiques et d'engagements qui vont au-delà des simples impératifs économiques, intégrant des considérations sociales, environnementales et éthiques dans les opérations quotidiennes des entreprises. Cette approche a évolué au fil du temps pour devenir un catalyseur de compétitivité, générant des avantages tant sur le plan financier que stratégique. Les théories de référence sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), n'évoquent pratiquement jamais le thème de la concurrence, sauf pour mettre en lumière l'avantage compétitif que procure, une stratégie RSE à l'entreprise « socialement responsable ». Les auteurs font l'hypothèse qu'il y a convergence entre l'intérêt économique de l'entreprise et la satisfaction des attentes des parties prenantes ou la participation à l'intérêt social commun (Lanoizelée, 2016). La RSE peut être un moyen pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents. Les clients, les investisseurs et les partenaires commerciaux sont de plus en plus enclins à soutenir des entreprises qui intègrent des pratiques durables et socialement responsables dans leurs opérations. La RSE permet aussi de différencier une entreprise de ses concurrents en renforçant sa réputation et en créant une connexion émotionnelle avec les consommateurs.

Aujourd'hui, être compétitif ne consiste plus à se différencier sur un marché en proposant le même produit avec le prix le plus bas, ou un produit différent avec un prix similaire. Être compétitif c'est intégrer des pratiques et des initiatives qui favorisent le développement durable, le respect des droits de l'homme, la protection de l'environnement et le bien-être des parties prenantes tout en maintenant une performance économique solide, c'est dans cette perspective que les entreprises en tendance à faire de leur avancement en RSE un cadre compétitif qui réoriente la mondialisation à leur avantage, pour se faire elles doivent combiner une stratégie de compétitivité avec l'affirmation d'un modèle de responsabilité qui s'attache à la durabilité.

2. *La RSE : Bases Conceptuelles et Principes Directeurs :*

L'émergence et l'adoption croissante de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) témoignent d'une évolution majeure dans le monde des affaires, où les entreprises reconnaissent de plus en plus leur rôle élargi dans la société, une compréhension approfondie des fondements essentiels de la RSE offre un point de départ nécessaire pour appréhender son influence croissante sur la gestion des entreprises et leur positionnement dans un monde en perpétuelle mutation.

2-1 Définition, Historique et évolution de la RSE :

2-1-1 Définition de la RSE :

Le concept de « responsabilité sociale des entreprises » suscite différentes formulations qui, dans certains cas, peuvent engendrer de la confusion. Cette situation découle principalement de la traduction anglaise du concept de « Corporate Social Responsibility ». Le mouvement de la RSE a commencé aux États-Unis dès les années 1950, bien avant son adoption en Europe dans les années 1990. En effet, la formule française, « Responsabilité Sociale des Entreprises », peut laisser croire qu'il s'agit uniquement de la dimension sociale de la responsabilité de l'entreprise. Entre autres, l'amélioration continue des conditions du travail, les relations professionnelles, le bien-être des individus au travail ou encore le respect des droits de l'Homme au sein de l'entreprise. Une telle conception écarte l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la communauté et du territoire où elle exerce ses activités. Dans ce sens, un grand nombre de chercheurs recourent au terme « Sociétal » afin de désigner une dimension beaucoup plus large et éviter ainsi toute confusion. Il s'agit d'un terme qui renvoie à une responsabilité de l'entreprise à l'égard aussi bien des personnes que la société (Cherkaoui et Bennis Bennani, 2015). Sous effet de la conception anglo-américaine, la formule française a tendance à englober également la dimension sociétale. Cela ne facilite pas la perception et la compréhension du contenu d'un tel concept. Ainsi, plusieurs chercheurs ont utilisé la locution « Responsabilité Globale des Entreprises » pour parler de la RSE dans sa globalité comme une démarche transversale interpellant à la fois les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise (Capron et Lanoizelée, 2004).

La première définition de la RSE est celle de Howard R. Bowen publiée en 1953, selon lui le concept de la RSE désigne « l'obligation pour les hommes d'affaires est de suivre les politiques, prendre des décisions et suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et de valeurs désirables pour notre société » (Bowen, 1953). En 1979, Carroll définit la RSE comme étant une responsabilité qui « englobe tout aussi bien les attentes économiques, légales, éthiques, que d'autre

attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné » (Carroll, 1979). A la différence de la définition de Bowen (1953), Carroll élargie le champ de responsabilités des entreprises envers la société pour aller jusqu'aux attentes économiques, légales et éthiques (Dkadek, Guelzim et Elaissaoui, 2016).

La Commission Européenne elle aussi a défini la responsabilité sociale des entreprises appelée encore responsabilité sociétale des entreprises comme étant « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Selon le conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable development (WBCSD)) la RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ».

Quant à l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) la RSE « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses. De plus, 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 ».

Le Business for Social Responsibility (BSR) admet que la RSE est « un ensemble des pratiques qui renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants, aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires. Elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise ».

La notion de la RSE n'a pas cessé de recevoir des définitions, jusqu'à l'année 2010 où l'Organisation Internationale de Normalisation a publié une Norme sur les « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » intitulée ISO 26 000. Cette norme fournit des lignes directrices sur les principes, les concepts, les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociale et sociétale des organisations (Igalens 2012).

2-1-2 Historique et évolution conceptuelle de la RSE :

La notion de responsabilité sociale des entreprises ne date pas d'hier, et sa définition n'a jamais été consensuelle parmi les experts et chercheurs du domaine. L'origine de la RSE remonte à 1953 avec la publication de l'ouvrage d'Howard R. Bowen intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », qui est souvent reconnu comme le pionnier de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

En 1970, le concept de Développement Durable apparaît dans un rapport intitulé « Halte à la croissance » connu également par le rapport Meadows (Baddache, Leblanc, 2015), c'est un rapport élaboré par une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology faisant état des dangers écologiques du développement économique et démographique que connaît le monde. Selon ce rapport, la croissance économique est jugée incompatible avec la protection de l'environnement. (Dkadek, Guelzim et Elhaisaoui, 2016). En 1972, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain tenue à Stockholm, la notion était une occasion pour annoncer les bases du concept appelé « écodéveloppement » (Widoloecher et Querne, 2009), qui vise à intégrer équité sociale et écologie dans les modèles de développement économique. La première définition admise du développement durable est celle de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement publiée dans le rapport de Brundtland, intitulé « Notre avenir à tous » publié en 1987 (Boidin et Postel, 2009). Selon ce rapport ; le développement durable est un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. ». De cette définition, on comprend que le développement durable a pour objectif d'être à la fois économiquement viable, socialement équitable et écologiquement tolérable (Baddache, 2010).

La conceptualisation de RSE a fait l'objet de plusieurs évolutions. En effet et depuis les années 1950, elle a connu plusieurs tentatives de définitions prônant sa construction conceptuelle et théorique.

Les travaux de Frederick (1978) et Wood (1991), nous permettent de distinguer trois grandes phases de l'évolution conceptuelle de la RSE :

1. Années 1950 et 1960 : Cette phase s'est caractérisée par la prédominance des questions relatives à la définition des frontières et du concept RSE ainsi que ses fondements éthiques et économiques. Dans une telle période, nous avons assisté à l'émergence d'une approche normative et philosophique de la RSE.

2. Années 1970 : Dans un contexte caractérisé par la montée en puissance des mouvements sociaux et environnementaux interrogeant l'entreprise, les travaux de recherche sur la RSE ont pris une perspective pragmatique et managériale. Les travaux d'Ackerman et Bauer (1976) ont été à l'origine de l'introduction de la notion de la « réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise ». Elle renvoie à la gestion de la RSE ainsi qu'au déploiement et la mise en œuvre des pratiques RSE.

3. Années 1980-2000 : Un nouveau concept a vu le jour remplaçant celui de la sensibilité sociale de l'entreprise. Il s'agit de la performance sociétale des entreprises (PSE) (traduit du « Corporate Social Performance »). Le concept de PSE représente alors un essai de synthèse des deux approches antérieures. Il met l'accent sur les capacités de gestion de la RSE, les retombées des politiques RSE et la mesure de ces retombées. (Cherkaoui et Bennis Bennani, 2015).

2-2 La RSE en tant que stratégie d'entreprise :

Une stratégie RSE consiste à établir un plan d'action économiquement viable dont les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux sont positifs. Selon le guide de la stratégie, en intégrant la RSE à sa culture d'entreprise, une organisation aligne ses activités sociales et environnementales à ses valeurs et objectifs commerciaux. Cette démarche se construit en prenant en compte les spécificités de l'organisation, ses objectifs, sa vision, son secteur, sa taille, son ancienneté, etc. Toute stratégie RSE est donc unique.

2-2-1 L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise :

Selon la commission européenne (2011), les entreprises peuvent s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociétale, si elles arrivent à « engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ». Dans ce cadre la commission européenne appelle les entreprises à mettre en place une approche stratégique de la RSE, c'est-à-dire que parallèlement à l'obligation imposée aux entreprises de s'engager auprès de leurs parties prenantes internes et externes elles peuvent anticiper et mettre à profit l'évolution des attentes de la société. Dans ce cadre cette stratégie de RSE leur permet d'établir des relations de confiance avec leurs parties prenantes ce qui favorise, par conséquence, l'émergence d'un environnement au sein duquel les entreprises peuvent innover et se développer (Kinani et El halfawy, 2018). Les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE peuvent être considérés comme des phénomènes multidimensionnels. On pourrait par exemple classer ces stratégies en fonction de leur nature, et donc du mode d'action de

l'entreprise. De ce point de vue, elles se distingueraient par l'importance accordée dans chacune des stratégies aux différents aspects économique, légal et éthique (philanthropique) de la RSE. De manière synthétique, il est possible de présenter les grandes stratégies de RSE en établissant une différence entre les figures libres et les figures imposées. (Acquier, 2008). Les premières ayant la particularité d'accorder une importance à la différenciation, notamment à travers l'innovation, et les secondes se limitant au respect des règles s'appliquant de manière transversale à l'ensemble des entreprises dans un contexte précis. Ces stratégies pourraient également se distinguer les unes des autres en fonction du degré de prise en compte des préoccupations environnementales (Biwolé Fouda, 2014).

Afin de mettre en place une stratégie RSE, l'entreprise doit faire en sorte que son modèle soit économiquement viable, sans avoir de répercussions négatives sur la société au sens large (population, environnement, etc.), et doit définir les leviers par l'intermédiaire desquels elle agira en faveur des piliers de la RSE, cela se fait en cernant les thématiques économiques, environnementales et sociales qui seront les plus susceptibles de l'aider à améliorer sa performance à long terme. Dans cette optique, l'entreprise doit suivre les étapes clés suivantes pour mettre en place sa démarche RSE :

- Identifier les parties prenantes : L'identification de ces parties prenantes (qu'ils soient internes ou externe) est essentielle à la définition d'une stratégie RSE pertinente et efficace.
- Réaliser un audit RSE : Un audit de responsabilité sociale et sociétale permet de préciser les enjeux auxquels la structure s'expose, tant sur le plan des opportunités et que sur celui des risques.
- Mettre en place sa stratégie de communication RSE : La communication est un levier essentiel dans toute stratégie RSE. Et cette communication doit être effectuée en interne pour engager davantage les collaborateurs mais aussi à l'extérieure pour développer la marque employeur et l'image de marque grand public (Guide de la stratégie RSE).
- Former ses collaborateurs aux enjeux RSE : De nombreuses solutions et ressources existent, afin de sensibiliser facilement ses collaborateurs aux bonnes pratiques de la RSE (par exemple, les MOOC et les Master class, constituent de bonnes options pour la sphère professionnelle) (Delubac. 2023).

2-2-2 Les avantages stratégiques de la RSE :

La mise en place d'une stratégie RSE dans l'entreprise est doublement bénéfique, car elle procure des bénéfices pour le développement durable, environnemental et sociétal, ainsi elle permet à l'entreprise de tirer de nombreux avantages tel que :

➤ Le développement de l'attractivité de l'organisation :

Si la communication autour des actions et de la stratégie RSE est favorable pour l'image auprès du grand public, elle est également bénéfique pour la marque employeur. Les individus sont désormais soucieux de travailler pour des entreprises dites « de mission » et qui affichent clairement leur volonté d'agir pour le développement durable.

➤ Amélioration de l'engagement et fidélisation des employés

Les entreprises qui agissent pour la RSE en établissant de véritables stratégies et en menant des actions concrètes parviennent à davantage impliquer, engager et fidéliser leurs collaborateurs. Selon une étude qui se fait depuis 2019 par le MEDEF et l'institut de sondage Kantar : 68% des salariés interrogés se voient encore travailler dans leur entreprise dans 3 ans. Lorsque l'entreprise possède un service RSE, ce taux passe à 82% (Guide de la stratégie RSE).

➤ Faire des économies :

La RSE est souvent perçue comme un centre de coûts. Or, de nombreuses études démontrent qu'en matière de RSE, les coûts sont souvent visibles et les bénéfices cachés. Pour une démarche environnementale, il est assez aisé de démontrer qu'elle génère des économies pour l'entreprise à court et moyen terme, notamment en réduisant le gaspillage.

➤ Anticiper les évolutions réglementaires :

Le principal prérequis pour mettre en place une démarche RSE est de respecter la réglementation. S'engager en RSE permet donc d'anticiper la réglementation, puisqu'elle relève d'un engagement volontaire de la part de l'entreprise.

➤ Innover de manière responsable :

Devenir plus responsable, c'est imaginer les solutions de demain, innover et transformer durablement les pratiques de l'entreprise.

➤ **Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise :**

Intégrer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise améliore la confiance et l'acceptabilité de ses parties prenantes envers toutes ses activités.

➤ **Se différencier de ses concurrents et remporter de nouveaux marchés :**

La valorisation des actions RSE et leur impact positif sur la performance de l'entreprise sont indispensables pour obtenir de nouveaux marchés et se différencier des concurrents.

➤ **Améliorer la compétitivité de l'entreprise :**

L'intégration de la RSE permet à l'entreprise d'ouvrir de nouvelles opportunités sur des marchés qui accordent une importance particulière aux préoccupations environnementales. Ainsi, cela contribue à renforcer la position compétitive de l'entreprise, et acquérir un avantage concurrentiel.

2-3 Les principes directeurs de la RSE :

2-3-1 La RSE en tant que facteur de différenciation concurrentielle :

L'adoption d'une stratégie RSE permet à l'entreprise de constituer un facteur de différenciation par rapport à la concurrence en lui permettant d'augmenter ses ventes et/ou d'améliorer son image (et donc son actif immatériel). Par conséquent, non seulement un comportement d'entreprise socialement irresponsable l'expose de plus en plus à des sanctions de la part de ses différents publics, mais l'engagement d'une entreprise vers davantage de RSE présente aussi de nombreux avantages en termes de performance globale. Elles améliorent sa productivité grâce à un personnel fidèle, mieux intégré, de meilleure qualité, et par un système d'informations extra-financières plus large. La diminution des risques de procès et du montant des amendes payées se traduisent par une diminution des charges à court ou moyen terme. L'amélioration de la qualité, de l'image et de la réputation contribue à fidéliser consommateurs et les salariés. L'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et immatérielle, et attirer des capitaux non seulement des investisseurs socialement responsables, mais aussi de ceux qui recherchent une rentabilité financière durable (Njaya, 2014).

2-3-2 La RSE est un levier de performance financière :

Plusieurs travaux de recherche ont été attachés à évaluer l'existence d'une relation entre la RSE et la performance financière des entreprises (PFE) en tenant compte du signe de la relation et du lien de causalité, ces travaux ont permis de tirer un certain nombre de conclusions. S'agissant tout d'abord de l'influence de la RSE sur la PFE et l'existence de relations positives. Un certain nombre d'entreprises obtenant de bons résultats dans le domaine social ou la protection de l'environnement

indiquent que ces activités peuvent conduire à une meilleure performance et générer davantage de profits et de croissance. L'impact économique de la responsabilité sociale des entreprises peut être ventilé en effets directs et indirects. Des résultats positifs directs peuvent, par exemple, découler d'un meilleur environnement de travail se traduisant par un engagement plus marqué et une plus forte productivité des salariés, ou provenir d'une exploitation efficace des ressources naturelles. En outre, les effets indirects sont le fruit de l'attention croissante des consommateurs et investisseurs qui élargiront les possibilités de l'entreprise sur le marché (Njaya, 2014).

Deux modèles théoriques supposent que la RSE est liée positivement à la performance financière de l'entreprise :

Premièrement l'hypothèse de l'influence sociale. Cette hypothèse est fondée sur la théorie des parties prenantes elle s'intéresse à l'interaction entre la RSE et la performance financière des entreprises, Elle défend l'idée que si l'entreprise satisfait les besoins de ses parties prenantes cela améliore la performance économique et financière de celle-ci. En effet la satisfaction des objectifs des parties prenantes de l'entreprise améliore l'image et la réputation de celle-ci et, par voie de conséquence, sa performance financière. Le second modèle, est celui du « slack organisationnel » qui traite la question du lien entre la RSE et la performance financière des entreprises en proposant l'idée selon laquelle ce n'est pas la responsabilité sociétale qui améliore la performance financière mais, au contraire, un niveau plus élevé de la performance financière permet à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables. McGuire et al. (1988) ont confirmé cette idée par leurs travaux qui ont été partiellement confirmés par ceux de Preston et al. (1991). A leurs tours Kraft et Hage (1990) ont montré que l'excédent de ressources financières et l'attitude des managers à l'égard de la société influencent fortement le niveau de responsabilité sociétale des entreprises (Kinani - El halfaoui 2018). Ainsi, la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources généré par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises (Allouche et Laroche, 2005).

3. Comment la RSE peut améliorer la compétitivité des entreprises ?

La RSE n'est pas seulement une question de responsabilité sociale, mais aussi un levier stratégique qui peut améliorer la compétitivité des entreprises, c'est une politique transversale qui vise à améliorer la résilience de l'entreprise dans des domaines variés, en identifiant un ensemble de stratégies pouvant conférer davantage de résistance à certains défis auxquels l'entreprise est soumise.

3.1 La communication sur la RSE atténue la pression-concurrentielle :

Aujourd'hui, adopter une stratégie RSE devient incontournable, un *must have* pour toute entreprise qui souhaite se développer de manière durable et améliorer sa position concurrentielle et la communication RSE est l'un des moyens qui favorise ses défis.

3.1.1 Définition de la communication RSE :

Se lancer dans une stratégie de communication RSE, c'est avoir la volonté de montrer l'engagement de l'entreprise envers la société et ses différentes parties prenantes. Cette communication RSE appelée encore communication extra-financière consiste à partager la démarche RSE de l'entreprise via un reporting extra-financier, nommé aussi reporting ESG, qui constitue, selon le ministère de la transition écologique français, un document servant à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales des activités de l'entreprise ainsi que sur son mode de gouvernance (Fleury, 2023). Ce reporting extra-financier concerne, d'après la directive européenne (d'octobre 2014) : « la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes ». C'est un document faisant état des pratiques environnementales, sociales et économiques qui se traduit par la Déclaration de Performance Extra-Financière des entreprises (DPEF).

Le rapport RSE est un document périodique et officiel, publié par les entreprises. Généralement annuel, il retranscrit les actes et les résultats en matière de responsabilité sociétale. Le rapport RSE et la DPEF sont deux documents qui communiquent sur la démarche RSE et se fondent sur le développement durable. Le premier est une liste d'indicateurs sans lien les uns aux autres, sans engagement mesurable, ni contrepartie à respecter pour l'exercice suivant. Le second est un bilan qui permet aux sociétés d'identifier leurs enjeux prioritaires et de dégager des engagements auxquels elles seront obligées de répondre (Fleury, 2023).

3.1.2 Impact du reporting extra-financier sur la compétitivité des entreprises :

Outil de transparence par excellence, le *reporting* extra-financier « consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes » (Gond et Igalens, 2014). Cette démarche se construit méthodiquement et selon trois caractéristiques :

- Une information qui éclaire les enjeux sociétaux significatifs vis-à-vis du modèle économique et qui se fonde sur des référentiels que l'entreprise explicite, soit parce qu'ils sont de l'ordre de la conformité, soit parce qu'ils expriment ses choix.

Des indicateurs présentés d'une façon lisible et exploitable, en termes de définition, de périmètre, de choix d'unité, d'évolution dans le temps et selon les activités et les pays, pour exprimer une matérialité économique.

- Des résultats ordonnés, priorisés, commentés pour nourrir des analyses stratégiques au plus haut niveau, des positions de management et des comparaisons sectorielles qui établiront la situation réelle de l'entreprise. La mesure extra-financière est faite pour aider les entreprises à se projeter dans le monde qui vient et à dégager des analyses et des actions qui les incitent à entrer plus rapidement dans l'économie durable, de façon rationnelle. Jusqu'ici, les meilleures entreprises l'ont fait par conviction. On attend de toutes les autres, qu'elles le fassent par des calculs et des stratégies de management qui les rendront plus compétitives, face à la pression de la rareté, de la régulation et de l'exigence sociétale qu'on n'arrêtera pas. La compétitivité est de plus en plus extra-financière (D'Humières, 2014).

3.2 La RSE est un moteur d'innovation :

Intégrer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise constitue un moteur d'innovation tant pour le modèle économique - pour en limiter les impacts et en faire un modèle « contributif »- que pour le modèle managérial et la gouvernance. Il convient pour les entreprises de «se repenser » avec deux ambitions, premièrement se repenser dans une recherche d'efficacité et deuxièmement pour produire une nouvelle offre de valeur (produit ou service) qui s'inscrive dans la durée et la préservation (Grignan-Ollivier et Manantsoa, 2018).

3.2.1 L'innovation responsable : comment la RSE stimule la créativité ?

L'innovation est permanente dans les entreprises mais, pour être réellement positive, elle doit s'intégrer dans une vision et des valeurs fortes. En passant à une logique de « solution », elle ne doit plus seulement être utilisée à des fins économiques mais doit s'intégrer dans un vrai projet sociétal porté par la direction. Depuis une dizaine d'années, la révolution digitale a été un moteur incontestable de cette transition ouvrant de nouvelles perspectives pour les entreprises. En utilisant ces nouveaux outils (internet, réseaux sociaux, plateformes médias), les entreprises qui ont le mieux appréhendé le Développement Durable à la croisée du business ont accéléré leurs dynamiques

d'expansion et d'innovation. Ce bouleversement lié à l'évolution socio-technologique dessine les contours de nouveaux modèles économiques intégrant pleinement l'innovation au service du Développement Durable. Il s'agit de comprendre que l'innovation n'est pas seulement applicable au produit ou au service mais qu'elle peut s'intégrer, au-delà de ce périmètre classique, à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise (produits/services, processus, modèles économiques).

Le succès de l'entreprise dans sa stratégie d'innovation durable réside dans la réussite et l'accomplissement des étapes suivantes : Mise en conformité réglementaire ; Recherche de l'efficacité dans les processus/efficacité énergétique ; Position de légitimité auprès des parties prenantes et enfin la Différentiation par l'offre. Ce succès lui permet de se positionner comme leader sur son marché. En réfléchissant à développer l'innovation différemment, les entreprises ont la possibilité d'être plus matures avec la RSE et appréhenderont autrement l'approche consommateur en intégrant « un supplément de sens » dans leurs offres (Entz, 2017).

3.2.2 Les effets positifs de l'innovation sur la performance RSE :

L'innovation durable ou responsable dans les modèles économiques est une des solutions pour permettre de rétablir l'équilibre entre bénéfices économiques et bénéfices socio-environnementaux. De cette manière, l'innovation qui à l'origine découle d'une volonté de la part de l'entreprise de positionner son offre dans le cadre de sa RSE, va générer des effets retour bénéfiques qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance RSE. Il est possible de dire que le cercle vertueux de l'innovation axée RSE et de la RSE axée innovation est la manière de faire les bons choix en utilisant les bonnes méthodes, il est essentiel donc pour les entreprises de maîtriser cette double interaction (Entz, 2017).

Les travaux académiques ont rarement traité le lien entre innovation et développement durable, sauf quelques exceptions qui ont montré une proximité entre innovations « durables » et performance économique, cette dernière étant mesurée par des parts de marché supplémentaires. Pourtant, un fort engagement vis-à-vis des parties prenantes tant internes qu'externes apparaît comme un signe de compétitivité (Berger Douce, 2015).

L'effet positif de l'innovation sur la performance RSE dépend toutefois de la manière dont l'innovation est alignée sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Une approche stratégique et intégrée est souvent nécessaire pour maximiser les bénéfices de l'innovation en matière de RSE. Cet effet apparait concrètement dans :

Amélioration de l'efficacité opérationnelle : L'innovation peut conduire à des processus de production plus efficaces, à une utilisation plus judicieuse des ressources et à des gains d'efficacité qui réduisent l'empreinte écologique de l'entreprise.

Développement de produits durables : Les innovations dans la conception de produits peuvent conduire à des solutions plus respectueuses de l'environnement, en utilisant des matériaux durables, en réduisant les déchets ou en améliorant la recyclabilité.

Technologies propres et énergies renouvelables : L'innovation dans les technologies propres et les sources d'énergie renouvelables peut contribuer à réduire l'impact environnemental des opérations d'une entreprise, favorisant ainsi une meilleure performance RSE.

Implication des parties prenantes : Les entreprises innovantes sont souvent perçues comme des leaders et peuvent être plus efficaces pour mobiliser et impliquer les parties prenantes autour de leurs initiatives RSE.

Transparence et suivi : L'innovation dans les technologies de l'information peut permettre une collecte de données plus précise, un suivi en temps réel des performances environnementales et sociales, renforçant ainsi la transparence des pratiques commerciales.

Collaboration et partenariats : L'innovation peut encourager la collaboration avec d'autres entreprises, ONG, gouvernements, et organisations de la société civile pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux complexes.

Adaptation aux changements réglementaires : Les entreprises innovantes sont souvent mieux positionnées pour anticiper et s'adapter aux changements réglementaires liés à la responsabilité sociale et environnementale.

Attraction de talents : Les entreprises innovantes, en particulier celles qui intègrent des valeurs RSE, peuvent attirer des employés talentueux et motivés par des enjeux sociaux et environnementaux.

3.3 La RSE est un outil de renforcement de la marque de l'entreprise :

La RSE est souvent considérée comme un outil de renforcement de marque, qui peut avoir un impact significatif sur la compétitivité de l'entreprise, tant au niveau de l'image de marque que sur le plan opérationnel.

3.3.1 L'image de marque et la RSE : Une alliance stratégique :

En plus des avantages évidents de la RSE sur le plan social, il s'agit d'un outil qui fidélise la clientèle, stimule les ventes, attire les employés les plus talentueux et propulse la valeur globale de

la marque. On est loin de l'époque où les entreprises ne pensaient qu'à jouer en défense : la RSE ne consiste plus à limiter les dégâts ou à esquiver la critique, mais bien à prendre de l'avance sur les enjeux (Taylor, 2019).

Selon une étude globale menée par « Oeko Tex », 70% des consommateurs désirent investir dans un mode de consommation durable et plus respectueux de l'environnement. Et selon une étude de « Cone Communication », 87% des consommateurs achètent un produit d'une marque parce que cette dernière a défendu une cause qui leur est chère. De nos jours, les consommateurs deviennent « consom'acteurs », notamment grâce aux réseaux sociaux, et leurs résolutions affectent plus que jamais les marques. Des appels au boycott ont déjà conduit plusieurs entreprises à changer leurs habitudes et à agir de manière plus éthique. Suite à ces changements dans le comportement des consommateurs, la responsabilité sociale des entreprises prend une place grandissante. Ces dernières années, la RSE a pris de l'ampleur et joue désormais un rôle prépondérant pour toucher de nouveaux clients. Simplement, parce que cela montre aux consommateurs que l'enseigne se soucie du monde qui l'entoure. Le succès des investissements RSE ne reflète rien de moins que la demande pressante pour un marché toujours plus tourné vers le développement durable. Aujourd'hui, les consommateurs sont particulièrement attentifs aux valeurs morales et aux initiatives sociales d'une marque, surtout en temps de crise (Ana, 2020).

La réputation des firmes est considérée comme un actif intangible souvent rattaché à une marque prestigieuse. Or, le risque de réputation est considéré en 2009 comme l'un des principaux risques pour les entreprises (Business Risk Report d'Ernst & Young, 2009). Cardabat et Cassagnart (2007, 6) soulignent qu'« au-delà des profits qu'elle peut générer dans le long terme, la réputation permet également d'éviter des pertes plus importantes en cas de survenance d'évènements négatifs. Dans le milieu du management on regarde alors de plus en plus la RSE comme un amortisseur, un tampon, entre des états de la nature défavorables et la réputation de la firme » (Cardabat et Cassagnart, 2007). Ces auteurs démontrent que la politique en RSE permet de contrôler le niveau des ventes en cas de crise de réputation. Ce contrôle présente un coût puisqu'il faut mener des actions voire des stratégies globales pour asseoir la légitimité de l'action en RSE (Bèji-Bècheur et Benseba, a 2009). Les firmes détentrices de marques fortes, comme les maisons de luxe, seraient plus sensibles au besoin de couverture car leur valeur intangible est plus grande. (Graafland et Smid 2004). De là on constate que la RSE est un outil de renforcement de l'image de marque et la réputation de l'entreprise.

3.3.2 La différenciation de marque grâce à la RSE :

Si les marques affichent leurs ambitions environnementales pour répondre à la demande de consommateurs, de plus en plus exigeants sur la provenance des produits, les conditions de travail des salariés et l'impact social, sociétal et écologique de leur consommation, elles n'en tirent pas pour autant leur épingle du jeu. Et pourtant ! Une politique RSE globale bien pensée et bien communiquée, peut être un puissant levier business, à condition de sortir de la neutralité et d'inclure son écosystème. Il est temps pour les marques d'assumer et d'affirmer qui elles sont et ce en quoi elles croient. Aujourd'hui les consommateurs cherchent des preuves : Made in France, 0 %, naturel, zéro-déchet, équitable, bio... Des engagements clamés haut et fort par les marques, et pour cause ! Le monde change, les consommateurs changent, et les marques... doivent changer encore plus pour aligner leur offre aux nouvelles convictions de consommateurs éclairés et raisonnés, sous peine d'être ignorés (Marroum, 2020). La RSE est une formidable opportunité de croissance pour une marque, c'est un facteur de disruption aussi puissant que l'a été le numérique ces 10 dernières années. En moyenne, les entreprises qui s'engagent dans la RSE ont une croissance de leur valeur de marque plus rapide (+14%) que celles qui ne le font pas (+7%) (Latournerie, 2018). Les consommateurs d'aujourd'hui sont plus informés et soucieux de l'impact de leurs choix, et l'entreprise en adoptant des pratiques RSE, signale son engagement envers des valeurs qui dépassent le simple profit financier. Cette dimension éthique peut créer un lien émotionnel fort avec les consommateurs, les incitant à privilégier une marque qui partage leurs préoccupations sociales et environnementales. Ainsi, la RSE devient un élément central de la proposition de valeur d'une entreprise, différenciant sa marque sur le marché et contribuant à la fidélisation de la clientèle. La RSE offre aux entreprises la possibilité de se différencier en créant une identité de marque unique basée sur des principes éthiques et responsables. Cela va au-delà d'une simple stratégie de marketing, devenant plutôt un élément essentiel de la culture organisationnelle et de la façon dont une entreprise interagit avec le monde qui l'entoure.

4. Conclusion

Les entreprises qui intègrent avec succès des pratiques responsables dans leur modèle d'affaires bénéficient d'un ensemble d'avantages tangibles et intangibles qui renforcent leur position concurrentielle. La RSE ne se limite pas à une simple conformité aux normes éthiques et environnementales, mais devient plutôt un moteur de performance durable. Les entreprises compétitives en RSE démontrent une compréhension profonde des attentes

changeantes des parties prenantes et adaptent leur stratégie pour répondre à ces exigences croissantes. En investissant dans des initiatives socialement responsables, elles renforcent la confiance de leurs clients, fidélisent leurs employés, et créent des partenariats solides avec leurs fournisseurs. La compétitivité dans le contexte de la RSE va au-delà de la simple réputation. Elle se traduit par une gestion éthique qui minimise les risques juridiques et financiers, une utilisation judicieuse des ressources qui améliore l'efficacité opérationnelle, et une vision à long terme qui anticipe et répond aux défis sociaux et environnementaux. Ainsi la RSE n'est pas seulement une obligation morale, mais aussi un levier stratégique essentiel. Les entreprises visionnaires reconnaissent que la responsabilité sociale et la compétitivité sont interdépendantes, formant un cercle vertueux où la réussite durable d'une entreprise contribue à la prospérité de la société dans son ensemble. Ainsi, la RSE émerge non seulement comme une norme éthique, mais aussi comme un impératif économique pour les entreprises soucieuses de rester compétitives dans un monde en évolution constante.

Bibliographie

1. Acquier, A. (2008), Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur, Actes de la 17e Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Nice, 28-31 mai.
2. Allouche, J. Laroche, P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature ». Colloque « Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? » Mars 2005, Nancy, France. Hal L'archive ouverte pluridisciplinaire.
3. Ana, (2020), « Comment intégrer les initiatives RSE d'une marque à sa stratégie marketing ? » 27 Juil, 2020, <https://www.buybox.net/experience-client/integrer-initiatives-rse-marque-strategie-marketing/>
4. Baddache, F. (2010), « Le développement durable », Édition Eyrolles.
5. Baddache, F. Leblanc, S. (2015). « Les fiches outils de la RSE ».
6. Ballester, P. (2022), « Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing », WikiLivre Association Française de Marketing, Glossaire, 2022.
7. Béji-Bécheur, A. Bensebaa, F. (2009), « Quelles stratégies de positionnement légitimes en RSE ? Cas des tours opérateurs », Décisions Marketing, 39, Juin-Aout.
8. Berger-Douce, S. (2015), « La performance par l'innovation responsable », Dans *Entreprendre & Innover* 2015/1 (n° 24).
9. Biwolé Fouda, J. (2014), « Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de gestion* 2014/7 (N° 244).

10. Boidin, B. Postel, N. (2009), « La Responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste », Édition Septentrion.
11. Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.
12. Capron, M. Quairei-Lanoizelée, F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La Découverte, Paris.
13. Cardabat, J. Cassagnart, P (2007), « La RSE comme couverture du risque de réputation »
14. Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate. Performance, Academy of Management review, Vol.4
15. Cherkaoui, A. Bennis Bennani, Y. (2015), « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Un Concept Controversé », Revue Économie, Gestion et Société, N°3 décembre 2015.
16. Communication de la commission au parlement Européen sur la Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.
17. Communication de la commission au parlement Européen, au Conseil, au Comité des Régions, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.
18. Delubac, A. (2023), « Comment instaurer une démarche RSE au sein de son entreprise ? », <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/demarche-rse-entreprise>, mis à jour le 19 Oct. 2023
19. D'Humières, P. président de l'Institut RSE management, (2014), « La RSE, c'est aussi une affaire de Daf ! », <https://www.daf-mag.fr/Thematique/tresorerie-1239/Dossiers/RSE-est-aussi-affaire-Daf-237929/importance-reporting-extra-financier-237933.htm>
20. Dkadek, R. Gulelzim, S. Elaissaoui, H. (2016), « Responsabilité Sociale De l'Entreprise : Approche Théorique et Regard Diachronique », Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°4 Décembre 2016.
21. Entz, X. (2017), « La RSE pour développer l'innovation, l'innovation pour renforcer sa RSE », Responsable RSE Groupe DUBREUIL, publié sur Linked in
22. Fleury, A. (2023). « Reporting extra-financier : quelles solutions pour les PME ? Carbo Academy, Septembre 2023. <https://www.hellocarbo.com/blog/communaute/reporting-extra-financier>.
23. Gond, J., Igalens, J. (2014). « La responsabilité sociale de l'entreprise », 4e éd., Paris, Presses universitaires de France, 2014.
24. Graafland, J.J., Smid, H. (2004), "Reputation CSR and Market regulation", Tijdschrift voor Economie en Management, 49(2).
25. « Guide de la stratégie RSE », <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/employe-strategie-rse/>
26. Grignan-Ollivier, C. Manantsoa H. « La RSE, un moteur d'innovation et de transformation pour les entreprises », https://assets.ctfassets.net/te2janzw7nut/2suROBzEuvTREK4h0DpMix/84a353f10a3f2856bce82ef59a829801/AE_RSE_Keyrus.pdf

27. http://clerse.univ-lille1.fr/spip/IMG/pdf/axe_5_cardebat_cassagnard.pdf.

Igalens, J. (2012), « La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratique », Édition EYROLLES.

28. Lanoizelée, F. (2016), La Responsabilité sociale des entreprises est-elle-soluble dans la concurrence ? », ouvrage « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE Nouvelle régulation du capitalisme ? » de Chavy F., Postel N., Sobel R. et Cazal D. ,(dir.) Capitalismes – éthique – institutions.

29. Latournerie, A. (2018), « L'Engagement R.S.E. comme levier de différenciation économique fort ! » <https://www.linkedin.com/pulse/lengagement-rse-comme-levier-de-diff%C3%A9renciation-fort-latournerie>.

30. Marroum, C. (2020), « La RSE, arme de différenciation massive », Les Echos, Publié le 6 mars 2020, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-rse-arme-de-differenciation-massive-1182579>.

31. Me Kinani I - EL Halfawy, G. (2018), “Analyse cognitive de la prédisposition des dirigeants de PME à adopter une stratégie de création de la valeur partagée (CVP) : Utilisation de la cartographie cognitive », thèse de doctorat, Université Paris 13 « U.F.R. De Sciences Sociales », soutenue publiquement le 09 Novembre 2018.

32. Njaya J. B. (2014). « L’impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun », Revue Congolaise de Gestion 2014/1 (Numéro 19).

33. Taylor A. (2019). « Comment la responsabilité sociale des entreprises peut renforcer votre image de marque », <https://www.edc.ca/fr/blogue/renforcer-image-de-marque-avec-rse.html>

34. Widlocher P. Querne I. (2009). « Le guide du développement durable en entreprise », Édition Eyrolles.