

Etudes soumises à l'évaluation du comité de lecture

**La formation à la responsabilité sociale des  
entreprises: Cas de l'école nationale de  
commerce et de gestion**

---

**Hasnaa ALAMI**

*Enseignant chercheur*

*Ecole nationale de commerce et de gestion*

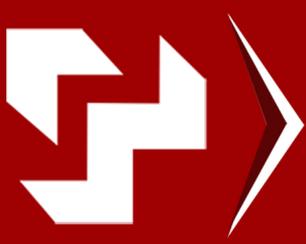
*El Jadida*

dimanche 18 juillet 2021

Tous droits  
réservés



جميع الحقوق  
محفوظة



### **Introduction:**

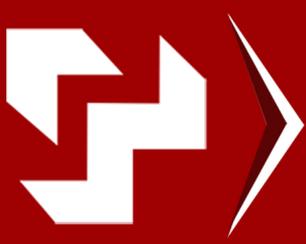
Plusieurs phénomènes marquent l'intérêt croissant des managers pour la notion de la RSE :

- Les nombreuses catastrophes écologiques et les accidents industriels qui ont marqué ces dernières années ;
- Les citoyens qui suite aux scandales économiques, financiers et politiques sont devenus plus méfiants et plus exigeants vis-à-vis des entreprises ;
  - L'accroissement de la pression sociétale sur les entreprises ;
  - La prise de conscience collective à l'échelle mondiale des dangers des destructions des ressources naturelles rares et non renouvelables.

Ces contraintes imposées par l'environnement ainsi que la pression sociétale poussent donc les managers à se confronter à un nouvel enjeu majeur, celui de prendre en compte et de mesurer, au-delà de la seule dimension économique et financière, la dimension sociale et sociétale de leur activité.

Cette communication vise à montrer comment l'Ecole de Commerce et de Gestion d'El Jadida s'organise pour faire face aux défis que représentent les préoccupations regroupées sous l'acronyme RSE (responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises), Quels sont les contenus retenus, les méthodes utilisées, les difficultés rencontrées?

**Mot clés :** Education, Responsabilité sociale, formation



## I/ La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : contours et définitions

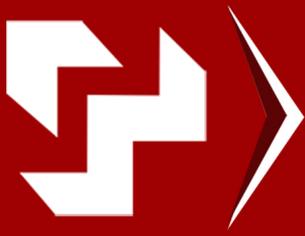
L'idée de la responsabilité sociale qui remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle, a donné naissance à un management dédié à l'étude des relations entre l'entreprise et son environnement. La notion de la RSE vient s'ajouter à de nombreux autres concepts qui renvoient presque à la même notion (éthique, développement durable, entreprise citoyenne..). Son succès auprès des dirigeants des entreprises traduit la volonté de mieux concilier l'économique, le social et l'environnemental. Notre société est aujourd'hui à la recherche de nouveaux managers pour faire face aux constats alarmants de détérioration de la planète et de disparité grandissante au niveau de la répartition des richesses. Ils doivent chercher à proposer de nouveaux modèles économiques et sociaux qui améliorent les conditions de vie de l'humanité tout en respectant les limites des capacités des écosystèmes.

Au plan académique, Bowen (1953) a ouvert le débat sur la RSE. Elle se veut une réponse aux thèses défendues par plusieurs auteurs sur le pouvoir disproportionné dont jouissent les entreprises et leurs dirigeants dans nos sociétés modernes (Bearle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Mills, 1956).

Dans ses écrits Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Ces obligations sont de quatre types :

- Obligations économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...).
- Obligations légales (respecter les lois et les réglementations).
- Obligations éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société).
- Et obligations philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité).

Cette définition de Carroll a été affinée par Wood (1991) qui identifie trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise :



- Une responsabilité en tant qu'institution : l'entreprise doit utiliser son pouvoir économique dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir.
- Une responsabilité en termes de conséquences (outcomes) de ses activités.
- Et une responsabilité individuelle et morale : l'entreprise doit choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux.

Les managers socialement responsables vont au-delà du respect des obligations juridiques, mais s'intéresseront à l'investissement dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Selon Clarkson (1995) « les stakeholders sont des personnes ou des groupes qui ont, ou revendiquent, un droit de propriété, qui disposent de droits légitimes ou d'intérêts dans une entreprise par rapport à des activités passées, présentes ou futures. »

Malgré la diversité des approches de la RSE, il existe un large consensus sur ses principales caractéristiques. Elles s'alignent toutes sur la signification du terme responsabilité. La responsabilité désigne donc une obligation pour les managers de créer de la valeur pour la société en plus de la valeur ajoutée qu'ils génèrent. Adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est aussi répondre aux exigences des actionnaires, mais aussi des autres partenaires (tableau n°1).

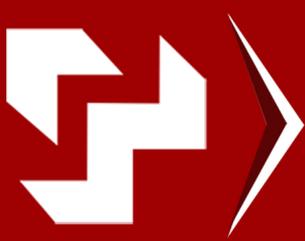
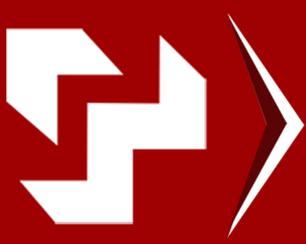


Tableau n° 1 :les principales définitions théoriques de la RSE depuis les travaux de Bowen en 1953.

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
<b>Bowen (1953)</b>	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
<b>Mc Guire (1963)</b>	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
<b>Davis (1973)</b>	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi.  Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones	« l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation



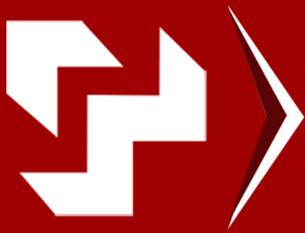
(1980)	envers les acteurs sociétaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

**Source : Déjean et Gond, 2003 :Nom de l'ouvrage ou article ?**

Au niveau des institutions, la Commission des Communautés européennes en 2001 définit le concept de RSE dans son Livre Vert (préciser la référence) : « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (...). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite (...). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités » (CE, 2001 : 5).

En 2005, la Commission interdépartementale du développement durable, dont le siège est à Bruxelles, propose la définition suivante : La responsabilité sociale des entreprises est « un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (CIDDD, 2005 : 6).

Concilier l'économique et le social implique donc une philosophie fédératrice de



la part des managers afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain.

Cela suppose une nouvelle répartition des gains au profit des différentes parties prenantes de l'organisation au sens de Kochan et Osterman (1994).

## **II/ la RSE et motivations**

Les motivations de l'adoption de la RSE au sein des entreprises sont de deux catégories :

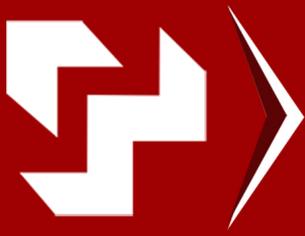
### **✓ Des motivations individuelles complexes :**

Jean Tirole (Mathématicien de formation) en collaboration avec Roland Bénabou ont participé à l'essor de la "nouvelle théorie de l'information" qui enrichit le modèle économique standard en étudiant les implications de quelques principes fondamentaux de psychologie (altruisme, mémoire imparfaite, incohérence temporelle des préférences, etc.) sur l'auto-manipulation des croyances. Selon eux, il existe trois motivations individuelles pour intégrer la RSE :

- L'adoption par les sociétés d'une vision à plus long terme ;
- Un comportement vertueux délégué à la direction de l'entreprise par les investisseurs, en particulier les fonds d'investissement socialement responsable (ISR), ou les clients ;
- Une philanthropie initiée de l'intérieur par les dirigeants ou les salariés des entreprises elles-mêmes.

De même Baron (2010) souligne que la RSE est une forme d'autorégulation motivée par des préoccupations morales. Elle est considérée comme un avantage managérial non monétaire (Baron et al., 2008; Brown et al., 2006).

Cependant ces motivations peuvent conduire à des effets contradictoires. Une recherche excessive de prestige social peut en effet être préjudiciable dans la mesure où plus les activités de la RSE sont rendues publiques, plus elles seront considérées



comme une recherche d'image plutôt qu'un véritable altruisme (Bénabou et Tirole, 2006).

Les campagnes (coûteuses) qui visaient à signaler l'engagement socialement responsable des entreprises n'ont pas été en mesure de prouver leur impact positif sur la performance. Les sociétés ont donc adhéré à la RSE par une collection d'actions dispersées, déconnectées de leur stratégie.

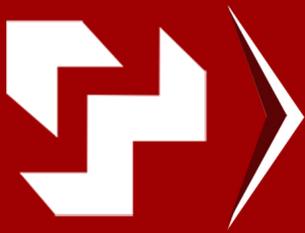
### ✓ Des motivations stratégiques :

Contrairement à l'analyse précédente, celle de Porter et Kramer (2006) consiste à enraciner la RSE dans la stratégie de l'entreprise. Celle-ci est guidée par la recherche de « l'avantage concurrentiel » (Porter 1985).

Puisque les entreprises ne peuvent pas régler tous les problèmes de la société, les actions RSE doivent être planifiées, en fonction des liens que cette question entretient avec la création de valeur dans l'entreprise concernée.

L'approche stratégique doit aller au-delà de bonnes pratiques, permettant aux entreprises de se différencier et de renforcer l'avantage concurrentiel. L'objectif de la RSE est donc de procurer aux entreprises des rentes de monopole, par deux actions stratégiques :

- Une différenciation du produit, verticale et horizontale, subjective et objective (Lancaster 1966), qui soulève des enjeux standards en économie industrielle relatifs aux questions d'asymétrie d'information, d'économies d'échelle et de protection des droits de propriété intellectuelle. Dans ce cadre, les labels et la certification sont déterminants dans les stratégies de différenciation RSE.
- Des barrières à l'entrée réglementaires : Selon Lyon et Maxwell (2008), le programme "Florverde" qui consistait à choisir des fournisseurs de fleurs coupées selon l'usage de pesticides qu'ils faisaient, a poussé les producteurs



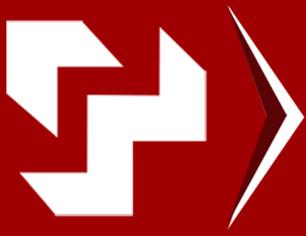
colombiens à promouvoir des pratiques environnementales plus responsables. La RSE est sources de modes de production plus propres et économes en ressources non renouvelables pour les entrepreneurs. Ces derniers deviendront ensuite les premiers promoteurs de barrières à l'entrée réglementaires visant à contraindre les modes de production polluants.

La RSE rendrait donc l'entreprise plus compétitive et dynamique. Elle favorise l'innovation et la créativité par la mise en place de nouvelles orientations pour l'entreprise.

### **III/ RSE et enseignement :**

Aujourd'hui les milieux universitaires ne peuvent pas rester indifférent face aux changements que connaît notre société ni ignorer les débats autour des notions comme la RSE, l'éthique, le développement durable... Ils sont dans l'obligation de suivre ces changements et de s'interroger sur la qualité de leurs formations et leurs pratiques pédagogiques. Pour Henri BAH (2007), la responsabilité sociale de l'enseignement a « le sens d'un devoir à accomplir pour guérir la société actuelle et promouvoir celle de demain ». Le milieu universitaire doit produire des cadres socialement responsables pouvant être au service du développement durable de la société et du pays. C'est pourquoi pour Philippe de WOOT (2005), les grandes écoles et les universités devraient « se hisser au niveau des défis qui se posent à notre modèle de développement » et devenir des « agents majeurs de changement culturel ». Il s'agit de former non seulement, un « homo faber » doué du savoir-faire, mais aussi un « homo frater », nanti du savoir-vivre en harmonie avec ses semblables (BAH, 2007).

McElhany (2003) fait aussi remarquer que « nous devons enseigner à nos futurs managers la théorie critique, les cadres et les pratiques de RSE tout comme nous leur enseignons les domaines traditionnels que sont la finance, le marketing et la comptabilité ».



Pour le cas de l'ENCGJ, et pour répondre aux questions posées sur la formation des managers socialement responsables, nous avons emprunté une étude exploratoire sur documents de la formation et une approche qualitative par le biais d'entretiens semi directifs menés avec le responsable de la filière gestion des ressources humaines, le responsable des affaires pédagogiques et un ou une professeur dont le cours est la RSE ou contribuait à la RSE.

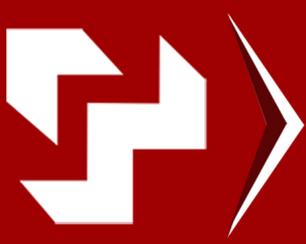
Notre étude consistait donc à :

- Rappeler l'objectif global du cours,
- Présenter les grands axes pédagogiques du cours,
- Résumer les propos des entretiens non-directifs autour des questions suivantes : Pourquoi enseigner la RSE ? Que s'agit-il de transmettre aux étudiants ? Comment ? Quelles sont les propositions faites ?
- Présenter l'avis des étudiants sur l'importance du cours de la RSE.

### ❖ L'enseignement de la RSE à l'ENCGJ

L'offre pédagogique de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'EL Jadida se caractérise par l'articulation entre l'enseignement de la RSE et le projet pédagogique global. Il n'y a pas de réflexion de fond sur l'intégration de ces préoccupations dans la formation des cadres de demain. Toutefois, le cours sur la « RSE » est proposé, mais de façon isolée. L'introduction d'une telle matière relève d'un simple aménagement du fonctionnement de la formation et non d'une remise en question plus fondamentale. Les caractéristiques observées sont:

- Une approche isolée du cours sans rapport avec les autres enseignements de la filière.
- La RSE est traitée comme un contenu marginal, sans rapport avec le noyau dur de la spécialité qui est de former des gestionnaires en ressources humaines.



Le cours est organisé de quatre volets auxquels s'ajoutent des cours complémentaires suggérés par l'actualité ou par les étudiants.

Le premier volet est consacré aux principes de la RSE. Il s'agit de :

- La responsabilité de rendre compte ou redevabilité,
- La transparence,
- Un comportement éthique,
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- Le respect du principe de légalité,
- La prise en compte des normes internationales de comportement,
- Le respect des droits de l'homme.

Le deuxième volet quant à lui est consacré à la modélisation de la RSE. Il traitera le Shareholder model, Stakeholder model et Stakeholdertheory considérée comme l'approche dominante en matière de la RSE.

Le troisième volet portera sur le rapport de la RSE qui est une démarche pour mesurer et relater la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

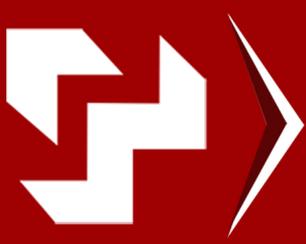
En fin l'objectif du dernier volet est de présenter la norme SA8000 qui est une norme internationale de certification qui encourage les organisations à développer, maintenir et adopter des pratiques socialement acceptables en milieu de travail.

Concernant les différents types de justifications pour l'enseignement de la RSE dans la filière GRH recueillies au cours des entretiens, on notera

- Une justification morale :

Aujourd'hui, l'entreprise cherche à produire une congruence avec les normes et valeurs sociétales et à répondre à des déficits de légitimité à partir d'articles de presse hostiles. Elle tente d'exercer ses activités dans le cadre des normes et règles acceptées par les sociétés et de conserver une adéquation ponctuelle avec son environnement.

- Une justification comportementale :



L'enseignement de la RSE implique une modification des comportements. Dans cette perspective, il faut permettre aux étudiants d'acquérir des réflexes, des comportements qui sont devenus nécessaires pour la survie même de la planète. Il s'agit de développer la compétence à réagir à des situations ressenties comme injustes, insoutenables. La RSE transmet des valeurs nouvelles qui ne sont pas encore partagées par tous.

- Une justification concurrentielle :

La prise de conscience aujourd'hui des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux par les managers valorisera les relations de l'entreprise avec leurs clients et les investisseurs, surtout ceux des pays du nord. En outre, les problèmes d'accès au financement auxquels elles sont confrontées peuvent aussi trouver des solutions alternatives auprès de ces investisseurs socialement responsables.

Pour compléter notre étude, nous avons jugé intéressant de comprendre l'avis des étudiants quant à l'enseignement de la RSE. Les affirmations avancées sont :

- Une appréciation des éléments théoriques, historiques et pratiques du cours, car ils permettent de mieux comprendre la RSE, de la situer dans notre monde actuelle, d'expliquer son apparition et d'en comprendre à la fois les fondements et par extension son avenir.
- L'acquisition de nouvelles compétences sur les thématiques sociales et environnementales.
- La prise de conscience, une plus grande sensibilité, un esprit critique et d'analyse.
- L'acquisition de nouvelles connaissances, des savoirs et savoir-faire, capacité de synthèse et ouverture d'esprit ...
- L'acquisition d'une nouvelle approche qui consiste à mettre l'entreprise au cœur des activités humaines.



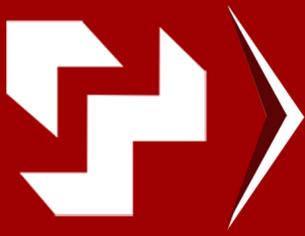
- Faire autrement ce qu'on faisait avant au niveau personnel comme professionnel.
- Tenir désormais compte des principes de RSE quel que soit l'occupation professionnelle.

## **Conclusion :**

Concevoir des formations en matière de responsabilité sociale des entreprises dans le cadre de la formation initiale et dans celui de la formation continue, est clairement un défi dans le contexte de l'enseignement supérieur. Le défi n'est pas d'apporter seulement aux étudiants une sensibilisation aux questions sociales et environnementales, mais de leur faire acquérir des compétences nécessaires pour devenir de véritables professionnels et managers socialement responsables.

Cela pose de multiples problèmes, tant pour la définition des contenus des formations que pour le choix des méthodes pédagogiques. Il s'agit :

- D'assurer un bon équilibre entre l'acquisition de savoirs, l'acquisition de savoir-faire et l'acquisition de savoir-agir ;
- Être capable de produire des techniques et des savoirs conformes et profitables au système économique et sociétal.



### **Bibliographie**

❖ D'Arcimoles C.-H. (1997), "Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data", *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, pp. 857-874.

❖ BEAUPRE D. & al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2008/33 Vol. XIV, p. 77-140.

❖ Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt (1997), « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations », *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 39-47.

❖ Bearle et Means (1932), *The modern corporation and private property*, Commerce Clearing House, Inc

❖ Bergmann, A. (1999). *Développement durable et ressources humaines*. *Revue économique et sociale*, 73-84.

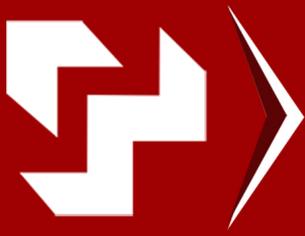
❖ Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Ed. Harper and Brothers, New York, 150 p.

❖ Carroll, A.B., (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management*, Oct 1979, N°4, 497-505.

❖ Clarkson M. B. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

❖ Commission européenne (2000), *Le Sommet de Lisbonne : des actions concrètes pour stimuler la croissance*, dossier spécial, mai.

❖ Commission européenne (2003), *Recommandation 2003/361/CE concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises* [Journal



officiel L 124 du 20.05.2003].

❖ Commission européenne (2004), *Entrepreneuriat responsable* Ré Exemple de bonnes pratiques

❖ COULON, R. (2006). « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines ». *Revue de l'organisation responsable*, pp.48-64

❖ Dejean F. et Gond J.P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du LIHRE*, n°382.

❖ Gendron C., Beaupré D., Cloutier., Jiménez A. Et Morin D. (2008) : « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *revue Internationale de psychologie*. Vol XIV, n°2, pp77-140.

❖ Gendron-Aegerter D. (2008) : « la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse soutenue à la faculté des sciences économiques et sociales de l'université de Fribourg, Suisse.

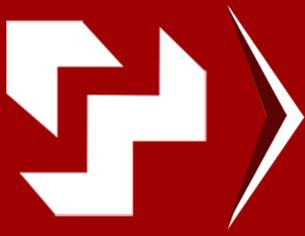
❖ De serres A., Gendron C., & Ramboarisata L. (2006), « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », Montréal, *École des sciences de la gestion*, no 16-2006, 170 p.

❖ GOND J-P., IGALENS J. (2011), *Le Management de la RSE*, Paris, Pearson.

❖ Igalens, J., (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation.

❖ Igalens, J., Joras M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.

❖ Kochan, T. et Osterman P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise, Forging A Winning Partnership Among Labour, Management And Government*,



Harvard Business School Press.

- ❖ Mills, C.W, (1956), *The Power Elite*, Oxford University Press
- ❖ Peretti J.M. (1998) « La performance de la fonction ressources humaines : 1978- 1998», *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, N° 8-9, p. 479-493.
- ❖ PERETTI, J-M. (2008). *Dictionnaire des ressources humaines*, 5e édition, Editions Vuibert
- ❖ REYNAUD E. (2011), « Le développement durable au coeur de l'entreprise marketing, RH, finance, stratégie... : des pistes concrètes pour lancer la démarche », Paris, Dunod.
- ❖ SIBAUD, B. (2003). « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation ». *Revue internationale des relations de travail*, 20 pages
- ❖ SAULQUIN, J.-Y. (2004). « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises ». *Actes du 15e congrès de l'AGRH*, pp.2477-2496
- ❖ Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.