

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES  
ENTREPRISES AU SEIN DES ORGANISATIONS**

**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE**

**MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION**

**PAR**

**ELHADJ OUMAR BAH**

**JANVIER 2026**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à ma directrice de mémoire, dont l'accompagnement précieux et les conseils avisés ont été essentiels à la réalisation de ce travail. Grâce à son soutien constant, à ses éclairages pertinents et à ses encouragements, j'ai pu mener à bien cette recherche académique sur un sujet d'une grande actualité.

Je souhaite également adresser ma gratitude à l'ensemble de mes professeurs et membres du corps professoral, dont l'expertise et les enseignements ont largement contribué à l'enrichissement de mes connaissances et à l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je n'oublie pas de rendre grâce à Dieu, qui m'a accordé la santé et la force nécessaires pour mener à bien ce projet.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Origine et évolution de la responsabilité sociale des entreprises</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Définition de la RSE</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Dimensions de la RSE</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.1 Dimension économique</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 Dimension sociale</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.3 Dimension environnementale</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Stratégie de responsabilité sociale des entreprises</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.1 La mise en œuvre d’une stratégie RSE</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4.2 Théorie des parties prenantes</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.3 Théorie de la légitimité</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4.4 Conclusion du chapitre</b> .....	<b>23</b>
<b>CHAPITRE II</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1 La Responsabilité sociale des entreprises dans le monde</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.1 La Responsabilité sociale des entreprises en Europe</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.2 La Responsabilité sociale des entreprises en Afrique</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.3 La Responsabilité sociale des entreprises au Canada</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.4 La Responsabilité sociale des entreprises au Québec</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.5 Comparaison de la RSE dans différents contextes</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2 Cadres normatifs et standards internationaux pour mise en œuvre de la RSE</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.1 ISO 26000</b> .....	<b>33</b>

2.2.2 La Global Reporting Initiative.....	36
2.2.3 Le Pacte Mondial des Nations Unies .....	37
2.2.4 Les Principes Directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales.....	38
<b>2.3 Conclusion du chapitre.....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE III .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Description de la démarche de recherche .....</b>	<b>43</b>
3.1.1 Recherche documentaire .....	43
3.1.2 Analyse et synthèse des informations .....	44
3.1.3 Synthèse des résultats .....	44
3.1.4 Choix linguistique et portée géographique de la recherche.....	44
<b>3.2 Protocole de sélection des sources.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Processus d'analyse du corpus .....</b>	<b>48</b>
3.3.1 Constitution du corpus initial .....	48
3.3.2 Analyse qualitative du corpus.....	48
3.3.3 Critère d'analyse du corpus.....	49
3.3.4 Présentation du corpus sélectionné.....	51
<b>3.4 Cadre d'analyse méthodologique .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Cadre normatif et instruments d'analyse de la RSE .....</b>	<b>56</b>
3.5.1 Critères de sélection des référentiels .....	56
3.5.2 Référentiels retenus .....	57
3.5.3 Rôle méthodologie des référentiels.....	57
3.4 Cadre d'analyse méthodologique.....	55
3.5 Cadres normatifs et instruments d'analyse.....	56
3.5.3 Rôle méthodologie des référentiels.....	50
<b>3.6 Conclusion du chapitre.....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE IV .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Résultats de l'analyse comparative du corpus .....</b>	<b>59</b>
4.1.1 Synthèse des approches identifiées .....	59
4.1.2 Similitudes et Divergence.....	63
4.1.3 Intégration stratégique des référentiels.....	64
<b>4.2 Proposition d'une stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE.....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Analyse détaillée des étapes stratégiques .....	67
4.2.2 Modélisation cyclique de la stratégie proposée .....	69
4.3 Positionnement et valeur ajoutée du model proposé.....	71
4.4 Conclusion du chapitre.....	74

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>75</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>89</b>

## **LISTE DES FIGURES**

4.1. Cycle stratégique de mise en œuvre de la stratégie RSE .....	70
---	----

## **LISTE DES TABLEAUX**

- 1.1. Évolution de la RSE
- 1.2. Évolution des définitions de la RSE
- 1.3. Indicateurs des dimensions de la RSE
- 1.4. Hiérarchisation des dimensions de la RSE
- 1.5. Définitions de la stratégie RSE
- 1.6. Facteurs de succès et obstacles de la mise en œuvre de la stratégie RSE
  
- 2.1. Comparaison de la RSE en Europe, en Afrique, au Canada et au Québec
- 2.2. Avantages et inconvénients de la norme ISO 26000
- 2.3. Comparaison des stratégies de mise en œuvre de la RSE selon la GRI et la norme ISO 26000
- 2.4. Principes du Pacte mondial
  
- 3.1. Grille d'évaluation des articles
- 3.2. Répartition du corpus selon l'approche méthodologique
- 3.3. Synthèse méthodologique de la recherche
- 3.4. Corpus d'articles sélectionnés
- 3.5. Caractéristique du Corpus
- 3.6. Méthodologie de la sélection des étapes clés
- 3.7. Critères de sélection des référentiels
- 3.8. Référentiels retenus
  
- 3.9. Méthodologie des référentiels
  
- 4.1. Analyse comparative des stratégies de mise en œuvre de la RSE
- 4.2. Analyse des similitudes, divergences et spécificités des approches RSE dans la littérature
- 4.3. Intégration des référentiels par étape de la stratégie RSE
- 4.4. Analyse comparative des référentiels RSE
- 4.5. Modalités d'intégration stratégique des référentiels RSE
  
- 4.6. Stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE

## ABRÉVIATIONS

- **BNQ** : Bureau de normalisation du Québec
- **CSRD** : Corporate Sustainability Reporting Directive
- **CSDDD** : Corporate Sustainability Due Diligence Directive
- **ESG** : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
- **GRI** : Global Reporting Initiative
- **ISO** : Organisation internationale de normalisation
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **ODD** : Objectifs de développement durable
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **PME** : Petites et moyennes entreprises
- **RSE** : Responsabilité sociale des entreprises

## RÉSUMÉ

Ce mémoire explore la question de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en proposant une stratégie intégrée fondée sur une revue narrative de la littérature scientifique. L'analyse démontre que la RSE a évolué d'un concept moral à un cadre réglementaire et stratégique global, articulé autour de ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

La recherche révèle un manque d'approches méthodologiques complètes dans la littérature, ce qui justifie la pertinence de cette étude. En synthétisant les travaux de plusieurs auteurs, une stratégie de mise en œuvre en huit étapes est proposée : désignation d'un responsable, identification des parties prenantes, diagnostic RSE, élaboration d'une politique, formation, mise en œuvre d'actions concrètes, communication intégrée, et évaluation continue. Cette stratégie vise à offrir un cadre structuré et adaptatif pour les organisations souhaitant intégrer efficacement la RSE dans leur gouvernance et leurs opérations, en s'appuyant sur des référentiels normatifs, tels que l'ISO 26000 et le GRI.

**Mots clés :** Responsabilité sociale des entreprises (RSE), stratégie, mise en œuvre, développement durable, parties prenantes, gouvernance

## **ABSTRACT**

This thesis explores the implementation of corporate social responsibility (CSR) by proposing an integrated strategy based on a narrative review of the scientific literature. The analysis shows that CSR has evolved from a moral concept to a global regulatory and strategic framework, articulated around its economic, social, and environmental dimensions. The research reveals a lack of comprehensive methodological approaches in the literature, which justifies the relevance of this study. By synthesizing the work of several authors, an eight-step implementation strategy is proposed: appointing a CSR manager, identifying stakeholders, conducting a CSR diagnosis, developing a CSR policy, providing training, implementing concrete actions, integrated communication, and continuous evaluation. This strategy aims to provide a structured and adaptive framework for organizations wishing to effectively integrate CSR into their governance and operations, based on normative frameworks such as ISO 26000 and GRI.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), strategy, implementation, sustainable development, stakeholders, governance.

## INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est imposée comme un paradigme fondamental dans la gestion contemporaine des organisations (Abderrahman Jahmaneet Louart, 2013). Cette approche vise à harmoniser les objectifs économiques avec des préoccupations éthiques, sociales et environnementales, générant ainsi une valeur partagée pour l'ensemble des parties prenantes (Diawarae t Lavallée, 2014). Dans cette perspective, la Commission européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes, soulignant ainsi le caractère stratégique et transversal de la RSE (Commission européenne, 2001).

Dans le contexte global actuel, caractérisé par des défis environnementaux, sociaux et économiques majeurs, l'importance de la RSE ne cesse de croître. Les enjeux climatiques contemporains contraignent les entreprises à réduire leur empreinte écologique par l'adoption de pratiques durables, tandis que l'accentuation des inégalités sociales les incite à jouer un rôle proactif dans la promotion de l'équité et la lutte contre la pauvreté.

Parallèlement, les organisations doivent répondre aux attentes grandissantes des consommateurs, des investisseurs et des autres parties prenantes, qui exigent des pratiques plus éthiques et transparentes (Achehal, Lahcenet Belfdail, 2024). Dans cette dynamique, la RSE se révèle être un instrument stratégique permettant d'améliorer l'image corporative, de renforcer la fidélisation de la clientèle et d'attirer les talents, particulièrement dans un contexte où la recherche de valeurs partagées constitue un critère déterminant pour les employés (Schneider, 2012). Les entreprises qui adoptent des démarches responsables ne se contentent pas de répondre aux enjeux environnementaux et sociaux, mais renforcent également leur compétitivité et leur résilience face à des marchés de plus en plus exigeants (Danglade, 2011).

La stratégie RSE transcende une simple réponse aux exigences externes pour constituer une démarche proactive et intégrée visant à promouvoir un modèle économique plus durable et responsable, tout en améliorant la compétitivité organisationnelle. Elle englobe l'ensemble des actions et des politiques mises en place par une entreprise pour intégrer volontairement des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et interactions avec

ses parties prenantes (Fouda, 2014). Les stratégies RSE varient selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et son ancrage géographique, s'inscrivant dans une perspective à long terme et nécessitant une adaptation aux spécificités organisationnelles (Courrent, 2012).

L'intégration de la RSE dans la stratégie organisationnelle s'avère cruciale, car une stratégie RSE formalisée, respectant les normes et codes de bonne conduite, peut générer une valeur ajoutée significative pour l'ensemble des parties prenantes (Hoffmannet Saulquin, 2009). La mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein des organisations présente simultanément des défis et des opportunités, nécessitant notamment un changement de culture et de mentalité organisationnelles, particulièrement en matière de gestion des risques et de relations avec les parties prenantes (Simenet Ndao, 2013).

Porter et Kramer (2006), soulignent que la RSE ne doit pas seulement être considérée comme une réponse aux attentes externes, mais également comme une opportunité authentique pour l'entreprise de créer de la valeur partagée. En intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie, les entreprises peuvent non seulement satisfaire les attentes de leurs parties prenantes, mais aussi renforcer leur position concurrentielle.

Une mise en œuvre efficace de la stratégie RSE repose sur une gestion stratégique alignant les préoccupations sociales, environnementales et économiques avec les activités organisationnelles (Bouyoud, 2010). Cependant, les petites et moyennes entreprises (PME) font face à des défis particuliers lors de l'adoption de stratégies RSE, notamment des limitations en termes de ressources et une vulnérabilité économique, facteurs susceptibles de freiner leur capacité à implémenter des pratiques responsables (Berger-Douce, 2012).

La réussite de l'intégration de la RSE dans les PME dépend de divers facteurs, notamment l'influence des réseaux, les pressions institutionnelles et le système cognitif du dirigeant (Quairel et Auberger, 2005). Globalement, la mise en œuvre de la RSE est perçue comme un processus transformationnel capable de modifier les organisations et de contribuer au développement durable (Aubouin, 2012).

Cette transformation s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel où l'entreprise, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux, adapte ses pratiques et processus internes pour accroître sa responsabilité. Le leadership responsable, mis en évidence par Uzan et Condomine (2016), constitue un facteur essentiel dans l'alignement des stratégies RSE avec les objectifs globaux de l'entreprise, guidant et inspirant les équipes à adopter des pratiques éthiques et durables.

Selon Naro et Noguera (2008), l'intégration de la RSE dans le pilotage stratégique des organisations nécessite un cadre alignant les objectifs environnementaux et sociaux avec les performances financières et organisationnelles. Dans cette perspective, Gazzola et Colombo (2014) soulignent l'importance d'une intégration complète de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, permettant de renforcer sa réputation et de maximiser son impact positif sur la société et l'environnement.

Dans le contexte contemporain, la RSE constitue une nécessité stratégique (Falkenberget Brunsæl, 2011). Les entreprises qui ne définissent pas clairement leur vision RSE risquent de perdre en pertinence et d'être perçues comme irresponsables, ce qui peut compromettre leur position concurrentielle et leurs relations avec les parties prenantes.

La RSE représente un processus complexe, mais indispensable dans un environnement où les enjeux sociaux, environnementaux et économiques sont de plus en plus interconnectés. Comme le soulignent Ramonjy, Petit et Schäfer (2013), les entreprises doivent adopter une gestion stratégique de la RSE, souvent fondée sur des normes reconnues telles que l'ISO 26000, afin d'assurer leur crédibilité et leur impact positif.

Les organisations, indépendamment de leur taille, sont soumises à des attentes croissantes de leurs parties prenantes. La RSE ne doit plus être perçue comme un simple outil de communication ou une réponse aux attentes externes, mais comme un levier stratégique intégré dans la culture organisationnelle et les pratiques quotidiennes (El Bousserghini, Berger-Douce, et Jamal, 2016).

La RSE ne constitue pas une réponse passive aux demandes extérieures, mais un véritable levier stratégique capable de transformer l'entreprise de l'intérieur (Persais, 2006 ; Gondet Igalens, 2012).

Capron et Quoirel-Lanoizelee (2010) démontrent que les entreprises intégrant la RSE de manière stratégique peuvent bénéficier de nombreux avantages, notamment une meilleure gestion des risques, une réputation renforcée et une performance globale améliorée. Actuellement, il existe une diversité de stratégies proposées aux organisations pour la mise en œuvre d'une démarche RSE.

Cette diversité d'approches peut engendrer une confusion pour les organisations ayant des difficultés à effectuer un choix éclairé.

En vue de faciliter ce processus décisionnel, ce travail vise à proposer des étapes clés pour la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein des organisations, en offrant une approche la plus complète possible. Cette recherche répond à la question suivante : Quelles sont les étapes clés pour la mise en œuvre d'une stratégie de RSE au sein des organisations ?

Pour répondre à cette question de recherche, une revue narrative a été réalisée, comprenant la

sélection des sources plus globalement francophone, une analyse qualitative, ainsi qu'une synthèse et une interprétation de la littérature, afin de résumer, analyser, synthétiser et comparer les démarches existantes pour la mise en œuvre des stratégies RSE au sein des organisations. En raison de son caractère flexible et subjectif, cette méthode nous a également permis de proposer une stratégie RSE respectant des étapes fondamentales, jugée plus complète.

Cette recherche adopte une perspective principalement francophone, s'inscrivant dans une démarche visant à contribuer au développement de la littérature académique en langue française sur la responsabilité sociétale des entreprises. Ce choix délibéré répond à un double objectif : d'une part, enrichir le corpus francophone qui demeure sous-représenté par rapport à la littérature anglophone dominante dans ce domaine (Capron et Quairel, 2016) ; d'autre part, valoriser les spécificités contextuelles des approches développées dans les pays francophones, notamment en Europe francophone, en Afrique francophone, au Canada et au Québec.

Toutefois, cette orientation comporte certaines limites qui seront discutées dans la section méthodologique, notamment en termes de représentativité des approches théoriques mobilisées et de couverture géographique des pratiques analysées. Pour pallier ces limites, notre analyse intègre également les travaux fondateurs anglophones (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979, 1991 ; Freeman, 1984 ; Porter et Kramer, 2006) ainsi que les référentiels internationaux majeurs (ISO 26000, GRI, Pacte mondial de l'ONU, Principes directeurs de l'OCDE) qui constituent le socle commun de la réflexion sur la RSE à l'échelle mondiale.

Cette recherche apporte une triple contribution au champ de la responsabilité sociétale des entreprises. Sur le plan empirique, elle offre la première synthèse systématique de la littérature francophone sur la mise en œuvre stratégique de la RSE, comblant ainsi une lacune dans la documentation scientifique disponible. Sur le plan méthodologique, elle propose une grille d'analyse comparative permettant d'évaluer et de classer les démarches RSE selon leur degré de complétude opérationnelle. Sur le plan théorique, elle développe un modèle intégré en huit étapes qui articule de manière cohérente les apports de onze approches méthodologiques reconnues, tout en intégrant systématiquement quatre référentiels normatifs internationaux (ISO 26000, GRI, Pacte mondial, Principes directeurs de l'OCDE).

La valeur ajoutée distinctive de ce modèle réside dans quatre éléments novateurs. Premièrement, contrairement aux approches existantes qui privilégient soit une logique normative (centrée sur la conformité aux standards), soit une logique stratégique (centrée sur la création de valeur), notre

modèle articule ces deux logiques de manière complémentaire et évolutive. Deuxièmement, alors que la plupart des démarches identifiées dans la littérature proposent entre quatre et sept étapes, notre modèle en compte huit, intégrant deux dimensions souvent négligées : la désignation préalable d'un responsable RSE (étape 1) et la formation systématique de l'organisation (étape 5). Troisièmement, notre approche se distingue par son caractère cyclique et itératif, l'étape d'évaluation (étape 8) relançant le processus dans une logique d'amélioration continue, là où de nombreuses approches proposent une séquence linéaire. Quatrièmement, nous précisons pour chaque étape l'articulation avec les référentiels normatifs pertinents, offrant ainsi une guidance concrète pour l'opérationnalisation, dimension rarement explicitée dans la littérature existante.

Le présent mémoire s'articule autour de la structure suivante : Le premier chapitre présente une revue de la littérature visant à clarifier et à prendre position sur les concepts clés sous-tendant cette étude, ces notions étant caractérisées par des définitions multiples. Ce chapitre examine la responsabilité sociale des entreprises, sa définition, ses origines ainsi que ses différentes dimensions de manière hiérarchisée. Il analyse également les cadres normatifs relatifs à la mise en œuvre des stratégies RSE et définit la stratégie RSE, son processus de mise en œuvre, ainsi que les divers facteurs susceptibles de l'influencer. Le chapitre II détaille la méthodologie employée pour répondre à la question de recherche, abordant notamment le choix des articles et leur analyse. Le troisième chapitre présente les résultats obtenus ainsi que leur interprétation. Ces résultats mettent en évidence les limites des approches existantes de la RSE, souvent abstraites, normatives et peu adaptées aux réalités organisationnelles complexes et évolutives. Face à ces constats, il apparaît nécessaire de proposer une stratégie de la RSE plus contextuelle, adaptative et orientée vers les effets réels. La conclusion synthétise les principaux résultats de l'étude, met en lumière ses limites, ouvre des perspectives pour des recherches futures et souligne les contributions théoriques et pratiques ainsi que la valeur ajoutée de ce travail par rapport aux recherches existantes.

# CHAPITRE I

## CADRE THÉORIQUE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est imposée, au fil des décennies, comme un concept central de la gouvernance organisationnelle, articulant les impératifs économiques avec les enjeux sociaux et environnementaux. Issue des premières réflexions sur le rôle éthique des entreprises dans les années 1950, la RSE a progressivement évolué pour devenir un cadre stratégique et normatif structuré, appuyé par des initiatives internationales, des réglementations nationales et des standards de référence.

Son développement reflète l'élargissement des attentes sociétales envers les organisations, qui ne sont plus uniquement jugées à l'aune de leurs performances économiques, mais également à travers leur capacité à contribuer au développement durable et à la création de valeur partagée. Ce chapitre retrace l'origine et l'évolution de la RSE, en présente les principales définitions et analyse ses dimensions économiques, sociale et environnementale, avant d'aborder les éléments constitutifs d'une stratégie RSE et les conditions favorisant sa mise en œuvre.

### **1.1 Origine et évolution de la responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a connu une évolution significative depuis les premières préoccupations sociales entrepreneuriales jusqu'à son intégration stratégique contemporaine (Pesqueux, 2010). L'émergence de la RSE remonte aux années 1950, période durant laquelle les travaux académiques ont commencé à interroger le rôle et les responsabilités des entreprises dans la société (Carroll, 2016 ; Latif et al., 2020). Howard Bowen, en 1953, fut l'un des premiers théoriciens à conceptualiser les responsabilités sociales des entreprises avec son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*.

Dans les années 1970, la légitimité de l'engagement social des entreprises faisait l'objet de débats importants. En 1987, le rapport Brundtland a introduit le concept de développement durable, qui est devenu depuis un principe clé des stratégies RSE, en combinant les préoccupations sociales, économiques et environnementales (Godard, 2003).

Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 constitua un tournant majeur avec l'adoption de la déclaration de Rio et du programme d'action 21, soulignant l'importance de l'action collective pour le développement durable et affirmant le rôle des entreprises dans la gestion des enjeux environnementaux globaux. Cette dynamique conduisit à des initiatives telles que le Protocole de Kyoto (1997), renforçant l'idée que la responsabilité environnementale transcende les frontières nationales (Le Goff, 2010).

Au début des années 2000, l'ONU lança le Pacte mondial, incitant les entreprises à respecter dix principes relatifs aux droits de la personne, à l'environnement, au travail et à la lutte contre la corruption, consolidant ainsi la coopération entre les secteurs public et privé (Ramboarisata et al., 2022). En Europe, le Livre vert de la Commission européenne de 2001 proposa une définition de la RSE qui demeure largement acceptée : l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les pratiques entrepreneuriales (Kadhafi, 2018). Lankarani (2024) souligne la dimension mondiale de la RSE, mettant en évidence l'impact des Nations Unies dans l'établissement de cadres universels tels que le pacte mondial et les objectifs de développement durable (ODD), qui orientent les entreprises dans leurs engagements sociaux et environnementaux. Ces initiatives ont renforcé l'engagement des entreprises vers des pratiques plus durables et transparentes (Teulon, 2024).

Les objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les Nations Unies en 2015 ont fourni un cadre global permettant aux entreprises d'aligner leurs stratégies sur des enjeux mondiaux, tels que la pauvreté, l'inégalité et la dégradation environnementale (de Milly, 2015). Progressivement, la RSE s'est institutionnalisée à travers l'émergence de normes, de labels et d'initiatives internationales (Firmansyah et al., 2020).

Capron et Quairel (2016) ont mis en lumière les courants théoriques ayant façonné la RSE, notamment l'influence des réglementations internationales et des normes, telles que l'ISO 26000. Echaine et Smouni (2022), ont exploré les débats conceptuels autour de la RSE et son institutionnalisation dans les pratiques managériales, ainsi que les attentes sociétales croissantes à son égard. En France, les lois Grenelle I et II de 2007 et 2010 ont marqué une étape importante, imposant aux entreprises l'obligation de rendre compte de leur impact social et environnemental, introduisant des obligations de reporting extrafinancier. En 2010, la norme ISO 26000 permit de structurer cette dynamique, offrant des lignes directrices internationales pour la RSE (Ramboarisata et al., 2022).

La loi sur le devoir de vigilance en France, adoptée en 2017, renforça l'importance de la RSE, obligeant les grandes entreprises à prévenir les violations des droits de la personne et les impacts environnementaux au sein de leur chaîne de valeur (Ramboarisata et al., 2022).

La RSE est désormais perçue comme un levier stratégique essentiel pour concilier durabilité et compétitivité à long terme (Fouda, 2014). Elle permet aux entreprises de répondre aux attentes sociétales tout en prenant des décisions adaptées au contexte spécifique de chaque organisation. Bidi (2021) souligne l'importance de l'alignement des valeurs organisationnelles avec les attentes des parties prenantes, notamment dans des secteurs sensibles comme le secteur bancaire, où la RSE sert souvent à répondre aux pressions institutionnelles et à légitimer socialement l'entreprise.

Le tableau 1.1 révèle une évolution progressive de la RSE : depuis son émergence conceptuelle en 1953, elle s'est progressivement institutionnalisée, passant d'un concept moral à un cadre réglementaire et normatif global. Les premières recommandations internationales, comme celles de l'OCDE (1976), ont ouvert la voie à des engagements volontaires, notamment le Pacte mondial (2000). Par la suite, des législations nationales, telles que la loi française de 2001 et les lois Grenelle, ont renforcé les obligations de transparence. L'ISO 26000 a structuré les pratiques RSE. Aujourd'hui, la montée en puissance des normes IFRS et des directives européennes traduit une intégration profonde de la durabilité dans la stratégie et la gouvernance entrepreneuriales.

**Tableau 1.1 : Évolution de la RSE**

<b>Années</b>	<b>Événement</b>	<b>Description</b>
<b>1953</b>	Apparition du concept de RSE	Howard Bowen introduit la notion de responsabilité sociale des entreprises dans son ouvrage.
<b>1976</b>	Principes directeurs de l'OCDE	Recommandations aux entreprises multinationales pour contribuer positivement au progrès économique, social et environnemental.
<b>1992</b>	Sommet de Rio	Adoption de la déclaration de Rio et de la convention sur le climat, fondements du développement durable.
<b>2000</b>	Pacte mondial des Nations Unies	Engagement volontaire à respecter 10 principes liés aux droits de la personne, à l'environnement, au travail et à la lutte contre la corruption.
<b>2001</b>	Loi nouvelles régulations économiques (France)	Obligation pour les sociétés cotées de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités.
<b>2007–2010</b>	Lois Grenelle I et II	Réformes environnementales françaises renforçant les obligations de reporting RSE et imposant une vérification externe.
<b>2010</b>	Norme ISO 26000	Norme internationale définissant les lignes directrices de la RSE, sans obligation de certification.
<b>2015</b>	Objectifs de développement durable (ODD)	17 objectifs adoptés par l'ONU pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et favoriser une prospérité partagée.
<b>2017</b>	Loi sur le devoir de vigilance (France)	Obligation pour les grandes entreprises françaises de prévenir les atteintes aux droits de la personne et à l'environnement dans leurs chaînes de valeur.
<b>2019</b>	Loi Pacte (France)	Intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans les statuts des entreprises, introduction de la notion d'entreprise à mission.
<b>2022</b>	Norme IFRS S1	Norme sur la divulgation générale en durabilité : risques environnementaux, gouvernance, impact global.
<b>2022</b>	Norme IFRS S2	Norme sur la divulgation climatique : risques physiques et liés à la transition climatique.
<b>2022</b>	Directive européenne CSRD	Extension et harmonisation du reporting extra-financier obligatoire pour plus d'entreprises dès 2024.
<b>2024</b>	Directive européenne CSDDD	Obligation de diligence raisonnable sur les impacts sociaux et environnementaux pour les grandes entreprises, y compris les droits de la personne.

## 1.2 Définition de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises se caractérise par une grande diversité d'approches et d'interprétations (Sarkaret Searcy, 2016). Aucune définition unique n'est universellement acceptée (Dahlsrud, 2006 ; Sheehy, 2014). Certains chercheurs insistent sur la dimension volontaire de la RSE, tandis que d'autres mettent l'accent sur l'intégration des préoccupations sociales et environnementales au cœur des activités entrepreneuriales (Park, 2020).

Cette variété de définitions illustre la complexité du concept et son application dans des contextes et secteurs différents. Fondamentalement, la RSE repose sur l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (Carroll, 1999). Elle transcende ainsi la simple recherche de profit et engage les entreprises à agir de manière éthique et responsable envers la société et l'environnement (Falck et Heblich, 2007). La RSE s'inscrit dans une démarche proactive qui va au-delà des exigences légales, comme le souligne Bowen (1953), qui introduit une dimension éthique en soutenant que les entreprises ont une responsabilité envers la société.

Porter et Kramer (2006), introduisent la notion de « création de valeur partagée », démontrant que la RSE peut être intégrée à la stratégie économique de l'entreprise et que les organisations peuvent générer de la valeur économique tout en répondant à des besoins sociaux. La RSE constitue un processus évolutif qui transcende la maximisation des profits, comme l'explique Jones (1980), nécessitant de répondre aux attentes des parties prenantes tout en maintenant une gestion efficace des enjeux sociaux et environnementaux (Clarkson, 1995).

La responsabilité sociétale des entreprises s'analyse également à travers des théories, telles que la régulation sociale et la théorie néo-institutionnelle, qui mettent en évidence son rôle dynamique influencé par les normes sociales et institutionnelles (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Pour les PME, la RSE représente un levier de développement durable, adaptable aux ressources limitées (Courrentet et Quairel, 2012). Lépineux et al. (2010) ajoutent que la RSE devient un outil d'innovation et de différenciation, générant de la valeur à long terme.

La RSE demeure un concept complexe et sujet à débat, comme l'indique Brabet (2010), qui met en lumière les tensions entre la légitimité sociale et les exigences économiques. Bien que la RSE joue un rôle crucial dans la gouvernance des entreprises, en renforçant leur crédibilité et leur transparence vis-à-vis des investisseurs (De la Bruslerie, 2018), il existe des contradictions entre les discours sur la RSE et les pratiques réelles (Bodet et Lamarche, 2012).

**Tableau 1.2: Évolution des définitions de la RSE**

<b>Année</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Définition de la RSE</b>
<b>1979</b>	Carroll	La RSE recouvre les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires des entreprises
<b>2001</b>	McWilliamset Siegel	Ensemble d'actions volontaires, au-delà des obligations légales, socialement valorisées
<b>2002</b>	Gendron	Intègre les relations avec les parties prenantes, la communauté, les employés, l'environnement et la performance financière
<b>2003</b>	Van Marrewijket Werre	Inclusion volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations et relations d'affaires
<b>2005</b>	Pasquero	Approche proactive qui dépasse la conformité, intégrant les impacts sociaux et environnementaux
<b>2005</b>	Kotleret Lee	Engagement à améliorer le bien-être communautaire par des initiatives volontaires et l'usage de ressources propres
<b>2008</b>	Gondet Igalens	Outil de régulation pour stabiliser les relations entre l'entreprise et la société, en alignant leurs objectifs à long terme
<b>2009</b>	Ben Yedderet Zaddem	Moyen de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux ; reflet des tensions ou des consensus entre les acteurs sociaux.
<b>2011</b>	Baretet Joannides	Concept controversé, dont la légitimité et l'interprétation varient selon les acteurs (entreprises, syndicats, société civile)
<b>2011</b>	Commission Européenne	Responsabilité des entreprises à l'égard de leurs impacts sur la société
<b>2014</b>	Fouda	Stratégie volontaire intégrant les dimensions sociales, environnementales et éthiques, fondée sur un engagement durable

Le tableau 1.2 illustre l'évolution des définitions de la RSE, passant d'une responsabilité centrée sur les obligations économiques, juridiques et éthiques (Carroll, 1979) à une approche plus volontaire, stratégique et multidimensionnelle. Au fil du temps, la RSE est perçue comme un engagement au-delà des obligations légales, intégrant les préoccupations sociales, environnementales et les attentes des parties prenantes (Gendron ; Pasquero ; Fouda). Elle devient également un outil de régulation et d'intermédiation entre l'entreprise et la société (Gondet Igalens). La RSE s'inscrit dans une logique d'évolution vers une gouvernance responsable, souple et adaptative aux enjeux contemporains.

À partir de notre analyse de la littérature francophone, nous retenons que la définition la plus complète de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est celle proposée par la Commission européenne (2011), qui présente la RSE comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Cette définition synthétise les dimensions essentielles de la RSE et constitue une référence pertinente pour structurer notre cadre conceptuel.

### **1.3 Dimensions de la RSE**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se décline en trois dimensions essentielles : économique, sociale et environnementale. Selon Carroll (1991), la rentabilité économique constitue la base de la RSE, permettant aux entreprises de concilier leurs obligations économiques avec leurs responsabilités sociales et environnementales. Elkington (1994), à travers le concept du Triple Bottom Line, soutient que les entreprises doivent mesurer leur performance en prenant en compte ces trois dimensions pour garantir leur durabilité. La norme ISO 26000 (2010) insiste sur la nécessité d'une gestion responsable des impacts sociaux et environnementaux.

#### **1.3.1 Dimension économique**

La dimension économique de la RSE souligne que la rentabilité constitue un élément essentiel pour la viabilité des entreprises, permettant ainsi de remplir les obligations sociales et environnementales (Carroll, 1991). Boutiba et al. (2016) démontrent que la RSE est perçue comme un levier stratégique pour améliorer l'image et la compétitivité des entreprises. Bon (2009) met en évidence que les outils de durabilité favorisent une meilleure performance économique tout en répondant aux enjeux sociaux et environnementaux.

Cazal (2008) souligne l'importance des parties prenantes, transcendant les simples relations contractuelles pour inclure des enjeux sociopolitiques. En ce sens, la RSE devient un levier stratégique pour améliorer l'agilité et l'innovation de l'entreprise, point également abordé par Duteil et Fèvre-Pernet (2019).

### **1.3.2 Dimension sociale**

La dimension sociale de la RSE concerne la gestion des relations humaines, incluant la responsabilité envers les employés, les conditions de travail et l'engagement envers la communauté, avec un accent particulier sur la promotion des droits de l'homme (Martinetet Payaud, 2007). Oueghlissi (2013) souligne l'importance de la RSE pour les PME, en tant que levier de compétitivité et de gestion des ressources humaines. Gond et al. (2012) élargissent la notion en intégrant l'impact sociétal global de la RSE. Jbara (2017) met en lumière l'évolution de la RSE en incluant sa dimension sociale. Bataillard (2020) étudie la manière dont les entreprises intègrent cette dimension sociale dans leurs stratégies, renforçant ainsi leur responsabilité sociale tout en favorisant une gouvernance saine.

### **1.3.3 Dimension environnementale**

La dimension environnementale de la RSE concerne la gestion des ressources naturelles et la réduction de l'impact écologique, incluant l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et la gestion durable des ressources (Mathieu,2008). Gnanzou (2012) souligne l'importance des initiatives écologiques et Ory et Petitjean (2014) démontrent que la communication sur les pratiques environnementales peut améliorer l'image et la performance financière des entreprises.

**Tableau 1.3 : Indicateurs des dimensions de la RSE**

<b>Dimension</b>	<b>Indicateurs (littérature + GRI)</b>
<b>Sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conditions de travail, santé et sécurité (GRI 403)</li> <li>▪ Gestion des risques psychosociaux</li> <li>▪ Engagement communautaire, initiatives sociales et Philanthropiques</li> <li>▪ Diversité et inclusion (GRI 405)</li> <li>▪ Droits de la personne et liberté d'association (GRI 412)</li> </ul>
<b>Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilité financière, marges bénéficiaires, ROI, performance boursière</li> <li>▪ Revenus et profits (GRI 201)</li> <li>▪ Investissements responsables, proportions orientées vers des projets durables (GRI 203)</li> <li>▪ Paiement d'impôts et contributions financières (GRI 207)</li> <li>▪ Relations avec les parties prenantes, engagement et satisfaction</li> </ul>
<b>Environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des ressources naturelles, consommation d'eau, énergie, matières premières</li> <li>▪ Réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, émissions de GES (GRI 305)</li> <li>▪ Consommation d'énergie et d'eau (GRI 302, 303)</li> <li>▪ Gestion des déchets et recyclage (GRI 306)</li> <li>▪ Impact écologique global</li> </ul>

Les indicateurs ont d'abord été identifiés à partir de notre revue de la littérature, puis mis en parallèle avec ceux proposés par la GRI.

**Tableau 1.4 : Hiérarchisation des dimensions de la RSE**

<b>Dimension</b>	<b>Position hiérarchique</b>	<b>Rôle dans la durabilité</b>	<b>Finalité / Fonction</b>	<b>Exemples d'indicateurs</b>
<b>Économique</b>	Moyen Support	Soutient financièrement les actions sociales et environnementales.	Assurer la viabilité de l'organisation afin de financer les engagements sociaux et écologiques.	Rentabilité, investissements responsables, performance financière, relations avec les parties prenantes.
<b>Sociale</b>	Objectif central	Place l'être humain au cœur de la finalité du développement durable.	Améliorer le bien-être, protéger les droits de la personne, renforcer les conditions de travail et la cohésion sociale.	Santé et sécurité, satisfaction des employés, diversité, engagement communautaire.
<b>Environnementale</b>	Limite Cadre écologique	Respecter les limites naturelles pour assurer la durabilité.	Préserver les ressources et réduire l'empreinte écologique.	Émissions de CO <sub>2</sub> , consommation d'énergie et d'eau.

Comme le tableau 1.4 le montre, les trois dimensions de la RSE économique, sociale et environnementale ne sont pas équivalentes, mais présentent une hiérarchisation implicite. Le pilier économique constitue le moyen permettant à l'entreprise de générer les ressources nécessaires pour investir dans le social, tandis que le pilier environnemental fixe les limites à respecter. Cette hiérarchisation clarifie la logique du développement durable et oriente la manière dont les entreprises structurent leurs démarches RSE (Carroll, 1991 ; Elkington, 1994 ; ISO 26000, 2010).

#### **1.4 Stratégie de responsabilité sociale des entreprises**

La mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale des entreprises correspond à un processus d'intégration progressive des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques au cœur des activités organisationnelles. Elle vise à concilier les intérêts parfois divergents des parties prenantes afin de bâtir une performance durable, fondée sur des valeurs de responsabilité, au-delà de la seule recherche du profit (Freeman, 1984). Cette approche favorise l'adoption d'une gouvernance éthique et participative, renforçant ainsi la légitimité de l'organisation et la confiance des parties prenantes. Elle permet également d'anticiper les défis, de mieux réagir face aux crises et d'inscrire l'action de l'entreprise dans une logique de pérennité grâce à l'intégration de pratiques responsables à long terme (Poussing, 2011 ; Cazal, 2011).

Cependant, cette mise en œuvre n'est pas exempte de défis. La gestion des relations avec les parties prenantes s'avère souvent complexe et nécessite la mise en place de mécanismes efficaces pour prévenir ou résoudre les conflits. Il devient alors essentiel de trouver un équilibre entre les impératifs économiques de l'organisation et les attentes sociales et environnementales (Mercier, 2006).

La stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est essentielle pour intégrer des pratiques durables et éthiques dans les activités commerciales, tout en améliorant l'image de marque, en créant un avantage concurrentiel, en attirant les talents et en renforçant les relations avec les parties prenantes (Capronet Quairel-Lanoizelée, 2010). Elle permet également de réduire les risques, d'anticiper les exigences réglementaires et d'avoir un impact positif sur l'environnement et la société (Aggeriet Godard, 2006). En répondant aux attentes des consommateurs et des investisseurs, elle devient un levier de croissance, de pérennité, et favorise l'innovation (Bocquet et Mothe, 2013). Le tableau 1.5 présente l'évolution des définitions de la stratégie RSE.

**Tableau 1.5 : Définitions de la stratégie RSE**

Auteurs	Définition de la stratégie RSE
<b>Dlimi, S. (2020)</b>	Pour les PME marocaines, la stratégie RSE représente un levier motivant pour améliorer la performance sociale et renforcer l'impact des actions de l'entreprise sur son environnement local.
<b>Prieur, J. et al. (2020)</b>	La RSE est une approche intégrée des entreprises qui inclut la dimension sociale et environnementale dans les stratégies de gestion.
<b>Pestre, F. (2014)</b>	Dans les multinationales, la stratégie RSE doit être adaptée à trois niveaux : local, global et transnational. Elle consiste à répondre aux normes et attentes variées des différents marchés où l'entreprise opère.
<b>Biwolé Fouda, J. (2014)</b>	La stratégie RSE doit être construite en fonction des variables contextuelles de l'entreprise, notamment les attentes des parties prenantes et les spécificités locales et sectorielles.
<b>Fouda, J. B. (2014)</b>	La stratégie RSE dépend des contextes spécifiques des entreprises. Il s'agit d'une prise en compte des variables sociales, environnementales et économiques adaptées aux attentes des parties prenantes.
<b>Kheroua, H. H. S. N. (2011)</b>	La stratégie RSE dans les ressources humaines se concentre sur la gestion du bien-être des employés, leur développement personnel et la création d'un environnement de travail éthique et responsable.
<b>Martinet, A. C., et Payaud, M. A. (2007)</b>	Les formes de RSE varient selon le type d'entreprise. Pour les entreprises sociales, la RSE est intrinsèquement liée à leur modèle économique, qui place l'impact social et environnemental au cœur de leur activité.

La diversité des définitions recensées dans cette section illustre la pluralité des perspectives associées à la notion de stratégie RSE. Cette pluralité, qui peut être économique, sociale, environnementale ou partenariale, confirme le caractère fondamentalement multidimensionnel du concept. Toutefois, l'analyse comparative de ces définitions fait ressortir plusieurs points de convergence : l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie globale de l'entreprise (Tite, 2020), la recherche de création de valeur durable (Gimenes, 2021) et l'implication essentielle des parties prenantes dans la démarche (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013).

Ainsi, la stratégie RSE peut être comprise comme un cadre directeur visant à orienter les actions organisationnelles vers un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et réduction de l’empreinte environnementale. Cette synthèse constituera la base conceptuelle pour examiner, dans les sections ultérieures, les modalités de mise en œuvre de la RSE ainsi que les principaux défis qu’elle soulève.

#### **1.4.1 La mise en œuvre d’une stratégie RSE**

Mettre en place une stratégie de RSE contribue à renforcer la satisfaction des clients, comme l’ont souligné Jamal et Warit (2024). Au-delà de cet aspect, cette démarche permet également de réduire l’impact environnemental et d’encourager des pratiques plus éthiques au sein des organisations (Tite, 2020). Pour Gimenes (2021), intégrer la RSE directement dans le modèle d’affaires peut ouvrir la voie à de nouvelles opportunités économiques. Naschberger et Guerfel-Henda (2013) rappellent que la RSE joue un rôle important dans la promotion de la diversité et de l’inclusion, leviers qui participent activement à améliorer la compétitivité des entreprises.

Le tableau 1.6 a été élaboré à partir d’une synthèse de la littérature présentée dans cette section. Les facteurs de succès et les obstacles associés à la mise en œuvre d’une stratégie RSE sont tirés des travaux de plusieurs auteurs, dont :

- Delpuech (2009), qui met en avant le rôle déterminant du leadership et de la culture organisationnelle ;
- Bayad, Gallais et Schmitt (2006), qui soulignent l’influence du contexte organisationnel, particulièrement dans les PME ;
- Brédart et al. (2019), qui insistent sur l’importance de la gouvernance et de l’implication des parties prenantes ;
- Laroussi et Laroussi (2024), qui établissent un lien entre innovation et performance durable ;
- Ainsi que des analyses contemporaines portant sur la performance et la satisfaction client (Jamalet Warit, 2024).

Ainsi, le tableau 1.6 synthétise les convergences observées dans la littérature et permet d'identifier les principaux leviers et obstacles relatifs à l'intégration de la RSE dans les organisations. Il constitue un outil de référence pour la suite du travail et servira de cadre analytique pour l'étude empirique conduite dans ce mémoire.

**Tableau 1.6 : Facteurs de succès et obstacles de la mise en œuvre de la stratégie RSE**

<b>Facteurs de succès</b>	<b>Obstacles possibles</b>
Engagement de la direction : Support actif des dirigeants, ressources dédiées, leadership	Manque de soutien de la direction : Absence d'engagement, ressources limitées
Alignement avec la vision et les valeurs : Intégration de la RSE à la culture organisationnelle	Résistance au changement : Scepticisme des employés, difficulté à modifier les pratiques existantes
Implication des parties prenantes : Collaboration avec employés, clients, fournisseurs, communauté	Manque de ressources : Financement insuffisant, déficit de personnel ou de compétences
Approche intégrée : Inclusion de la RSE dans les processus et modèles d'affaires	Absence d'outils de suivi : Manque de systèmes pour mesurer l'impact et évaluer les progrès
Mesure et évaluation des résultats : Indicateurs clairs, suivi régulier des performances	Complexité de la mise en œuvre : Démarches trop techniques ou peu adaptées
Formation et sensibilisation : Programmes de formation, communication sur les enjeux RSE	Conflits d'objectifs : Tensions entre visées économiques sociales et écologiques
Innovation et adaptation : Réactivité face aux défis écologiques et sociaux	Manque de connaissances spécifiques : Faible expertise interne sur les enjeux de durabilité

Le tableau 1.6 montre que l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein d'une organisation constitue un processus complexe, dont plusieurs facteurs peuvent favoriser ou entraver la réussite. Parmi les principaux facteurs de réussite d'une mise en œuvre efficace de la stratégie RSE, on retrouve l'engagement fort de la direction, la participation active des parties prenantes et la capacité d'innovation.

Toutefois, certains freins peuvent compromettre cette dynamique, notamment un manque de soutien interne, la résistance au changement, ainsi qu'une insuffisance en ressources humaines, financières ou en compétences spécifiques. Selon Vas (2024), une démarche RSE ne peut être couronnée de succès que si elle est parfaitement alignée sur la philosophie d'ensemble de l'entreprise. Lorsqu'elle est pensée en cohérence avec les objectifs à long terme, elle peut non seulement améliorer la performance économique, mais aussi renforcer l'image de marque et la crédibilité de l'organisation auprès de ses parties prenantes. L'innovation joue ici un rôle clé. Comme l'expliquent Laroussi et Laroussi (2024), associer innovation et RSE peut avoir un impact positif durable sur les résultats financiers, se traduisant par une meilleure maîtrise des coûts

environnementaux et par des améliorations concrètes des processus internes, renforçant l'efficacité globale de l'entreprise.

Cependant, la réussite de cette démarche ne dépend pas uniquement des outils utilisés. Comme le soulignent Bayad, Gallais et Schmitt (2006), le contexte organisationnel joue un rôle tout aussi important. Dans le cas des PME, des éléments tels que la taille de l'entreprise, le style de leadership ou encore la sensibilisation des équipes aux enjeux sociaux et environnementaux peuvent fortement influencer l'adoption effective de la RSE.

La mise en place d'une stratégie RSE améliore les performances économiques, sociales et environnementales des organisations tout en renforçant la satisfaction client (Jamal et Warit, 2024). Il s'agit d'une stratégie exigeante, mais devenue essentielle pour répondre aux attentes de la société et aux exigences économiques actuelles. Delpuech (2009) met en évidence plusieurs conditions favorables à cette intégration, notamment l'engagement des dirigeants et la présence d'une culture d'entreprise qui valorise l'innovation durable. Brédart et al. (2019) soulignent l'importance de la stratégie RSE dans une gouvernance solide pour l'implication des parties prenantes. Cette approche stratégique contribue à la création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes (Biwolé Fouda, 2014 ; Poussing, 2011).

#### **1.4.2 Théorie des parties prenantes**

Proposée par R. Edward Freeman en 1984, la théorie des parties prenantes remet en question la vision traditionnelle de l'entreprise centrée exclusivement sur la maximisation du profit pour les actionnaires. Elle propose une approche plus inclusive, selon laquelle les entreprises doivent également tenir compte des intérêts et des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire tous les individus ou groupes qui sont affectés, de près ou de loin, par leurs activités.

Cette théorie ne s'applique pas uniquement aux grandes entreprises, mais trouve également sa pertinence dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). Comme le démontre Bruna (2019), de plus en plus de PME adoptent des pratiques de responsabilité sociétale non seulement pour répondre aux attentes de la société, mais également pour renforcer leur performance économique.

La théorie des parties prenantes fournit un cadre particulièrement utile pour penser la mise en œuvre de la RSE. Elle découle d'un besoin croissant de repenser les relations entre les entreprises et leur

environnement, en valorisant une gestion plus éthique, ouverte et participative (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014). Gond et Mercier (2006) soulignent l'importance d'intégrer les attentes des parties prenantes dans les processus de décision afin de mieux orienter la stratégie de l'entreprise. Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) insistent sur le caractère fondamental de la collaboration continue et de la gestion des intérêts parfois opposés entre les différents acteurs concernés. Cette capacité à arbitrer entre des enjeux divergents conditionne en grande partie la réussite d'une stratégie RSE. Parmar et al. (2010) considèrent la théorie des parties prenantes comme un véritable cadre stratégique. Selon eux, impliquer activement les parties prenantes permet de créer de la valeur partagée et de renforcer la durabilité de l'entreprise. Cette approche s'avère d'autant plus cruciale dans des secteurs complexes, comme l'aviation, où les interactions sont multiples et évolutives (Kivits et Sawang, 2021). Pour Cazal (2008), cette perspective transcende les simples relations contractuelles en intégrant des enjeux sociopolitiques ainsi que des attentes implicites. En prenant en compte cette diversité d'intérêts, les entreprises peuvent construire des stratégies RSE plus inclusives, adaptées aux défis sociaux et environnementaux actuels. Bonneveux et Saulquin (2009) affirment que l'implication des parties prenantes favorise une performance durable à long terme.

Néanmoins, cette approche n'est pas exempte de limites. Pesqueux (2024) attire l'attention sur les tensions qui peuvent émerger entre des intérêts divergents. Trouver un équilibre entre rentabilité économique et impératifs sociaux ou environnementaux reste un exercice délicat. Oumari (2022) partage cette analyse en soulignant la difficulté de concilier des attentes parfois contradictoires : les objectifs financiers des actionnaires peuvent entrer en conflit avec les préoccupations écologiques des communautés locales. Cela appelle à une gouvernance éthique et à une gestion rigoureuse des conflits d'intérêts.

Acquier et Girard (2013) apportent une réflexion critique sur les forces et les faiblesses de cette théorie, tout en proposant des pistes pour en améliorer l'application dans les organisations. Lépineux et al. (2016) élargissent cette perspective en démontrant que la théorie des parties prenantes peut constituer un levier puissant pour aider les entreprises à relever les défis contemporains de la RSE, en réinventant leurs stratégies autour des enjeux sociaux et environnementaux.

### 1.4.3 Théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité repose sur l'idée fondamentale que les entreprises doivent aligner leurs actions sur les attentes sociales, éthiques et culturelles de leur environnement afin de préserver leur acceptation au sein de la société. Selon Schuman (1995), la légitimité constitue un processus dynamique et évolutif, dans lequel les organisations doivent entretenir activement leurs relations avec les parties prenantes pour maintenir leur soutien et éviter une perte de confiance. Ce processus implique la mise en œuvre de pratiques transparentes et responsables, rôle que remplit précisément la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En intégrant des valeurs partagées dans leur stratégie, les entreprises renforcent leur crédibilité et consolident leur légitimité sociale.

Plusieurs auteurs, tels que Bobbio (2000) et Pedler (2017), insistent sur le fait que la légitimité ne se limite pas au respect des obligations légales, mais dépend également de la perception sociétale des actions de l'entreprise. Dans ce cadre, la RSE apparaît comme un levier stratégique, permettant aux organisations d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leur gouvernance. Cette intégration répond aux attentes croissantes des parties prenantes et contribue à la consolidation de la légitimité institutionnelle. Frimousse et al. (2006) ainsi que Mahadeo et al. (2011) soulignent le rôle fondamental de la RSE dans le maintien de cette légitimité, en renforçant le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes, ce qui favorise la confiance et la pérennité des relations. Tilling (2004) rappelle que la légitimité est un concept mouvant, nécessitant une adaptation continue des stratégies RSE pour rester en phase avec les évolutions sociales.

L'analyse comparative entre la théorie des parties prenantes et celle de la légitimité met en lumière les convergences et spécificités de ces deux approches. La théorie des parties prenantes se concentre sur la prise en compte des intérêts des acteurs internes et externes à l'entreprise (employés, clients, communautés, etc.), tandis que la théorie de la légitimité insiste sur l'alignement des actions organisationnelles avec les attentes sociétales pour maintenir l'acceptation sociale. Dans les deux cas, la RSE joue un rôle central : elle facilite la collaboration et l'intégration des intérêts dans les décisions stratégiques (Bonnafeous-Boucheret Rendtorff, 2014), tout en renforçant la réputation et la légitimité de l'entreprise (Suchman, 1995). Toutefois, chacune de ces théories présente des défis spécifiques. La gestion des tensions entre parties prenantes (Pesqueux, 2024) et l'adaptation constante aux évolutions sociales (Tilling, 2004) illustrent les complexités inhérentes à la mise en

œuvre d'une stratégie RSE efficace. Enfin, l'impact stratégique de la RSE, qu'il s'agisse de créer de la valeur partagée ou de préserver la légitimité organisationnelle, confirme son rôle structurant dans la gouvernance contemporaine des entreprises (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bobbio, 2000).

#### **1.4.4 Conclusion du chapitre**

Ce premier chapitre a permis d'établir les fondements théoriques et conceptuels de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de sa mise en œuvre stratégique. L'analyse historique révèle une évolution progressive du concept, passant d'une préoccupation morale émergente dans les années 1950 à un cadre institutionnalisé et réglementaire contemporain. L'évolution de la RSE, de ses origines conceptuelles à son intégration stratégique dans les organisations, illustre un changement profond dans la manière dont les entreprises conçoivent leur rôle dans la société. Initialement centrée sur des engagements volontaires, la RSE s'est institutionnalisée sous l'effet combiné des normes internationales, des réglementations nationales et des pressions des parties prenantes. Les définitions, bien que variées, convergent vers une approche intégrée conciliant performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale.

Les trois dimensions de la RSE, intrinsèquement liées dans leur application, constituent les bases d'une stratégie pouvant créer une valeur durable pour tous les intéressés. Toutefois, la réussite de cette stratégie repose sur un engagement clair de la direction, une intégration cohérente aux objectifs organisationnels et une capacité d'adaptation aux enjeux contemporains. La RSE apparaît ainsi non seulement comme un outil de conformité et de légitimation, mais également comme un levier stratégique essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

Les théories des parties prenantes et de la légitimité fournissent des pistes pertinentes pour comprendre les enjeux et défis de la mise en œuvre stratégique de la RSE. Elles soulignent l'importance d'une approche inclusive et adaptative, capable de concilier des intérêts parfois divergents tout en maintenant la légitimité sociale de l'organisation.

## **CHAPITRE II**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

Ce chapitre présente une revue de la littérature visant à dresser un état des connaissances sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les cadres normatifs qui en encadrent la mise en œuvre. L'objectif est de comprendre l'évolution et la diversité des approches de la RSE à l'échelle internationale, en examinant les contextes régionaux (Europe, Afrique, Canada et Québec) ainsi que les mécanismes normatifs et standards qui orientent les pratiques organisationnelles. La première partie met en évidence les spécificités historiques, culturelles, institutionnelles et économiques qui influencent l'appropriation et l'intégration de la RSE dans différents environnements. La seconde partie analyse les principaux référentiels internationaux, tels que l'ISO 26000, la Global Reporting Initiative (GRI), le Pacte mondial des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE, afin de cerner leur rôle, leurs avantages et leurs limites dans la structuration des démarches responsables. Cette analyse offre un cadre de référence essentiel pour situer la problématique de la mise en œuvre de la stratégie RSE et en dégager les enjeux méthodologiques qui orienteront les étapes ultérieures de la recherche.

#### **2.1 La responsabilité sociale des entreprises dans le monde**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) prend une ampleur croissante à travers le monde, devenant un véritable pilier du développement durable. Elle s'appuie sur des repères tels que la norme ISO 26000 ou les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU pour orienter les entreprises vers des pratiques plus responsables. Comme l'expliquent Aggeri et Godard (2006), la RSE transforme profondément la gouvernance des entreprises, en intégrant davantage leurs parties prenantes. Pour Postel et Sobel (2020), elle représente un moyen de rééquilibrer la place du social dans une économie trop centrée sur le marché. Pesqueux (2006) rappelle que chaque entreprise vit la RSE selon sa culture et son environnement spécifiques. Jaeger (2023) insiste sur un point essentiel : pour que la RSE soit véritablement efficace, elle doit reposer sur des valeurs claires, des engagements bien définis et une authentique volonté d'agir au cœur de l'organisation.

### **2.1.1 La Responsabilité sociale des entreprises en Europe**

La RSE en Europe s'est progressivement imposée comme un levier de transformation économique et sociale, bien que son application demeure marquée par des tensions et des disparités. Selon Reynaud (2007), la spécificité européenne réside dans son ancrage dans des valeurs de solidarité, de dialogue social et de bien commun. Toutefois, cette vision est souvent affaiblie par une instrumentalisation de la RSE à des fins purement économiques.

Duché et Bogalska-Martin (2013) rappellent que l'Union européenne peine à articuler un véritable projet social commun, ce qui freine l'établissement d'une RSE cohérente et contraignante à l'échelle continentale. Cette difficulté est amplifiée par la diversité des politiques nationales, qui rend l'harmonisation complexe. Jbara (2017) met cette évolution en perspective historique, démontrant que la RSE en Europe a émergé d'un long processus influencé par les luttes sociales, les crises économiques et les exigences croissantes de transparence, expliquant en partie son enracinement institutionnel, mais aussi ses limites actuelles.

L'enjeu central pour la RSE européenne est son intégration effective dans les pratiques économiques, comme le démontre Godfrain (2024) dans le secteur financier. Cette étude révèle que les pays scandinaves, plus avancés en matière de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), obtiennent de meilleurs résultats, confirmant que la RSE peut constituer un facteur de performance durable lorsqu'elle est prise au sérieux. De lisi (2024), à travers une lecture critique du livre de Jacques Igalens, met en lumière les ambivalences de la RSE européenne : bien qu'elle ait généré des progrès, elle souffre encore d'un manque de régulation contraignante et d'une dérive vers des pratiques de façade.

### **2.1.2 La responsabilité sociale des entreprises en Afrique**

La RSE en Afrique constitue une dynamique en construction, marquée par des formes d'appropriation hétérogènes, un encadrement institutionnel limité, ainsi qu'une influence significative des facteurs culturels et économiques locaux. L'ensemble des travaux analysés met en évidence une tension constante entre les référentiels internationaux de la RSE et les réalités structurelles, sociales et culturelles propres aux pays africains.

Dans une perspective macro-institutionnelle, Téné (2019) souligne que l'émergence d'une culture RSE en Afrique est fortement conditionnée par des pressions exogènes, particulièrement celles liées aux exigences de transparence imposées aux filiales africaines de groupes internationaux. Cependant, cette dynamique reste freinée par une faible appropriation des normes (notamment ISO

26000), un déficit de sensibilisation des parties prenantes locales, et l'absence de politiques publiques robustes en matière de régulation sociétale.

Cyprien (2023) dresse un état des lieux critique de la RSE en Afrique subsaharienne, mettant en évidence le caractère essentiellement volontaire des démarches RSE, la faiblesse de la législation encadrant ces pratiques, ainsi que la faible intégration des entreprises africaines dans les initiatives globales de développement durable.

La spécificité culturelle et communautaire des contextes africains apparaît comme un facteur explicatif majeur des formes particulières de mise en œuvre de la RSE. Wong et Kiswend-Sida (2011) mettent en évidence l'ancrage moral et social des pratiques responsables dans les pays d'Afrique francophone, où la légitimité des entreprises repose davantage sur leur utilité sociale que sur une conformité réglementaire. Cette observation est renforcée par les travaux de Bah et al. (2016), qui analysent les pratiques de RSE dans les très petites et moyennes entreprises sénégalaises.

Kamdem (2016) explore les articulations entre innovation, entrepreneuriat et développement durable, mettant en lumière les contraintes structurelles qui pèsent sur les initiatives entrepreneuriales durables en Afrique (insécurité juridique, faiblesse des financements, instabilité institutionnelle). La consolidation d'une RSE contextuellement ancrée suppose également un renforcement de la production scientifique africaine dans le champ du management.

Ngantchou et Biwolé Fouda (2021) constatent que la recherche sur le management en Afrique demeure encore marginalisée, tant en termes de visibilité que de structuration. Bruna (2016) identifie plusieurs thèses novatrices sur le management africain, souvent porteuses d'approches critiques ou alternatives, mais encore peu valorisées dans les publications académiques internationales. Le développement de la RSE passe également par une valorisation des connaissances produites localement.

L'étude d'Apitsa (2019) portant sur deux multinationales implantées au Cameroun illustre empiriquement les défis liés à la contextualisation des politiques RSE. L'efficacité des démarches responsables repose sur leur capacité à dialoguer avec les dynamiques locales, à adapter les standards globaux aux réalités sociales, et à intégrer les attentes des communautés locales dans une logique de responsabilité partagée.

### 2.1.3 La Responsabilité sociale des entreprises au Canada

La RSE au Canada occupe une place croissante dans la gouvernance des organisations, s'imposant comme un levier stratégique à la croisée des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques. Le gouvernement canadien joue un rôle central en mettant en œuvre une série de mécanismes incitatifs destinés à promouvoir des pratiques commerciales responsables. Ces dispositifs visent notamment à renforcer la compétitivité internationale du secteur extractif canadien, à préserver son image à l'échelle mondiale et à favoriser les retombées positives du développement dans les collectivités locales ou les pays hôtes (Affaires mondiales Canada, 2021).

Sur le plan théorique, Pasquero (2006) présente la RSE comme une nouvelle forme de régulation socioéconomique, complémentaire à l'intervention publique, tandis que Belem (2010) y voit une réponse organisationnelle aux défis contemporains du développement durable. Ces perspectives soulignent que la RSE canadienne ne se limite pas à un effet de mode, mais s'inscrit dans une transformation structurelle des entreprises face aux attentes sociales croissantes. Gond et Igalens (2018) rappellent que les fondements théoriques de la RSE reposent sur trois approches principales : éthique (normative), stratégique (instrumentale) et analytique (descriptive). Cette diversité conceptuelle reflète la complexité de son application concrète dans les entreprises canadiennes.

Du côté des pratiques, Serret et Berthelot (2013) mettent en lumière le rôle de plus en plus actif des actionnaires canadiens, dont les résolutions entre 2000 et 2011 démontrent une volonté claire d'influencer les politiques RSE des entreprises.

Cependant, malgré ces avancées, des limites importantes subsistent, notamment dans le secteur minier à l'international. Belem, Champion et Gendron (2008) soulignent que les grandes compagnies minières canadiennes engagées dans les pays en développement n'assument pas toujours leurs responsabilités sociales, malgré un discours officiel favorable à la RSE.

Carneiro (2018) critique l'usage du Global Reporting Initiative (GRI), qui, bien qu'adopté par plusieurs entreprises canadiennes, ne garantit pas une véritable transparence quant à leur impact réel sur les enjeux de durabilité. Selon cette analyse, ces rapports relèvent davantage d'une stratégie de légitimation que d'un véritable engagement responsable.

#### **2.1.4 La Responsabilité sociale des entreprises au Québec**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au Québec présente des caractéristiques distinctives qui reflètent à la fois l'héritage nord-américain et l'influence francophone européenne, créant ainsi un modèle hybride original dans le paysage international de la RSE (Gendron et al., 2010). Cette spécificité québécoise se manifeste tant dans les pratiques entrepreneuriales que dans la production académique et les cadres institutionnels qui encadrent la RSE.

- **Ancrage historique et évolution conceptuelle**

L'émergence de la RSE au Québec s'inscrit dans une trajectoire historique marquée par une forte tradition coopérative et une économie sociale développée (Lévesque, 2002). Dès les années 1970, le mouvement coopératif québécois, notamment les caisses Desjardins et les coopératives agricoles, a intégré des préoccupations sociales et communautaires dans leurs modèles d'affaires, préfigurant ainsi les principes contemporains de la RSE (Bouchard et Lévesque, 2010). Cette tradition d'économie sociale a profondément marqué la conception québécoise de la responsabilité d'entreprise, orientée vers la création de valeur partagée et l'ancrage territorial.

Pasquero (2005), figure majeure de la recherche québécoise sur la RSE, conceptualise la RSE comme un nouveau mode de régulation socioéconomique, complémentaire à l'intervention publique. Selon cette perspective, la RSE québécoise se distingue par son caractère hybride, combinant des approches volontaires inspirées du modèle nord-américain et une régulation douce influencée par les traditions européennes (Gendron, 2000). Cette hybridité se traduit par une conception de la RSE qui valorise simultanément la performance économique, l'innovation sociale et l'engagement communautaire.

- **Cadre institutionnel et initiatives structurantes**

Le contexte institutionnel québécois a favorisé l'émergence de plusieurs initiatives structurantes pour la RSE. Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) a joué un rôle pionnier en développant des normes adaptées au contexte québécois, notamment la norme BNQ 21000 sur le développement durable et la responsabilité sociétale, qui s'articule avec la norme internationale ISO 26000 tout en intégrant des spécificités locales (BNQ, 2011).

L'adoption de la Loi sur les coopératives en 2003, puis son actualisation en 2021, a renforcé le cadre légal favorisant les pratiques responsables, notamment en matière de gouvernance participative et de distribution équitable de la richesse créée (Gouvernement du Québec, 2021). Par ailleurs, plusieurs initiatives gouvernementales et paragouvernementales ont contribué à structurer le champ de la RSE québécoise, telles que la Stratégie gouvernementale de développement durable (2015-2020, puis 2023-2028) qui incite les entreprises à adopter des pratiques responsables en alignement avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

- **Spécificités des pratiques RSE québécoises**

Les recherches empiriques révèlent plusieurs spécificités des pratiques RSE au Québec. Ramboarisata et De Serres (2007) démontrent que les partenariats entre entreprises et organismes à but non lucratif (OBNL) constituent une modalité privilégiée d'engagement social au Québec, permettant un ancrage territorial fort et une réponse adaptée aux besoins communautaires locaux. Cette approche partenariale, fondée sur la proximité et la confiance, contraste avec des modèles plus philanthropiques ou transactionnels observés dans d'autres contextes.

L'étude de Gendron et Turcotte (2007) met en lumière l'importance accordée au dialogue avec les parties prenantes dans les démarches RSE québécoises, reflétant une culture de concertation profondément ancrée dans les pratiques managériales et syndicales de la province. Cette dimension dialogique se manifeste notamment dans les processus de consultation préalables aux grandes décisions organisationnelles et dans les mécanismes de gouvernance participative adoptés par de nombreuses entreprises québécoises.

La question de la diversité et de l'inclusion constitue également un axe fort de la RSE québécoise. Charest (2008) souligne toutefois un décalage entre les discours organisationnels sur la diversité et les pratiques effectives, appelant à une approche plus authentique et mesurable de l'inclusion. Cette critique constructive a contribué à faire évoluer les pratiques vers des démarches plus structurées, intégrant des objectifs chiffrés et des mécanismes de reddition de comptes.

- **Secteurs et acteurs clés**

Plusieurs secteurs se distinguent par leur engagement particulier en matière de RSE au Québec. Le secteur financier, notamment les institutions coopératives comme le Mouvement Desjardins, a développé une approche pionnière de la finance responsable, intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses décisions d'investissement dès les années 1990 (Turcotte et al., 2007). Cette approche précoce a positionné le Québec comme leader canadien en matière d'investissement responsable. Le secteur minier québécois, confronté à des enjeux importants de légitimité sociale, a également été contraint de développer des pratiques RSE substantielles, notamment en matière de consultation des communautés autochtones et de gestion des impacts environnementaux (Prno et al., 2010). Ces pratiques, bien que perfectibles, illustrent l'évolution vers une prise en compte plus sérieuse des responsabilités territoriales des entreprises extractives.

Les PME québécoises, qui constituent l'essentiel du tissu économique provincial, adoptent des approches RSE souvent informelles mais profondément ancrées dans les valeurs entrepreneuriales locales (Berger-Douce, 2008). L'étude de Labelle et Aka (2012) révèle que ces pratiques, bien que moins formalisées que dans les grandes entreprises, traduisent un engagement authentique envers les communautés locales et les employés.

- **Contribution académique québécoise**

La recherche québécoise sur la RSE a apporté des contributions théoriques et méthodologiques significatives au champ académique international. Les travaux de Gendron et de ses collaborateurs sur l'institutionnalisation de la RSE (Gendron et al., 2010) ont enrichi la compréhension des processus de diffusion et d'appropriation des pratiques responsables. L'approche critique développée par Bodet et Lamarche (2007), puis approfondie dans leurs travaux ultérieurs, a mis en lumière les contradictions entre discours RSE et réalités organisationnelles, contribuant ainsi à une perspective plus nuancée et réflexive sur le phénomène.

Les recherches de Pasquero sur la théorie des parties prenantes et la régulation sociale des entreprises (Pasquero, 2005, 2006) ont influencé tant la communauté académique internationale

que les pratiques managériales au Québec et ailleurs. Sa conceptualisation de la RSE comme "nouveau contrat social" entre l'entreprise et la société a ouvert des perspectives théoriques fécondes, articulant dimensions éthiques, stratégiques et institutionnelles.

#### ▪ **Défis et perspectives d'avenir**

Malgré ces avancées, la RSE québécoise fait face à plusieurs défis. L'harmonisation des pratiques entre PME et grandes entreprises demeure un enjeu, les ressources limitées des PME rendant difficile l'adoption de démarches RSE formalisées (Berger-Douce, 2012). Par ailleurs, la mesure de l'impact réel des initiatives RSE reste problématique, de nombreuses organisations privilégiant encore une logique de communication au détriment d'une véritable transformation de leurs pratiques (Turcotte et Salmon, 2005).

L'arrimage entre les engagements RSE et les stratégies d'affaires constitue également un défi majeur. Comme le soulignent Gond et Igalens (2012), la RSE risque de demeurer périphérique si elle n'est pas pleinement intégrée dans les processus décisionnels et les modèles d'affaires. Ce constat vaut particulièrement pour le Québec, où coexistent des approches RSE très avancées dans certaines organisations et des pratiques encore superficielles dans d'autres.

Vers l'avenir, la transition écologique et la lutte contre les changements climatiques s'imposent comme des enjeux majeurs pour la RSE québécoise. Le Plan pour une économie verte 2030 du gouvernement du Québec (2020) crée un cadre incitatif pour l'adoption de pratiques entrepreneuriales durables, appelant les entreprises à contribuer activement aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cette orientation pourrait renforcer l'intégration des dimensions environnementales dans les stratégies RSE québécoises, traditionnellement plus centrées sur les enjeux sociaux et communautaires.

En somme, la RSE au Québec se caractérise par un modèle original, combinant ancrage territorial fort, culture de dialogue avec les parties prenantes, et hybridation entre approches volontaires et régulation douce. Cette spécificité québécoise, nourrie par une tradition d'économie sociale et enrichie par une recherche académique de qualité, offre un terrain fertile pour le développement de pratiques RSE authentiques et adaptées au contexte local, tout en s'inscrivant dans les dynamiques

internationales de responsabilité sociétale.

### 2.1.5. Comparaison de la RSE en différents contextes

Le tableau 2.1 compare l'évolution et la pratique de la RSE dans quatre contextes géographiques distincts. L'Europe se distingue par une RSE institutionnalisée, mais peu harmonisée, tandis qu'en Afrique, elle reste émergente, influencée par les normes internationales. Le Canada adopte une approche stratégique encadrée, particulièrement dans les secteurs extractifs. Le Québec valorise une approche communautaire et ancrée localement. Les motivations varient entre stratégie, légitimité et solidarité selon les contextes.

**Tableau 2.1 : Comparaison de la RSE en Europe, Afrique, Canada et au Québec.**

Critères	Europe	Afrique	Canada	Québec
<b>Origine et évolution</b>	RSE émergente, issue des luttes sociales et des crises économiques (Jbara, 2017) ; intégration progressive dans les politiques publiques	RSE structurée, influencée par les normes internationales et les pressions externes (Téné, 2019)	RSE autour de mécanismes et publics incitatifs et enjeux économiques globaux, notamment dans le secteur extractif (Affaires mondiales Canada, 2021).	RSE fortement territorialisée, liée aux enjeux sociaux locaux et au partenariat avec des acteurs communautaires (Ramboarisata et De Serres, 2007)
<b>Cadre institutionnel</b>	Présence d'un cadre incitatif, mais peu d'harmonisation entre les États (Duché et Bogalska-Martin, 2013).	Faible encadrement légal et institutionnel, initiatives souvent volontaires (Cyprien, 2023)	Existence d'un cadre public structurant, rôle actif du gouvernement fédéral, surtout dans les industries extractives	Approche hybride : incitations locales, reconnaissance publique et universitaire (Pasquero, 2005)
<b>Motivations des entreprises</b>	Mixte : valeurs de solidarité et performance économique, parfois instrumentalisée pour la réputation (Reynaud, 2007 ; De Lisi, 2024)	Souvent d'ordre moral ou stratégique, faible ancrage local formalisé (Wonget Kiswend-Sida, 2011 ; Bah et al., 2016)	Réponse aux attentes des parties prenantes, parfois critiquée pour de pratiques non-façades (Belem et al., 2008 ; Carneiro, 2018)	Recherche de légitimité sociale dans les communautés, volonté d'ancrage local, discours souvent plus avancé que les pratiques (Charest, 2008)
<b>Approche culturelle</b>	Vision RSE universaliste, influencée par les valeurs sociales européennes, fortes dans les pays nordiques (Godfrin, 2024)	RSE vernaculaire ou indigène, pratiques informelles liées à la culture locale et au sens communautaire (Bah et al., 2016)	Approche multiculturelle, théoriquement pluraliste (éthique, stratégique, descriptive) (Gondet Igalens, 2018)	Fort enracinement dans les valeurs québécoises de solidarité, coopération et diversité culturelle (Ramboarisata et De Serres, 2007)
<b>Acteurs clés</b>	États membres,	Entreprises	Gouvernement,	Acteurs locaux,

<b>Critères</b>	<b>Europe</b>	<b>Afrique</b>	<b>Canada</b>	<b>Québec</b>
	entreprises multinationales, syndicats, ONG	internationales, actionnaires, communautés, ONG d'intervention publique	entreprises, multinationales, ONG	universités, ONG
<b>Limites et critiques</b>	Manque de régulation contraignante ; dérive vers RSE-washing (De Lisi, 2024)	Faible structuration, manque de ressources, instabilité politique et économique (Kamdem, 2016 ; Ngantchou et Biwolé Fouda, 2021)	Pratiques parfois déconnectées des impacts réels, GRI parfois utilisé pour des stratégies de légitimation (Carneiro, 2018)	Décalage entre discours sur la diversité et réalité ; besoin de pratiques mesurables et authentiques (Charest, 2008)
<b>Perspectives d'avenir</b>	Intégration accrue des critères ESG, besoin de régulation et d'harmonisation renforcée	Édification d'une RSE africaine enracinée dans les communautés locales, grâce à la recherche, à l'innovation sociale et à la gouvernance multipartite (Apitsa, 2019 ; Cyprien, 2023).	Consolidation autour de normes plus transparentes, responsabilité à l'international	Institutionnalisation et normalisation des pratiques, avec accent sur l'impact social local et la mesure des résultats

## 2.2 Cadres normatifs et standards internationaux pour mise en œuvre de la RSE

Les cadres normatifs et les standards internationaux sont essentiels pour structurer et renforcer les pratiques de RSE au sein des entreprises (Nigon, 2006). Ouedraogo (2013) souligne que ces outils permettent aux entreprises de développer des stratégies responsables et durables, tout en garantissant que les actions mises en place soient mesurables et alignées avec des normes reconnues à l'échelle internationale.

### 2.2.1 ISO 26000

La norme ISO 26000 constitue un cadre de référence fondamental pour la RSE, en fournissant des lignes directrices non contraignantes pour sa mise en œuvre (Cadet, 2010). Selon Pojasek (2011), cette norme n'a pas vocation à être un instrument de certification, mais vise à orienter les entreprises dans l'intégration des principes de la RSE dans leurs activités. Belghit (2023) souligne que l'ISO 26000 fournit un cadre structuré, particulièrement pertinent pour le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), facilitant ainsi l'intégration des préoccupations sociétales dans les pratiques organisationnelles.

Cependant, Grimand et al. (2014) analysent comment l'ISO 26000 peut engendrer des paradoxes organisationnels, nécessitant une gestion stratégique pour concilier les attentes des parties prenantes avec les contraintes opérationnelles. Helfrich (2010) soulève la question de la normalisation effective de la RSE, suggérant que la diversité des contextes culturels et économiques pourrait limiter l'universalité de cette norme.

Pierron (2017) précise que l'implémentation de la RSE au sein des organisations doit commencer par un diagnostic des pratiques existantes, afin d'identifier les points de faiblesse et de garantir une amélioration continue. Capron et Quairel (2016) rappellent que son efficacité repose sur son intégration stratégique dans les décisions organisationnelles. Maymo et Murat (2020) ainsi que Belem (2007) insistent sur le fait que, bien que l'ISO 26000 fournisse un cadre solide, son efficacité dépend largement de l'engagement réel des entreprises.

En l'absence de volonté de transformation organisationnelle, l'adoption de la norme pourrait rester une formalité sans impact tangible, phénomène évoqué sous le terme "ISO 26000 washing" (Cadet, 2015). Certaines entreprises l'adoptent principalement pour des raisons de communication, sans implémenter de changements réels. Ce phénomène, également mentionné par Orias (2015), nuit à la crédibilité de la norme et réduit son impact.

Malgré ces défis, l'adoption de l'ISO 26000 présente des avantages considérables. Lasalle (2018) note que l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise via l'ISO 26000 permet une meilleure gestion des risques et une réponse accrue aux attentes sociétales, renforçant la compétitivité sur le marché mondial. Halima (2022) explique que les entreprises peuvent utiliser la norme pour harmoniser leurs pratiques avec des standards internationaux, tout en répondant aux besoins locaux de leurs parties prenantes, consolidant ainsi leur position sur les marchés mondiaux tout en respectant les particularités locales.

**Tableau 2.2 : Avantages et inconvénients de la norme ISO2600**

<b>Avantages</b>	<b>Sources</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Sources</b>
Fournit un cadre structuré pour intégrer la RSE dans les pratiques organisationnelles	Belghit (2023) ; Cadet (2010)	Absence de certification, qui entraîne parfois une adoption superficielle	Pojasek (2011)
Améliore la compétitivité, la réputation et la réponse aux attentes sociétales	Lasalle (2018)	Mise en œuvre complexe, notamment pour les PME	Helfrich (2010)
Réduction des risques sociaux, environnementaux, juridiques et réputationnels	Lasalle (2018)	Difficulté de concilier RSE et performance financière	Grimand et al. (2014)
Renforcement de la confiance des parties prenantes	Capronet Quairel (2016)	Engagement insuffisant pouvant limiter l'impact réel	Belem (2007) ; Maymo et Murat (2020)
Harmonisation internationale des pratiques RSE, tout en tenant compte des spécificités locales	Halima (2022)	Forte nécessité d'adaptation aux contextes culturels et économiques	Helfrich (2010)
Encourage l'amélioration continue grâce à un diagnostic initial	Pierron (2017)	Risque de « ISO 26000 washing » ou d'usage symbolique de la norme	Cadet (2015) ; Orias (2015)
Pertinence pour les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS)	Belghit (2023)	Perception d'inflexibilité ou de contrainte pour certaines entreprises	Grimand et al. (2014)

## 2.2.2 La Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation internationale qui développe des normes de reporting pour aider les entreprises à divulguer leur performance en matière de responsabilité sociétale (RSE), couvrant des domaines tels que l'environnement, la gouvernance, les droits de la personne et les conditions de travail (Capronet Quairel, 2003). Elle permet de mesurer et communiquer de manière cohérente l'impact des entreprises (Toker, 2021).

La conformité aux normes GRI permet aux entreprises de rendre compte de manière standardisée de leurs impacts, ce qui revêt une importance particulière face aux attentes croissantes des parties prenantes (Lépineux et al., 2016). Ces dernières jouent un rôle déterminant en influençant la gouvernance des entreprises et en exigeant une plus grande transparence (Bon, 2009). Dankers (2004) et Chersan (2016) soulignent l'importance de la Global Reporting Initiative (GRI) qui facilite le reporting de durabilité.

Le tableau 2.3 montre que les deux approches sont complémentaires. La GRI est optimale pour les organisations qui cherchent à communiquer de manière transparente leurs actions RSE, tandis qu'ISO 26000 convient aux organisations souhaitant intégrer la responsabilité sociétale dans leurs pratiques quotidiennes.

**Tableau 2.3 : Comparaison des stratégies de mise en œuvre de la RSE selon la GRI et la norme ISO 26000.**

Critères	GRI	ISO 26000
<b>Objectif de mise en œuvre</b>	Faciliter la transparence et la communication des pratiques RSE à travers des rapports détaillés (Capron et Quairel, 2003; Toker, 2021)	Fournir un cadre pour intégrer la RSE dans la stratégie et la gestion globale de l'organisation (Dankers, 2004; Chersan, 2016)
<b>Approche</b>	Reporting : rapports détaillés mesurant et communiquant les performances RSE sur des critères spécifiques (Toker, 2021; Bon, 2009)	Stratégie intégrée : intégration systématique de la RSE dans les valeurs, politiques et pratiques quotidiennes (ISO, 2010; Lépineux et al., 2016)
<b>Processus de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte et analyse des données de durabilité.</li> <li>- Application des indicateurs GRI (environnement, social, économie).</li> <li>- Production d'un rapport respectant les critères de transparence (Capron et Quairel, 2003; Dankers, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des enjeux selon 7 domaines principaux.</li> <li>- Intégration des principes ISO 26000 dans la gouvernance, la stratégie et la culture organisationnelle (ISO, 2010; Chersan, 2016)</li> </ul>
<b>Cible</b>	Parties prenantes externes : investisseurs, clients, ONG, régulateurs (Bon, 2009; Lépineux et al., 2016)	Acteurs internes : gestion, gouvernance, opérations, culture organisationnelle (ISO, 2010; Chersan, 2016)

<b>Critères</b>	<b>GRI</b>	<b>ISO 26000</b>
<b>Méthodologie</b>	Mesure et communication via des indicateurs quantifiables (Capron et Quairel, 2003; Toker, 2021)	Repose sur des principes directeurs sans imposer d'indicateurs spécifiques (ISO, 2010)
<b>Flexibilité</b>	Flexible, mais structuré : niveaux Core et Compréhensive (GRI, 2021)	Très flexible : applicable à tous types d'organisations, sans format de reporting obligatoire (ISO, 2010)
<b>Mise en œuvre dans la pratique</b>	Publications régulières de rapports RSE vérifiables, avec actions correctives sur les performances (Dankers, 2004; Toker, 2021)	Développement de politiques internes intégrant la RSE, sans obligation de rapport public (ISO, 2010; Chersan, 2016)
<b>Suivi et évaluation</b>	Basé sur des indicateurs mesurables, souvent vérifiés par audit externe (Capron et Quairel, 2003; Bon, 2009)	Encouragé, mais non prescrit ; basé sur une auto-évaluation interne (ISO, 2010)
<b>Certification</b>	Pas de certification officielle, mais des audits externes possibles (GRI, 2021)	Non certifiable : norme d'orientation (ISO, 2010)
<b>Engagement des parties prenantes</b>	Accent sur l'implication externe : consultations, dialogue avec investisseurs, clients (Bon, 2009; Lépineux et al., 2016)	Accent également présent, mais dans une perspective plus globale d'intégration durable (ISO, 2010; Chersan, 2016)

### 2.2.3 Le Pacte Mondial des Nations Unies

Le Pacte mondial des Nations Unies, lancé en 2000, encourage les entreprises à adopter dix principes universels concernant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption de manière volontaire (Mazuyer et de Chazournes, 2011). Il repose sur une logique contractuelle où les entreprises s'engagent à respecter ces principes sans obligation légale formelle, selon une approche progressive soulignée par Berns et Blésin (2009), qui précisent que le Pacte incite les entreprises à améliorer continuellement leurs pratiques de manière flexible.

Dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre de la RSE, ce pacte peut jouer un rôle crucial en guidant les entreprises dans l'intégration de principes éthiques au sein de leurs opérations. Toutefois, selon de Quenaudon (2016), la procédure d'exclusion des entreprises non conformes révèle un besoin de renforcer les mécanismes de contrôle, afin d'éviter qu'elles n'utilisent le pacte uniquement comme un outil promotionnel sans véritables actions concrètes.

Le Floch (2011) souligne l'importance des organisations internationales dans la diffusion de ce Pacte, mettant en évidence son impact croissant, notamment dans les économies émergentes, où les entreprises sont de plus en plus confrontées à des attentes en matière de durabilité et de responsabilité sociale. Le tableau 2.4 offre

une vue d'ensemble des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, constituant un référentiel universel pour les pratiques responsables.

**Tableau 2.4. Principes du Pacte mondial.**

Catégorie	Principe
<b>Droits de l'homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme reconnus internationalement</li> <li>• Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme</li> </ul>
<b>Normes internationales du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective</li> <li>• Éliminer de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.</li> <li>• Abolition effective du travail des enfants Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir une approche préventive face aux défis environnementaux.</li> <li>• Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.</li> <li>• Encourager le développement et la diffusion de technologies écologiquement propres</li> </ul>
<b>Lutte contre la corruption</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion et les pots-de-vin</li> </ul>

Source : Nations Unies. (2000). *Pacte mondial des Nations Unies : Les dix principes*. Global Compact des Nations Unies.

#### 2.2.4 Les Principes Directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales

L'OCDE, à travers ses Principes directeurs (OCDE, 1997), encourage les entreprises à adopter une conduite responsable en matière de droits de la personne, d'environnement et de lutte contre la corruption, contribuant ainsi à la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces principes constituent un cadre normatif de référence à l'échelle internationale pour guider les décisions en matière de gouvernance responsable. Toutefois, leur caractère non contraignant, ainsi que les limites des mécanismes de médiation, comme les Points de contact nationaux, soulignent la nécessité d'un renforcement juridique pour garantir leur efficacité (Protopsaltis, 2005 ; De Roux, 2003 ; Graz, 2013). Cela invite à réfléchir aux limites des approches volontaires et à la place que doivent occuper les outils contraignants dans les décisions stratégiques des organisations. Dans cette optique, les travaux de Bueno (2017) mettent en évidence les faiblesses des engagements volontaires en matière de respect des droits de la personne. L'auteur plaide pour l'instauration d'obligations juridiques contraignantes afin d'orienter vers des pratiques conformes aux normes internationales en matière de droits fondamentaux.

Cette exigence devient essentielle dans un contexte où les attentes sociétales croissantes réclament plus de transparence et de responsabilité.

L'OCDE recommande aux entreprises de :

- Contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable
- Respecter les droits de l'homme internationalement reconnus vis-à-vis des personnes affectées par leurs activités
- Encourager le renforcement de capacités au niveau local, en coopération avec la communauté locale, tout en développant les activités sur les marchés intérieurs et extérieurs de manière compatible avec des pratiques commerciales saines
- Encourager la formation de capital humain, en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés
- S'abstenir de rechercher ou d'accepter des exceptions non prévues dans les législations concernant les droits de l'homme, l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité, les incitations financières, etc.
- Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et appliquer de bonnes pratiques de gouvernance, y compris au sein des groupes d'entreprises
- Élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités
- Faire en sorte que les travailleurs soient bien informés des politiques mises en place et les inciter à s'y conformer (formations, communication interne)
- S'abstenir d'engager des actions discriminatoires ou disciplinaires contre les travailleurs qui rapporteraient de bonne foi des pratiques illégales ou contraires aux politiques internes
- Exercer une diligence raisonnable fondée sur les risques afin d'identifier, prévenir ou atténuer les incidences négatives, et rendre compte de la manière dont elles sont gérées
- Éviter d'avoir des incidences négatives dues à leurs propres activités et prendre des mesures correctives si nécessaire

- S'efforcer d'atténuer une incidence négative, même si elle provient d'activités auxquelles elles sont liées indirectement
- Encourager leurs partenaires commerciaux à adopter des principes similaires de conduite responsable
- S'engager avec les parties prenantes en leur donnant la possibilité d'exprimer leurs points de vue, notamment en cas d'impacts locaux
- S'abstenir de toute ingérence indue dans les affaires politiques locales.

### **2.3 Conclusion du chapitre**

L'examen de la littérature révèle que la RSE est un concept global dont l'application reste fortement conditionnée par les contextes politiques, économiques et culturels. Si l'Europe bénéficie d'un ancrage institutionnel ancien, mais fragmenté, l'Afrique se caractérise par une appropriation progressive marquée par les spécificités locales. Au Canada et au Québec, la RSE s'inscrit dans des dynamiques stratégiques et communautaires, reflétant des motivations allant de la performance économique à la légitimité sociale.

Parallèlement, les cadres normatifs et standards internationaux, ISO 26000, GRI, Pacte mondial et Principes directeurs de l'OCDE, fournissent des repères structurants, mais non contraignants, laissant place à des variations importantes dans la profondeur et l'authenticité des engagements. Ces constats soulignent l'importance de considérer à la fois les référentiels internationaux et les réalités locales dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE efficace. Ils mettent également en évidence la nécessité d'une articulation claire entre engagements déclarés et pratiques réelles, afin de dépasser les approches symboliques et d'ancrer la RSE dans une logique de transformation durable des organisations.

## **CHAPITRE III**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette recherche s'appuie sur une revue narrative de la littérature scientifique, approche méthodologique privilégiée en raison de sa flexibilité permettant une approche exploratoire et intégrative adaptée à la nature multidimensionnelle du sujet sur la mise en œuvre stratégique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette orientation méthodologique permet d'adopter une perspective inclusive et flexible, particulièrement adaptée à l'exploration d'un domaine de recherche en constante évolution (Ogassavara et al., 2023).

Contrairement aux revues systématiques, les revues narratives offrent une latitude méthodologique qui facilite l'identification de nouvelles perspectives de recherche et favorise l'articulation entre les apports théoriques et les réalités organisationnelles. Cette approche s'avère particulièrement pertinente pour synthétiser les connaissances disponibles tout en contribuant à l'élaboration de stratégies RSE adaptées aux besoins concrets des organisations contemporaines. Face à la diversité des approches théoriques et pratiques identifiées dans la littérature, cette recherche adopte une démarche comparative structurée visant à identifier les modalités optimales de mise en œuvre stratégique de la RSE.

Cette méthodologie narrative est réalisée à partir d'une recherche documentaire exhaustive dans Google Scholar et plusieurs bases académiques, suivant des critères stricts d'inclusion et d'exclusion (travaux récents, en français ou en anglais, évalués par les pairs et présentant une démarche méthodologique claire). Après un corpus initial d'environ 200 articles, une analyse thématique et méthodologique a permis de classer les approches selon leur profondeur et leur cohérence, puis d'en retenir une dizaine offrant une analyse complète et opérationnelle de la mise en œuvre stratégique de la RSE.

#### **3.1 Description de la démarche de recherche**

La méthodologie de cette recherche comporte trois phases distinctes.

##### **3.1.1 Recherche documentaire**

La phase initiale consiste en une investigation documentaire exhaustive mobilisant des sources diversifiées et reconnues pour leur fiabilité scientifique. Cette démarche s'appuie sur l'exploitation

systématique de bases de données académiques spécialisées, d'ouvrages de référence et d'articles scientifiques évalués par les pairs. Le critère d'exclusion principal a consisté à écarter tous les articles ne présentant pas une analyse méthodologique complète et opérationnelle de la mise en œuvre stratégique de la RSE.

### **3.1.2 Analyse et synthèse des informations**

La phase analytique procède à une classification thématique des sources documentaires selon les courants théoriques et les approches méthodologiques identifiées. Cette systématisation permet de révéler les convergences conceptuelles, les divergences méthodologiques et les lacunes théoriques présentes dans la littérature existante. L'analyse comparative favorise l'émergence d'une compréhension nuancée des enjeux liés à l'opérationnalisation de la RSE.

### **3.1.3 Synthèse des résultats**

Cette phase conclusive synthétise les enseignements tirés de l'analyse comparative pour mettre en évidence la diversité des approches stratégiques en matière de RSE. Elle aboutit à la proposition d'un cadre méthodologique structuré, tout en identifiant les lacunes conceptuelles et opérationnelles observées dans la littérature scientifique.

### **3.1.4 Choix linguistique et portée géographique de la recherche**

Cette recherche s'appuie principalement sur des sources francophones, un choix méthodologique qui nécessite d'être explicité et justifié. Ce positionnement délibéré s'inscrit dans une triple logique académique, contextuelle et pratique.

Sur le plan académique, la littérature francophone en RSE, bien que substantielle, demeure moins visible et moins structurée que son pendant anglophone dans les bases de données internationales (Gond et Igalens, 2018). En concentrant notre analyse sur les travaux francophones, nous cherchons à valoriser et à systématiser cette production scientifique, contribuant ainsi à renforcer sa visibilité dans le champ académique de la RSE. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des appels à développer une recherche ancrée dans les contextes linguistiques et culturels spécifiques (Pasquero, 2005 ; Gendron et al., 2010).

Sur le plan contextuel, l'analyse des travaux francophones permet de saisir des spécificités institutionnelles, réglementaires et culturelles qui marquent l'approche de la RSE dans les espaces

francophones. Ces spécificités se manifestent notamment dans le rôle prépondérant de l'État dans la régulation de la RSE en France (lois Grenelle, loi sur le devoir de vigilance), dans l'importance accordée au dialogue social en Europe francophone, ou encore dans l'ancrage communautaire des pratiques RSE observées en Afrique francophone et au Québec. Ces particularités justifient une analyse centrée sur les productions académiques qui les documentent et les théorisent.

Sur le plan pratique, ce choix répond aux contraintes d'accessibilité et d'expertise linguistique du chercheur, permettant une analyse approfondie et nuancée des sources mobilisées. Toutefois, conscient des limites inhérentes à cette orientation, nous avons veillé à intégrer dans notre cadre théorique les travaux fondateurs anglophones qui structurent le champ de la RSE à l'échelle internationale, ainsi que les référentiels normatifs multilingues (ISO 26000, GRI, Pacte mondial, Principes directeurs de l'OCDE).

Les implications de ce choix linguistique doivent être reconnues et discutées. Premièrement, notre analyse pourrait ne pas refléter pleinement la diversité des approches développées dans d'autres contextes linguistiques et culturels, notamment dans les pays anglo-saxons où la recherche sur la RSE est particulièrement prolifique, ou dans les économies émergentes asiatiques et latino-américaines où des modèles alternatifs de RSE se développent. Deuxièmement, certaines innovations conceptuelles ou méthodologiques publiées exclusivement en anglais pourraient ne pas être pleinement intégrées dans notre synthèse. Troisièmement, la généralisation de nos résultats doit être envisagée avec prudence, notre modèle étant potentiellement plus adapté aux contextes francophones qu'à d'autres environnements linguistiques et culturels.

Néanmoins, cette limitation ne remet pas en cause la validité de notre démarche, dans la mesure où notre objectif n'est pas de proposer un modèle universel, mais bien de contribuer à la structuration de la réflexion francophone sur la mise en œuvre de la RSE. En ce sens, notre approche s'inscrit dans une logique de contextualisation de la recherche, reconnue comme essentielle pour saisir les multiples dimensions de la RSE (Gond et Igalens, 2012 ; Capron et Quairel, 2016).

### **3.2 Protocole de sélection des sources**

La sélection des articles a suivi un processus rigoureux en quatre phases, inspiré de la méthodologie PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) adaptée au contexte d'une revue narrative (Page et al., 2021).

### **Phase 1 : Recherche documentaire initiale (septembre-octobre 2024)**

La recherche documentaire a été menée principalement sur Google Scholar, complétée par des recherches ciblées dans les bases de données Cairn.info, Érudit et Open Edition Journals, ces dernières étant privilégiées pour leur couverture des publications francophones. Les requêtes suivantes ont été utilisées :

- "mise en œuvre" ET "stratégie RSE" ET ("démarche" OU "processus" OU "étapes")
- "responsabilité sociale" ET "implémentation" ET ("PME" OU "entreprise")
- "corporate social responsibility" ET "implementation" ET "framework"
- "ISO 26000" ET "mise en œuvre" ET "méthodologie".

Les critères d'inclusion à cette étape étaient : publications de 2005 à 2024 (pour capturer l'évolution récente) ; articles scientifiques évalués par les pairs, chapitres d'ouvrages académiques ou thèses de doctorat ; accessibles en texte intégral ; rédigés en français ou en anglais. Cette première phase a permis d'identifier 427 publications potentiellement pertinentes.

### **Phase 2 : Première sélection par titre et résumé (novembre 2024)**

L'examen des titres et résumés a permis d'exclure 158 articles traitant de la RSE de manière générale sans aborder la mise en œuvre (37 %), 47 articles portant exclusivement sur la mesure ou l'évaluation de la RSE (11 %) et 22 articles centrés uniquement sur un secteur très spécifique sans généralisation possible (5 %). Cette phase a abouti à la constitution d'un corpus de 200 articles retenus pour analyse approfondie.

### **Phase 3 : Analyse qualitative approfondie (novembre-décembre 2024)**

Chaque article du corpus de 200 références a été lu intégralement et évalué selon la grille d'analyse présentée au tableau 3.X (ci-après). Cette grille comporte cinq critères notés de 0 à 2, permettant d'obtenir un score total sur 10 : 1) présence d'une démarche méthodologique structurée (0-2 points) ; 2) niveau de détail dans la description des étapes de mise en œuvre (0-2 points) ; 3) mobilisation de cadres théoriques ou de référentiels normatifs (0-2 points) ; 4) présence de validation empirique ou d'illustrations concrètes (0-2 points) ; 5) applicabilité et transférabilité de l'approche proposée (0-2 points). Les articles ont été classés en trois catégories selon leur score total : approche superficielle (0-3 points, n=100, 50 %), approche partielle (4-7 points, n=90, 45 %) et approche complète (8-10 points, n=10, 5 %).

n=10, 5 %). Seuls les articles de la catégorie « approche complète » ont été retenus pour constituer le corpus final de cette recherche.

#### Phase 4 : Validation et extraction des données (décembre 2024)

Les 11 articles sélectionnés ont fait l'objet d'une analyse comparative approfondie, permettant d'extraire les étapes de mise en œuvre proposées par chaque auteur, les cadres théoriques mobilisés, les référentiels normatifs intégrés, les illustrations empiriques ou sectorielles ainsi que les conditions de succès et obstacles identifiés. Cette extraction systématique a servi de base à l'analyse comparative présentée au chapitre IV et à l'élaboration de la stratégie intégrée proposée.

**Tableau 3.1 : Grille d'évaluation des articles**

Critère	Score 0	Score 1	Score 2
1. Démarche méthodologique structurée	Aucune démarche explicite	Démarche mentionnée mais peu détaillée	Démarche complète et explicite
2. Détail des étapes de mise en œuvre	Aucune étape décrite ou <3 étapes vagues	3-5 étapes avec description sommaire	≥6 étapes détaillées et opérationnelles
3. Cadres théoriques/référentiels	Aucun cadre mobilisé	1 cadre ou référentiel mentionné	≥2 cadres articulés de manière cohérente
4. Validation empirique	Approche purement théorique	Illustrations générales ou exemples limités	Étude de cas détaillée ou enquête empirique
5. Applicabilité et transférabilité	Approche très spécifique, non généralisable	Applicabilité partielle ou à certains secteurs	Approche adaptable à divers contextes
SCORE TOTAL	10 points		
Classification :	0-3 (superficiel)	4-7 (partiel)	8-10 (complet)

À titre illustratif, les articles suivants ont été exclus lors de la phase 3 d'analyse approfondie. Articles classés « approche superficielle » (score 0-3) : ces articles abordent la RSE de manière essentiellement conceptuelle, sans proposer de méthodologie opérationnelle de mise en œuvre. Ont notamment été écartés les travaux purement théoriques portant sur les fondements éthiques de la RSE ou l'analyse des discours RSE, sans démarche structurée. Articles classés « approche partielle » (score 4-7) : ces articles présentent certaines étapes de mise en œuvre, mais sans offrir une vision complète et intégrée du processus. Ont ainsi été classées dans cette catégorie les publications focalisées exclusivement sur une phase spécifique, telle que le diagnostic RSE ou la communication RSE, sans articulation avec une démarche globale.

Cette sélection garantit que les articles retenus pour l'analyse comparative offrent effectivement des approches méthodologiques complètes et opérationnelles, répondant ainsi à l'objectif de cette recherche de proposer une stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE.

Cette approche méthodologique s'inscrit dans la logique préconisée par Nambiema et al. (2021), qui soulignent la valeur ajoutée de la revue narrative par rapport à la revue systématique. La flexibilité inhérente à cette approche permet d'offrir une vision synthétique des connaissances disponibles sans être contrainte par un protocole de sélection excessivement restrictif. Bien que cette souplesse puisse occasionnellement limiter la profondeur analytique, elle demeure particulièrement appropriée pour l'exploration de domaines de recherche émergents ou insuffisamment structurés.

L'analyse comparative subséquente des propositions méthodologiques identifiées permet de dégager les similitudes et les spécificités des différentes approches. Ce travail analytique aboutit à l'élaboration d'un cadre synthétique visant à proposer une stratégie de mise en œuvre de la RSE adaptable aux contextes organisationnels diversifiés.

### **3.3 Processus d'analyse du corpus**

Dans la recherche qualitative et mixte, un corpus se définit comme un ensemble cohérent de documents ou textes sélectionnés selon des critères explicites de pertinence, de fiabilité et de représentativité, afin de garantir la validité interne et la transférabilité des résultats (Krippendorff, 2018). L'importance d'un tel corpus réside dans sa capacité à assurer l'exhaustivité des points de vue, à limiter les biais de sélection et à renforcer la robustesse des analyses comparatives (Mayring, 2015). Sa constitution se déroule en trois étapes majeures : délimitation du champ d'étude, établissement de critères d'inclusion/exclusion rigoureux et diversification des sources pour couvrir l'ensemble des dimensions thématiques et contextuelles (Maxwell, 2013 ; Gondet Igalens, 2012).

#### **3.3.1 Constitution du corpus initial**

L'investigation documentaire initiale a permis d'identifier un corpus de 200 articles scientifiques portant sur la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises, avec une attention particulière accordée aux modalités de mise en œuvre. Cette base documentaire constitue le fondement de l'analyse comparative développée dans cette recherche.

### 3.3.2 Analyse qualitative du corpus

L'examen approfondi de ce corpus révèle une hétérogénéité significative dans le traitement de la problématique de mise en œuvre de la RSE. Cette diversité d'approches, bien que témoignant de la richesse du champ de recherche, souligne également les défis méthodologiques associés à l'opérationnalisation de la RSE dans les organisations contemporaines.

L'analyse révèle que 100 articles (50 %) abordent la thématique de manière généraliste, sans approfondir les dimensions opérationnelles de la mise en œuvre stratégique. Ces publications, bien que contribuant à la compréhension théorique de la RSE, présentent des limites significatives pour les praticiens cherchant des orientations concrètes.

Par ailleurs, 90 articles (45 %) traitent partiellement de la mise en œuvre, évoquant certaines dimensions sans proposer une vision structurée ou une approche méthodologique complète. Ces travaux, bien qu'apportant des éclairages sectoriels ou thématiques, ne parviennent pas à offrir un cadre d'analyse intégré.

Enfin, seuls 11 articles (5 %) présentent une analyse exhaustive et méthodiquement structurée des étapes de mise en œuvre d'une stratégie RSE. Ces publications constituent notre échantillon final, socle principal de notre réflexion méthodologique et de notre proposition théorique.

**Tableau 3.2 : Répartition du corpus selon l'approche méthodologique**

Catégorie d'approche	Description	Nombre d'articles	Pourcentage
<b>Approche superficielle</b>	Traitement généraliste de la RSE sans approfondissement méthodologique de la mise en œuvre	100	50,0 %
<b>Approche incomplète</b>	Traitement partiel de la mise en œuvre, sans couverture exhaustive des étapes stratégiques	90	45 %
<b>Approche complète</b>	Analyse exhaustive et structurée de la mise en œuvre stratégique de la RSE	10	5 %
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>100 %</b>

### 3.3.3 Critères d'analyse du corpus

L'analyse du corpus repose sur une grille méthodologique structurée, présentée dans le tableau 3.3, qui synthétise les principales caractéristiques de l'investigation documentaire menée. Cette approche méthodologique, inspirée des travaux de Torraco (2005), garantit la rigueur scientifique

de l'analyse tout en préservant la flexibilité nécessaire à l'exploration d'un domaine de recherche en évolution.

En effet, Torraco propose une méthodologie pour les revues de littérature intégratives permettant de synthétiser et d'analyser de manière systématique les connaissances issues de recherches théoriques et empiriques, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Cette approche structurée facilite l'identification des tendances, des lacunes et des contradictions dans la littérature tout en conservant la souplesse indispensable pour examiner des domaines émergents ou complexes. Elle repose sur des étapes clairement définies, incluant la formulation du problème de recherche, la sélection et l'analyse critique des sources, l'extraction des informations pertinentes, ainsi que la synthèse thématique, offrant ainsi un cadre rigoureux pour produire une compréhension approfondie et orienter les recherches futures. Les critères de sélection retenus assurent la qualité et la pertinence des sources mobilisées, renforçant ainsi la crédibilité des conclusions développées.

**Tableau 3.3: Synthèse méthodologique de la recherche**

<b>Critères</b>	<b>Contenu</b>
<b>Bases de données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Google Scholar, Cairn.info, Science Direct, Persée, JSTOR</li> </ul>
<b>Critères d'inclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Période : 2006-2023</li> <li>▪ Langues : français et anglais</li> <li>▪ Publications évaluées par les pairs</li> <li>▪ Pertinence directe avec l'opérationnalisation de la RSE</li> </ul>
<b>Critères d'exclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publications non académiques</li> <li>▪ Articles antérieurs à 2006 sans apport méthodologique</li> <li>▪ Études hors champ de la mise en œuvre stratégique</li> </ul>
<b>Échantillon initial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 200 articles scientifiques portant sur la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises</li> </ul>
<b>Approches superficielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100 articles adoptant une perspective théorique généraliste sans approfondissement opérationnel</li> </ul>
<b>Approches partielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 90 publications traitant partiellement l'intégration RSE sans vision méthodologique globale</li> </ul>
<b>Échantillon final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 articles présentant une démarche méthodologique exhaustive pour l'opérationnalisation de la RSE</li> </ul>
<b>Méthodologie d'analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de contenu thématique selon Torraco (2005),</li> <li>▪ Classification par type de démarche, méthodologie,</li> <li>▪ Cadre théorique et niveau d'opérationnalisation</li> </ul>

Après application des critères de sélection temporels, linguistiques et académiques, un échantillon initial de 200 articles scientifiques a été constitué, puis affiné selon la profondeur et la spécificité de leur approche sur l'opérationnalisation de la RSE : 100 articles ont été classés comme approches

superficielles, offrant une perspective théorique généraliste sans approfondissement opérationnel ; 90 publications ont été considérées comme approches partielles, traitant certaines dimensions de l'intégration de la RSE sans proposer de vision méthodologique globale . Enfin, l'échantillon final comprend 10 articles présentant une démarche méthodologique exhaustive, servant de socle principal pour l'analyse comparative et la proposition d'un cadre structuré pour la mise en œuvre de la RSE.

#### **3.3.4 Présentation du corpus sélectionné**

Le tableau 3.3 présente un corpus de 10 articles sélectionnés pour la richesse et la complétude de leur démarche méthodologique autour de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces travaux, qui s'échelonnent sur la période 2006-2023 et proviennent de contextes géographiques diversifiés (Europe, Amérique du Nord), combinent des études sectorielles (PME, industrie, milieu associatif) avec des analyses longitudinales. Ils constituent ainsi une base empirique solide permettant de comparer différentes approches et d'analyser les points de tension entre théorie et pratique.

**Tableau 3.4. Corpus d'articles sélectionnés**

<b>Auteur(s)</b>	<b>Référence bibliographique</b>	<b>Contribution principale</b>	<b>Thématiques centrales</b>
<b>Courrent, J.-M. et Quairel, F. (2012)</b>	Analyse RSE : Approches et pratiques. Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 9(2), 45-62.	Analyse des approches stratégiques de la RSE dans les PME et identification des tensions entre théorie et pratique	Stratégies RSE, pratiques entrepreneuriales, PME
<b>Schäfer, P. et Helfrich, V. (2022)</b>	Étude des modèles de durabilité en entreprise : Approche critique de la RSE. Journal de la durabilité des entreprises	Examen critique des modèles de durabilité organisationnelle et questionnement de l'efficacité des approches RSE conventionnelles	Modèles de durabilité, approche critique, efficacité organisationnelle
<b>Besson, P. (2023)</b>	Mise en œuvre complète de la RSE dans les entreprises industrielles. Revue des entreprises durables	Proposition d'un cadre structuré pour l'intégration de la RSE dans le secteur industriel	Mise en œuvre RSE, secteur industriel, approche systémique
<b>Persais, E. (2006)</b>	Évaluation des pratiques RSE dans les petites entreprises. Journal of Environmental and Social Studies	Analyse des outils et indicateurs d'évaluation de la performance RSE dans les petites structures	Indicateurs RSE, PME, évaluation de performance
<b>Bonneveux, E. et Calmé, I. (2011)</b>	Guide structuré pour intégrer la RSE dans les PME et grandes entreprises. Journal international de la responsabilité sociale des entreprises	Méthodologie progressive d'intégration de la RSE adaptée à la taille organisationnelle	Guide méthodologique, intégration RSE, adaptabilité organisationnelle

Auteur(s)	Référence bibliographique	Contribution principale	Thématiques centrales
<b>Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009)</b>	RSE et développement organisationnel : Perspectives et défis. Revue des Entreprises et Développement	Articulation entre dynamiques de développement organisationnel et mise en œuvre de la RSE	Développement organisationnel, changement, défis stratégiques
<b>Poussing, N. (2011)</b>	Étude comparative des approches RSE dans divers secteurs industriels. Revue internationale de gouvernance d'entreprise	Analyse intersectorielle des pratiques RSE industrielles et évaluation des spécificités contextuelles	Approches sectorielles, gouvernance, diversité industrielle
<b>Des Beauvais, C.C.A. et Paulus, K. (2014)</b>	RSE dans les organisations associatives : Enjeux et stratégies. Journal des pratiques d'affaires sociales	Spécificités de l'opérationnalisation de la RSE dans le secteur associatif	RSE associative, enjeux sociaux, stratégies sectorielles
<b>Zineddine, G. (2020)</b>	Impact des stratégies RSE sur la performance des entreprises : Une étude longitudinale. Journal de la durabilité des entreprises	Étude empirique de la corrélation entre stratégie RSE et performance organisationnelle à long terme	Performance organisationnelle, impact stratégique, étude longitudinale
<b>Capron, M. et Quairel, F. (2016)</b>	Méthodologie complète pour intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise. Journal de stratégie et de responsabilité d'entreprise	Cadre méthodologique intégré pour l'articulation entre RSE et stratégie organisationnelle	Stratégie intégrée, responsabilité organisationnelle, méthodologie

**Tableau 3.5. Caractéristiques du corpus**

<b>Auteurs (Année)</b>	<b>Pays</b>	<b>Méthode</b>	<b>Cadre théorique</b>	<b>Contexte d'étude</b>	<b>Contribution méthodologique</b>	<b>Opérationnalisation</b>
<b>Persaïs (2006)</b>	France	Qualitative	Théorie des PME Responsables	PME	Outils et indicateurs d'évaluation RSE	Semi-opérationnel
<b>Bonneveux et Saulquin (2009)</b>	France	Quantitative	Développement Organisationnel	PME	Identification des défis Organisationnels liés à la RSE	Conceptuel
<b>Bonneveux et Calmé (2011)</b>	France	Mixte	Modèle d'intégration RSE	Multi-organisationnel	Guide structuré pour intégrer la RSE à tout type d'organisation	Pratique
<b>Poussing (2011)</b>	Luxembourg	Quantitative	Comparaison Intersectorielle	Secteurs Industriels	Évaluation croisée des pratiques RSE selon le secteur	Contextuel
<b>Courrentet Quairel (2012)</b>	France	Qualitative	Théorie des parties prenantes	PME	Analyse stratégique de la RSE Sans déclinaison opérationnelle	Conceptuel
<b>Des Beauvais et Paulus (2014)</b>	Belgique	Qualitative	Approche associative	Associations et ONG	Mise en perspective des enjeux RSE spécifiques au secteur associatif	Faiblement structuré
<b>Capronet Quairel (2016)</b>	France	Qualitative	Théorie des capacités dynamiques	Entreprises globales	Méthodologie intégrée liant RSE et stratégie	Opérationnel
<b>Zineddine (2020)</b>	Maroc	Quantitative	Performance durable et RSE	Grandes Entreprises	Analyse de la corrélation entre RSE et performance à long terme	Non-opérationnel
<b>Schäferet Helfrich (2022)</b>	Allemagne	Qualitative	Critique Institutionnelle	Grandes Entreprises	Révision critique des modèles de Durabilité	Conceptuel
<b>Besson (2023)</b>	France	Mixte	Approche Systémique	Secteur Industriel	Cadre complet pour la mise en œuvre de la RSE dans l'industrie	Pratique

Le tableau 3.4 ci-haut montre que les sources composant de notre échantillon sont diversifiées, ce qui constitue un critère essentiel pour assurer la validité de l'étude. Le corpus regroupe dix références issues de cinq pays différents (France, Allemagne, Luxembourg, Belgique, Maroc), soulignant la diversité géographique des recherches en responsabilité sociétale des entreprises. Ces études couvrent un large spectre de méthodes (qualitatives, quantitatives, mixtes), illustrant l'intérêt d'une approche méthodologique plurielle pour appréhender la RSE selon le contexte et les objectifs de recherche.

Les cadres théoriques mobilisés varient de la théorie des parties prenantes et des capacités dynamiques à des approches critiques institutionnelles, intersectorielles ou systémiques, offrant ainsi des perspectives complémentaires sur la gouvernance, la performance et la durabilité. Sur le plan méthodologique, les contributions vont de l'analyse conceptuelle pure aux évaluations comparatives et aux guides pratiques d'intégration. Cette évolution, perceptible chronologiquement, reflète le passage d'études exploratoires vers des outils opérationnels directement mobilisables par les organisations.

### 3.4 Cadre d'analyse méthodologique

**Tableau 3.6 : Méthodologie de la sélection des étapes clés**

<b>Élément méthodologique</b>	<b>Justification</b>
<b>Choix de la revue intégrative (Torraco, 2005)</b>	Cette approche vise à produire un modèle conceptuel original à partir d'un examen approfondi des travaux existants. Elle est adaptée lorsque l'objectif est de structurer un champ fragmenté plutôt que de collecter des données empiriques.
<b>Taille et nature du corpus</b>	Le corpus inclut 200 publications, dont 10 modèles complets de mise en œuvre de la RSE. Cette ampleur assure une diversité conceptuelle suffisante pour identifier des éléments récurrents et structurants.
<b>Critère 1 : Fréquence d'apparition</b>	Une étape n'est retenue que si elle apparaît dans plusieurs modèles distincts, ce qui garantit son importance dans la littérature.
<b>Critère 2 : Transversalité</b>	Les étapes sélectionnées sont présentes dans différents types d'organisations (PME, grandes entreprises, secteur public, associatif), ce qui confirme leur caractère générique et adaptable.
<b>Critère 3 : Caractère structurant</b>	Les étapes retenues jouent un rôle pivot dans la logique des démarches : elles conditionnent, organisent ou influencent les étapes suivantes.

<b>Élément méthodologique</b>	<b>Justification</b>
<b>Rôle central du leadership/coordination</b>	L'analyse comparative montre que le leadership, la gouvernance et la coordination sont systématiquement identifiés comme facteurs de réussite. D'où la mise en avant de la désignation d'un responsable RSE comme première étape structurante.
<b>Logique non empirique, mais conceptuelle</b>	Le modèle proposé repose sur la convergence entre auteurs plutôt que sur une étude de terrain. Cette logique permet d'obtenir un cadre général, transférable et moins dépendant d'un contexte organisationnel spécifique.

### 3.5 Cadres normatifs et instruments d'analyse de la RSE

Pour analyser la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), il est nécessaire de s'appuyer sur des référentiels normatifs reconnus, qui servent à la fois de cadre conceptuel et d'instruments d'analyse. Ces référentiels permettent de structurer la collecte et l'organisation des données, d'identifier les composantes clés d'une démarche RSE et de comparer l'efficacité des stratégies mises en œuvre par les organisations.

#### 3.5.1 Critères de sélection des référentiels

Tableau 3.7 : Critères de sélection des référentiels

<b>Critère de sélection</b>	<b>Description</b>
<b>Reconnaissance internationale</b>	Adoption large et crédibilité auprès des entreprises et des institutions
<b>Complétude conceptuelle</b>	Capacité à couvrir les dimensions stratégique, opérationnelle et éthique de la RSE
<b>Utilité analytique</b>	Possibilité de servir d'outil d'évaluation et de comparaison des pratiques organisationnelles
<b>Applicabilité pratique</b>	Pertinence pour différents types d'organisations (privé, public, associatif) et pour différents secteurs

### 3.5.2. Référentiels retenus

**Tableau 3.8 : Référentiels retenus**

<b>Référentiel normatif</b>	<b>Description</b>
<b>ISO 26000</b>	Fournit un cadre d'intégration stratégique de la RSE, favorisant une approche systémique et la participation des parties prenantes
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	Propose des standards de reporting pour mesurer et communiquer les impacts économiques, sociaux et environnementaux
<b>Pacte Mondial des Nations Unies (ONU)</b>	Offre un point d'entrée éthique en incitant les organisations à respecter des principes universels en matière de droits de la personne et de développement durable
<b>Principes directeurs de l'OCDE</b>	Cadre évolutif visant à renforcer la gouvernance responsable, notamment en matière de droits de la personne, de lutte contre la corruption et de conformité réglementaire

### 3.5.3. Rôle méthodologique des référentiels

**Tableau 3.9 : Rôle méthodologique des référentiels**

<b>Objectifs d'utilisation des référentiels</b>	<b>Description</b>
<b>Comparaison des approches RSE</b>	Analyse comparative des démarches RSE mises en œuvre par les organisations
<b>Identification des forces et limites</b>	Mise en évidence des forces, des limites et des complémentarités des différentes démarches
<b>Définition d'une grille d'analyse</b>	Élaboration d'une grille d'analyse systématique des stratégies RSE (objectifs, outils, impacts, facteurs de succès, contexte)
<b>Structuration de l'interprétation</b>	Organisation de l'analyse des résultats et facilitation de la synthèse des bonnes pratiques

## 3.6 Conclusion du chapitre

Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée pour cette recherche, basée sur une revue narrative de la littérature scientifique. Ce choix méthodologique répond à la nature complexe et en évolution du sujet, la mise en œuvre stratégique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Contrairement à la revue systématique, la revue narrative offre une plus grande souplesse pour intégrer différentes approches théoriques et pratiques, ce qui facilite l'analyse d'un domaine encore peu structuré.

La recherche s'est organisée en plusieurs étapes. La première phase a consisté en une recherche documentaire étendue dans plusieurs bases de données reconnues. Cette étape a permis de constituer un corpus initial de 200 articles, sélectionnés selon des critères précis portant sur la pertinence, la qualité scientifique et la période de publication. Cette sélection vise à garantir la validité et l'actualité des sources utilisées.

L'analyse du corpus a révélé une diversité importante dans le traitement de la mise en œuvre de la RSE. La moitié des articles adopte une perspective générale sans approfondir les aspects opérationnels. Une grande partie propose des analyses partielles, tandis qu'un faible pourcentage présente une démarche complète et structurée. Cette répartition met en évidence un manque d'études détaillées sur les processus concrets d'application de la RSE, ce qui justifie l'objectif de cette recherche.

Ce chapitre expose une démarche méthodologique adaptée à l'analyse d'un sujet en transformation. Il montre l'intérêt d'une approche flexible qui prend en compte la diversité des théories et méthodes existantes, tout en garantissant la rigueur nécessaire à la recherche scientifique. Cette démarche prépare le terrain pour une meilleure compréhension des mécanismes d'opérationnalisation de la RSE dans les organisations.

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

Le chapitre précédent a exposé la méthodologie de recherche adoptée pour cette investigation sur la mise en œuvre stratégique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette approche méthodologique, fondée sur une revue narrative structurée, permet désormais de présenter et d'analyser les résultats obtenus à partir de l'examen de 200 articles scientifiques, dont 10 proposent une approche méthodologiquement complète de l'opérationnalisation de la RSE. Ce chapitre propose une étude comparative des stratégies recensées dans la littérature, explore l'importance des normes de référence dans la mise en pratique de la RSE, et propose une approche intégrée d'application adaptée aux contextes organisationnels actuels. Cette comparaison est fondée sur les similitudes et différences relevées dans les approches examinées, tout en considérant les particularités sectorielles et organisationnelles.

#### 4.1 Résultats de l'analyse comparative du corpus

##### 4.1.1 Synthèse des approches identifiées

L'analyse du corpus sélectionné révèle une diversité significative dans les approches méthodologiques de mise en œuvre de la RSE, témoignant de la richesse conceptuelle du champ de recherche tout en soulignant l'absence de consensus méthodologique. Le tableau 4.1 présente une comparaison des étapes stratégiques proposées par les auteurs analysés.

**Tableau 4.1. Analyse comparative des stratégies de mise en œuvre de la RSE**

Auteurs	Étapes	Description
<b>Courrentet Quairel (2012)</b>	1. Prise de conscience des enjeux RSE	Identification des enjeux sociaux, environnementaux et économiques pertinents pour l'organisation
	2. Adaptation organisationnelle	Ajustement de la stratégie RSE aux capacités et ressources organisationnelles
	3. Définition des priorités stratégiques	Sélection des domaines d'intervention prioritaires selon les enjeux identifiés
	4. Intégration stratégique globale	Alignement de la RSE avec les objectifs stratégiques de l'organisation
	5. Opérationnalisation des actions	Déploiement d'initiatives concrètes (formation, réduction d'empreinte environnementale)
	6. Communication intégrée	Information des parties prenantes internes et externes sur les actions entreprises

**Schäferet****Helfrich (2022)**

7. Évaluation et ajustement continu	Mesure d'impact et adaptation stratégique selon les résultats obtenus
1. Élaboration stratégique structurée	Définition d'objectifs RSE spécifiques et mesurables
2. Développement d'indicateurs de performance	Mise en place d'outils de mesure et de suivi des performances RSE
3. Gestion intégrée des parties prenantes	Identification et engagement des acteurs internes et externes
4. Déploiement d'actions ciblées	Développement d'initiatives spécifiques répondant aux enjeux identifiés
5. Suivi et évaluation systématique	Monitoring régulier des actions RSE déployées

**Besson (2023)**

6. Communication transparente	Diffusion des résultats via rapports, événements et plateformes digitales
7. Réajustement stratégique adaptatif	Modification des actions selon l'évaluation des résultats
1. Identification des enjeux post-pandémiques	Analyse des nouveaux défis sociétaux et organisationnels
2. Révision des priorités stratégiques	Adaptation de la stratégie aux défis contemporains
3. Adaptation des stratégies existantes	Alignement des actions RSE avec les priorités émergentes
4. Intégration participative des parties prenantes	Association active des parties prenantes au processus stratégique
5. Déploiement d'actions adaptées	Mise en œuvre d'initiatives répondant aux enjeux contemporains

**Persaïs (2006)**

6. Suivi et évaluation continue	Monitoring systématique des résultats obtenus
7. Communication transparente intégrée	Information claire et régulière de l'ensemble des parties prenantes
1. Identification des enjeux sectoriels	Analyse des enjeux spécifiques à l'économie sociale et solidaire
2. Intégration des pratiques adaptées	Adaptation des pratiques RSE aux objectifs non commerciaux
3. Analyse des impacts sociaux	Évaluation de l'impact sur les bénéficiaires et la communauté
4. Gestion des défis sectoriels	Identification et traitement des obstacles spécifiques au secteur

**Bonneveux, Calmé et Soparnot 2011**

5. Mesure de la performance sociale	Évaluation de l'efficacité sociale des actions déployées
1. Diffusion des pratiques RSE	Partage de bonnes pratiques au sein des réseaux organisationnels
2. Apprentissage collectif adaptatif	Facilitation de l'appropriation par l'apprentissage organisationnel
3. Identification des contraintes structurelles	Analyse des obstacles spécifiques aux petites et moyennes entreprises
4. Mesure des performances RSE	Suivi des résultats par des indicateurs adaptés
5. Partage d'expériences	Échange d'expériences pour renforcer l'intégration stratégique
1. Appropriation managériale de la RSE	Engagement des dirigeants dans la démarche stratégique

<b>Bonneveuxet Saulquin (2009)</b>	2. Mobilisation des réseaux professionnels	Utilisation des réseaux pour diffuser les pratiques RSE
	3. Intégration stratégique opérationnelle	Inclusion d'objectifs RSE dans la stratégie organisationnelle
	4. Formation organisationnelle	Formation des dirigeants et collaborateurs aux enjeux RSE
<b>Poussing (2011)</b>	5. Suivi et réajustement adaptatif	Évaluation des actions et ajustement selon les résultats
	1. Identification des obstacles organisationnels	Analyse des freins à la mise en œuvre de la RSE
	2. Identification des leviers de succès	Détermination des facteurs facilitant l'intégration RSE
	3. Analyse d'études de cas	Examen d'exemples de bonnes pratiques sectorielles
	4. Formation organisationnelle	Développement des compétences relatives aux enjeux RSE
<b>Des Beauvaiset Paulus (2014)</b>	5. Suivi et évaluation continue	Utilisation d'indicateurs pour l'ajustement stratégique
	1. Analyse des parties prenantes sectorielles	Identification des attentes spécifiques du secteur événementiel
	2. Approche multidimensionnelle intégrée	Évaluation des impacts économiques, sociaux et environnementaux
	3. Engagement participatif	Implication active des parties prenantes dans le processus
<b>Zineddine (2020)</b>	4. Mesure d'impact sectorielle	Développement d'outils de suivi adaptés au secteur
	1. Analyse des enjeux contemporains	Étude des défis modernes (climatiques, inclusion sociale)
	2. Adaptation aux tendances émergentes	Ajustement stratégique aux transitions contemporaines
	3. Engagement des parties prenantes	Implication de l'ensemble des acteurs organisationnels
<b>Capronet Quairiel (2016)</b>	4. Suivi des actions déployées	Mise en place de systèmes d'évaluation et de monitoring
	1. Sélection d'outils méthodologiques	Choix d'instruments et de méthodes adaptés au contexte
	2. Définition d'indicateurs de performance	Établissement de mesures d'impact claires et mesurables
	3. Suivi de la performance organisationnelle	Évaluation régulière basée sur les indicateurs définis
	4. Réajustement adaptatif	Modification des pratiques selon l'évaluation des résultats

L'analyse comparative met en lumière plusieurs similitudes significatives entre les approches analysées. Une première convergence réside dans la reconnaissance et l'identification des enjeux sociaux, environnementaux et économiques, étape systématiquement mise en avant par Courrent et Quairel (2012), Persais (2006) et Zineddine (2020). Cette phase initiale est essentielle pour situer la stratégie RSE dans son contexte, en tenant compte des particularités sectorielles et des attentes des parties prenantes (Des Beauvais et Paulus, 2014 ; Schäfer et Helfrich, 2022).

L'ajustement aux capacités organisationnelles représente également une préoccupation transversale, particulièrement soulignée par Courrent et Quairel (2012) et Bonneveux et al. (2011). La planification de la mise en œuvre doit être adaptée aux capacités et aux ressources de l'organisation, en considérant notamment la taille de l'entreprise (Courrent et Quairel, 2012) ainsi que son domaine d'activité (Persais, 2006 ; Bonneveux et al., 2011). La détermination des priorités stratégiques et l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise représentent également des étapes cruciales. Ces phases nécessitent une harmonisation entre les objectifs RSE et la vision ainsi que la mission de l'organisation, comme le soulignent Courrent et Quairel (2012) et Bonneveux et Saulquin (2009). Cette convergence est un élément clé pour garantir la durabilité de la stratégie et la réussite des actions qui en découlent.

La concrétisation d'actions spécifiques, souvent accompagnée de la sensibilisation des parties prenantes internes, constitue une étape inévitable pour traduire la stratégie en résultats concrets (Courrent et Quairel, 2012 ; Schäfer et Helfrich, 2022 ; Poussing, 2011). Elle est généralement suivie d'une communication transparente envers les acteurs internes et externes, essentielle pour assurer l'adhésion et renforcer la légitimité des initiatives (Courrent et Quairel, 2012 ; Schäfer et Helfrich, 2022 ; Besson, 2023).

L'évaluation et l'ajustement adaptatif représentent une dernière convergence, soulignant l'importance d'une approche dynamique et évolutive de la RSE (Capronet Quairel, 2016 ; Poussing, 2011 ; Zineddine, 2020). Ces étapes sont indispensables pour garantir une amélioration continue et instaurer une dynamique efficace de reddition de comptes, à destination des parties prenantes internes et externes. Elles représentent également une condition sine qua non pour répondre à la complexité et à l'évolution des enjeux sociaux et environnementaux. De plus, certaines

contributions apportent des éléments spécifiques, tels que la prise en compte des nouveaux enjeux post-pandémiques (Besson, 2023), la gestion des obstacles et des leviers favorisant la réussite des projets liés à la mise en œuvre de la stratégie RSE (Poussing, 2011), ou encore l'évaluation des impacts (Des Beauvais et Paulus, 2014).

#### 4.1.2 Similitudes et divergences

**Tableau 4.2 : Analyse des similitudes, divergences et spécificités des approches RSE dans la littérature**

Catégorie	Éléments clés	Références
<b>Cadre méthodologique d'analyse</b>	Les étapes stratégiques ont été identifiées à partir d'une analyse comparative de la littérature. Les étapes apparaissant dans plus de 70 % des articles analysés sont considérées comme des points de convergence.	
<b>Convergences</b>	Identification des enjeux sociaux, environnementaux et économiques comme point de départ de la démarche RSE, permettant d'ancrer la stratégie dans son contexte interne et externe.	Des Beauvais et Paulus (2014) ; Schäfer et Helfrich (2022)
	Détermination des priorités stratégiques et intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'organisation (mission, vision et objectifs).	Courrent et Quairel (2012) ; Bonneveux et Saulquin (2009)
	Mise en œuvre d'actions concrètes accompagnée d'une communication interne et externe, afin de traduire la stratégie RSE en résultats observables.	Courrent et Quairel (2012) ; Schäfer et Helfrich (2022) ; Poussing (2011) ; Besson (2023)
<b>Divergences</b>	Degré de formalisation de l'évaluation et du pilotage de la performance RSE : certains modèles intègrent une évaluation continue et adaptative, tandis que d'autres la traitent de manière ponctuelle ou implicite.	Capron et Quairel (2016) ; Poussing (2011) ; Zineddine (2020)
<b>Spécificités de certaines approches</b>	Ajustement explicite de la démarche RSE aux capacités organisationnelles (taille, ressources, secteur d'activité), principalement mis en avant dans les modèles destinés aux PME.	Courrent et Quairel (2012) ; Bonneveux et al. (2011)
	Variations méthodologiques liées aux contextes sectoriels ou institutionnels, certaines études privilégiant des approches spécifiques au détriment d'une vision transversale et systémique.	Des Beauvais et Paulus (2014)

### 4.1.3 Intégration stratégique des référentiels

Le tableau 4.3 illustre comment chaque phase de la démarche RSE se fonde sur un ensemble de références spécifiques : l'ISO 26000 sert de base générale, l'OCDE éclaire les enjeux liés aux risques, le Pacte mondial définit des principes universels et le GRI encadre le reporting.

**Tableau 4.3 : Intégration des référentiels par étape de la stratégie RSE**

Étape du modèle	Référentiel mobilisé	Justification du choix
1. Désignation d'un responsable RSE	ISO 26000	Met l'accent sur la gouvernance responsable, la structuration du pilotage et l'organisation interne.
2. Identification et hiérarchisation des parties prenantes	ISO 26000	Référentiel le plus complet concernant le dialogue, la mobilisation et la priorisation des parties prenantes.
3. Diagnostic RSE	ISO 26000 + Principes directeurs de l'OCDE	ISO pour les domaines d'action, OCDE pour la diligence raisonnable, l'analyse des risques et la conformité.
4. Élaboration de la politique RSE	ISO 26000 + Pacte Mondial (ONU)	ISO pour la structuration stratégique interne ; ONU pour les principes universels guidant l'engagement éthique.
5. Formation organisationnelle	ISO 26000	Met en avant la diffusion de la culture RSE, la sensibilisation et le développement des compétences.
6. Mise en œuvre d'actions	ISO 26000 + Principes directeurs de l'OCDE	ISO pour les pratiques opérationnelles ; OCDE pour les exigences en matière de gouvernance et de droits de la personne.
7. Communication et reporting	GRI	Norme de référence pour la transparence, la publication d'indicateurs

Cette analyse révèle que l'efficacité de l'opérationnalisation de la RSE repose aussi sur l'articulation cohérente de ces différents référentiels selon les phases de déploiement stratégique. Cette intégration fonctionnelle permet de maximiser la valeur ajoutée de chaque référentiel tout en minimisant les redondances et les incohérences potentielles.

**Tableau 4.4 : Analyse comparative des référentiels RSE**

Référentiel	Rôle stratégique principal	Forces	Limites	Orientation
<b>ISO 26000</b>	Cadre d'intégration stratégique de la RSE	Approche systémique, intégration transversale, implication des parties prenantes	Non certifiable, faute de mécanismes d'évaluation.	Transformation interne
<b>GRI</b>	Reporting structuré et mesure d'impact	Cadre normatif pour la transparence, visibilité accrue, adaptabilité sectorielle	Orientation externe, coûts élevés de mise en œuvre	Communication externe
<b>Pacte Mondial (ONU)</b>	Alignement sur des principes universels	Facilité d'adhésion, cadre éthique reconnu, sensibilisation aux enjeux globaux	Faible pouvoir coercitif, manque de contraintes opérationnelles	Engagement volontaire
<b>Principes directeurs de l'OCDE</b>	Renforcement de la gouvernance responsable	Portée internationale, alignement juridique, promotion de la diligence raisonnable	Caractère non contraignant, hétérogénéité d'application	Normes globales et conformité

**Tableau 4.5 : Modalités d'intégration stratégique des référentiels RSE**

Référentiel	Nature	Modalités d'intégration	Avantages clés	Limites principales
<b>ISO 26000</b>	Norme de lignes directrices	Cadre stratégique transverse ancré dans la gouvernance	Vision globale, mobilisation des parties prenantes	Absence de certification, peu de chiffres de performance
<b>GRI</b>	Standard de reporting	Intégration d'indicateurs mesurables pour piloter et publier les impacts	Transparence accrue, comparabilité interentreprises	Focalisation sur la communication, complexité de mise en place
<b>Pacte Mondial (ONU)</b>	Engagement volontaire	Point d'entrée éthique structurant l'adhésion progressive	Facilité d'adhésion, crédibilité internationale	Portée limitée aux déclarations d'intentions
<b>Principes directeurs de l'OCDE</b>	Cadre réglementaire évolutif	Intégration des exigences relatives aux droits de la personne et anticorruption	Alignement réglementaire, protection juridique	Interprétation variable selon les juridictions

## 4.2 Proposition d'une stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE

Proposition d'un modèle intégré de mise en œuvre de la RSE en huit étapes, issu de la littérature et adapté aux contextes sectoriels.

**Tableau 4.6. Stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE**

Étapes	Description	Sources
1. Désignation d'un responsable RSE	Nomination d'un pilote stratégique chargé de coordonner et superviser l'ensemble de la démarche RSE	ISO 26000
2. Identification et hiérarchisation des parties prenantes	Cartographie et priorisation des acteurs selon leur influence et leurs attentes vis-à-vis de l'organisation	Schäferet Helfrich (2022), Besson (2023), Des Beauvais et Paulus (2014), Zineddine (2020)
3. Réalisation d'un diagnostic RSE	Évaluation exhaustive des pratiques existantes, des impacts organisationnels et des enjeux contextuels	Persaïs (2006), Courrentet Quairel (2012), Besson (2023), Poussing (2011), Des Beauvais et Paulus (2014)
4. Élaboration d'une politique RSE	Formulation d'orientations stratégiques claires, alignées avec la vision organisationnelle	Courrentet Quairel (2012), Schäferet Helfrich (2022)
5. Formation organisationnelle	Sensibilisation et formation des dirigeants et collaborateurs aux enjeux et pratiques RSE	Bonneveux et Saulquin (2009), Poussing (2011)
6. Mise en œuvre d'actions concrètes	Déploiement d'initiatives opérationnelles alignées avec la politique RSE définie	Courrentet Quairel (2012), Schäferet Helfrich (2022), Besson (2023)
7. Communication RSE intégrée	Stratégie de communication transparente et cohérente à destination de l'ensemble des parties prenantes	Schäferet Helfrich (2022), Besson (2023), Courrentet Quairel (2012)
8. Évaluation et ajustement continu	Système d'évaluation continue et d'amélioration adaptative de la stratégie RSE	Capronet Quairel (2016), Poussing (2011), Zineddine (2020), Des Beauvais et Paulus (2014)

### 4.2.1 Analyse détaillée des étapes stratégiques

Le tableau 4.2 présente les sources principales sélectionnées pour construire la stratégie intégrée de mise en œuvre de la RSE. Toutefois, afin d'enrichir l'argumentation et de mieux contextualiser certaines étapes, des auteurs supplémentaires ont été mobilisés. Ces sources complémentaires permettent d'apporter des précisions méthodologiques et des illustrations supplémentaires sans modifier la structure générale du modèle. Ainsi, les références recensées dans le tableau constituent la base conceptuelle, tandis que les apports additionnels servent à justifier concrètement chaque étape de la démarche proposée.

La première étape consiste à nommer un responsable de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ce qui constitue le point de départ de toute démarche stratégique en la matière. Cette nomination est en conformité avec la norme ISO 26000, qui recommande la clarification des responsabilités afin d'assurer une coordination efficace et un pilotage adéquat de la RSE. Il est souligné par Paulus (2016) que ce responsable joue un rôle clé dans la conduite du changement au sein de l'organisation, en menant celle-ci vers une gestion éthique et durable. Une telle fonction stratégique nécessite un soutien managérial continu et transversal pour faciliter l'intégration de la RSE dans l'ensemble des processus organisationnels.

La deuxième étape consiste à identifier et hiérarchiser les parties prenantes, une démarche stratégique cruciale basée sur les travaux de Mhiri et Benrached (2021) ainsi que sur l'approche méthodologique de Maymo et Murat (2020). Cette phase implique une analyse approfondie des attentes, des besoins et des préoccupations de chaque partie prenante, suivie de leur priorisation en fonction de leur potentiel influence sur l'organisation et la stratégie de RSE. Les recherches de Schäfer et Helfrich (2022) ainsi que de Des Beauvais et Paulus (2014) soulignent l'importance critique de cette étape pour assurer l'efficacité et la légitimité de la démarche RSE, en permettant une orientation des actions futures et en garantissant leur pertinence stratégique.

La troisième étape consiste en la réalisation d'un diagnostic RSE, une phase d'investigation approfondie inspirée par les travaux de Bruna (2020) sur le diagnostic stratégique organisationnel. L'objectif de cette étape est d'établir un état des lieux précis et objectif des pratiques existantes, condition sine qua non pour assurer l'efficacité de la stratégie à venir. Il est souligné par Belghit (2023) l'importance d'intégrer toutes les spécificités organisationnelles dans ce diagnostic, et le

cadre conceptuel proposé par Andaloussi (2021) offre une méthodologie rigoureuse pour la mise en œuvre de cette phase diagnostique, permettant ainsi une transition efficace de la vision théorique vers la réalisation concrète du management responsable.

La quatrième étape consiste à élaborer une politique RSE, qui constitue une formalisation stratégique traduisant les résultats du diagnostic en orientations opérationnelles. Cette phase repose sur le cadre conceptuel développé par Andaloussi (2021), offrant une méthode structurée pour la traduction des enjeux identifiés en objectifs stratégiques mesurables. Les études de Courrent et Quairel (2012) ainsi que de Persaïs (2006) soulignent l'importance de cette étape pour garantir la cohérence et l'efficacité des choix stratégiques à venir, assurant ainsi l'alignement entre les aspirations sociétales et les réalités organisationnelles.

La cinquième étape concerne la formation organisationnelle, un élément essentiel dans le déploiement stratégique de la RSE. Les recherches de Bonneveux et Saulquin (2009) ainsi que de Poussing (2011) mettent en évidence le rôle crucial de la sensibilisation pour une appropriation collective de la démarche RSE et la garantie de sa cohérence opérationnelle. Cette phase de formation doit adopter une approche systématique, touchant tous les niveaux hiérarchiques afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse et collective. Fabre (2023) enrichit cette perspective en proposant un modèle de management entièrement basé sur les principes de la RSE.

La sixième étape concerne la mise en œuvre d'actions concrètes, traduisant la stratégie RSE en initiatives tangibles et mesurables. Cette étape, soutenue par les contributions de Courrent et Quairel (2012), Schäfer et Helfrich (2022) et Besson (2023), nécessite un alignement rigoureux entre les actions déployées et les objectifs stratégiques définis précédemment. L'efficacité de cette phase repose sur la capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires et à coordonner les initiatives de manière cohérente et intégrée.

La septième étape consiste en la communication RSE intégrée, un pilier fondamental de la stratégie proposée qui s'appuie sur plusieurs dimensions complémentaires. Les recherches de Peeters (2004, 2007) soulignent que la communication en matière de responsabilité sociétale va au-delà de la simple transmission d'informations, pour être une véritable ouverture dialogique avec l'environnement organisationnel. L'analyse de Besson (2023) met en évidence l'importance de l'alignement entre les messages RSE et les engagements réels de l'organisation, condition

essentielle pour assurer la crédibilité. Les recommandations de Martinet et Payaud (2007) recommandent une communication adaptée aux actions menées et contextualisée selon les publics concernés. Dans un contexte de crise, l'approche de Sidi Mammar et Ikoufene (2024) démontre que la communication RSE peut constituer un levier stratégique pour préserver et renforcer la confiance des parties prenantes.

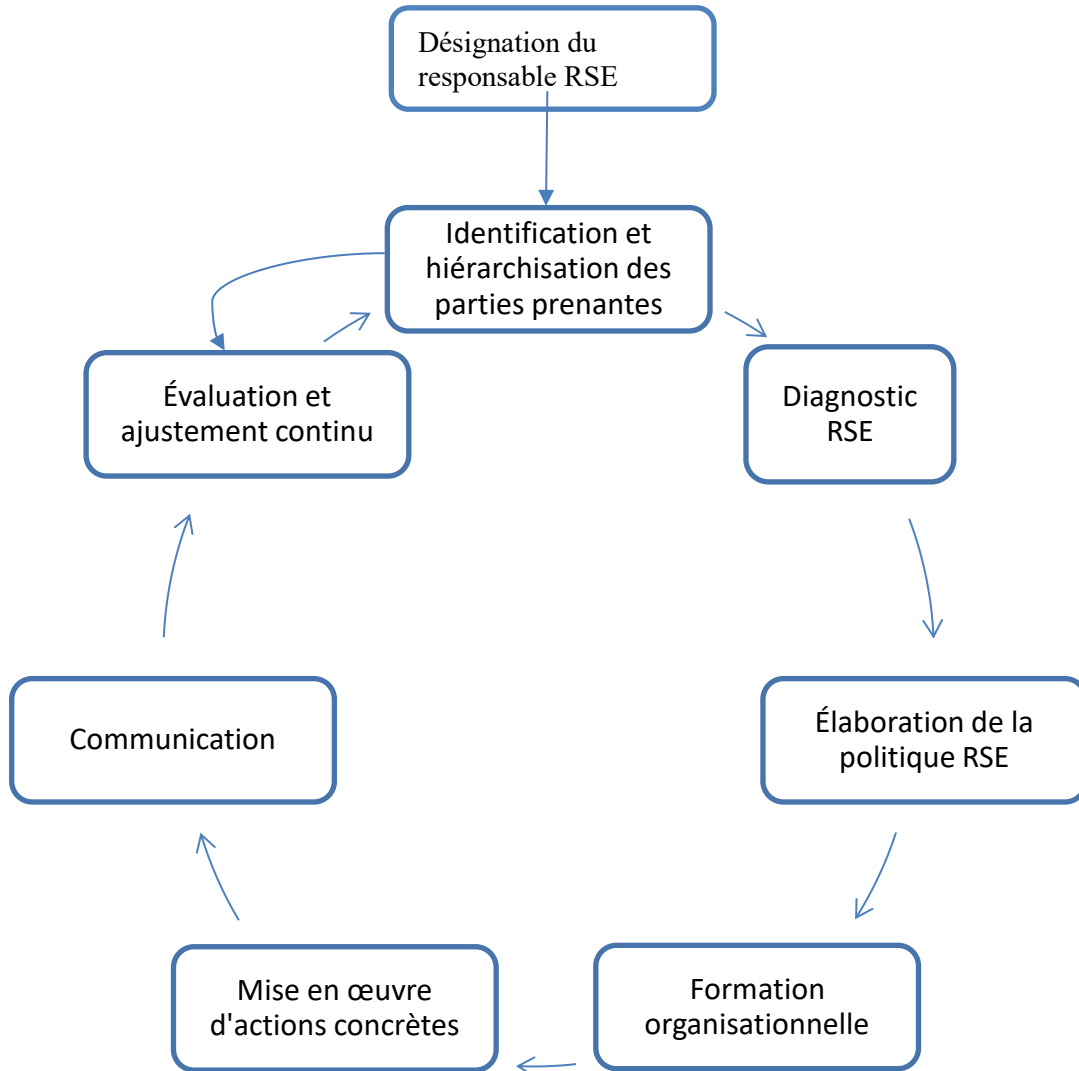
Quairel (2012) ainsi que de Persaïs (2006) soulignent l'importance de cette étape pour garantir la cohérence et l'efficacité des choix stratégiques à venir, assurant ainsi l'alignement entre les aspirations sociétales et les réalités organisationnelles.

Enfin, la huitième étape concerne l'évaluation et l'ajustement continu, garantissant l'efficacité à long terme des actions menées et la pérennité de la démarche. Capron et Quairel (2016) ainsi que Poussing (2011) soulignent l'importance des indicateurs de performance pour mesurer l'impact réel des initiatives RSE. L'approche de Payaud et Martinet (2010) insiste sur l'adaptation continue des stratégies RSE selon les résultats obtenus, dans une logique d'amélioration permanente. Enfin, Paulus (2013) conceptualise cette étape comme une opportunité d'apprentissage organisationnel, permettant aux entreprises de capitaliser sur leurs expériences pour renforcer leur engagement responsable.

#### **4.2.2 Modélisation cyclique de la stratégie proposée**

La figure 4.1 illustre une démarche intégrée et séquentielle de mise en œuvre de la RSE, caractérisée par un processus dynamique et itératif. Il repose sur une logique d'amélioration continue, soutenue par un mécanisme constant de rétroaction, et permet des ajustements adaptés aux spécificités du contexte organisationnel.

**Figure 4.1. Cycle stratégique de mise en œuvre de la RSE**



La figure 4.1 présente de manière synthétique et circulaire les huit étapes clés de notre modèle de mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette modélisation en cycle illustre la dimension itérative et évolutive de la stratégie, où chaque

étape se suit de manière séquentielle, avec une phase d'évaluation qui relance le processus, assurant ainsi une dynamique d'amélioration continue.

Ce modèle circulaire met en évidence la nécessité d'une adaptation constante aux évolutions contextuelles et aux leçons tirées de l'expérience organisationnelle. Il favorise une approche intégrée, participative et évolutive de la RSE, fondée sur un engagement sincère pour le développement durable.

### **4.3 Positionnement et valeur ajoutée du modèle proposé**

Il convient de clarifier le positionnement du modèle intégré de mise en œuvre de la RSE par rapport aux approches existantes et d'explicitier sa valeur ajoutée distinctive.

Analyse comparative avec les principaux modèles existants. L'analyse du corpus révèle que les onze approches retenues proposent entre quatre et neuf étapes de mise en œuvre, avec une moyenne de 6,2 étapes. Le modèle de Courrent et Quairel (2012), qui constitue l'une des références les plus citées dans la littérature francophone, propose sept étapes : (1) prise de conscience et engagement, (2) diagnostic, (3) définition des priorités, (4) élaboration de la stratégie, (5) mise en œuvre, (6) communication, et (7) évaluation. Notre modèle, tout en s'inspirant de cette structure, y apporte plusieurs enrichissements substantiels.

Premièrement, nous ajoutons une étape préliminaire dédiée à la désignation d'un responsable RSE (étape 1), dimension absente de la plupart des modèles recensés mais identifiée comme critique par Paulus (2016) et Sénèque (2015) pour assurer le pilotage effectif de la démarche. Cette étape répond à une limite fréquemment observée dans les organisations : l'absence de leadership clair et de responsabilité formelle pour la RSE conduit souvent à une dispersion des efforts et à un essoufflement de la démarche (Delpuech, 2009).

Deuxièmement, nous introduisons une étape spécifique de formation organisationnelle (étape 5), positionnée entre l'élaboration de la politique RSE et sa mise en œuvre opérationnelle. Cette étape, inspirée des travaux de Bonneveux et Saulquin (2009) et de Poussing (2011), reconnaît que la réussite de la mise en œuvre dépend crucialement de l'appropriation collective des enjeux et des méthodes RSE par l'ensemble des parties prenantes internes. Contrairement aux approches qui

intègrent la formation comme une dimension transversale ou la relèguent à la phase de mise en œuvre, notre modèle en fait une étape structurante à part entière.

Troisièmement, nous distinguons explicitement la mise en œuvre d'actions concrètes (étape 6) de la communication RSE (étape 7), là où certaines approches fusionnent ces dimensions. Cette distinction repose sur un constat empirique : de nombreuses organisations communiquent sur leurs engagements RSE avant d'avoir réellement transformé leurs pratiques, créant ainsi un décalage entre discours et réalité (greenwashing ou RSE-washing) (Bodet et Lamarche, 2012). En positionnant la communication après la mise en œuvre effective, notre modèle favorise une démarche d'authenticité et de cohérence.

Quatrièmement, notre modèle adopte une logique cyclique explicite, l'étape d'évaluation (étape 8) conduisant à un retour réflexif sur l'ensemble du processus et relançant potentiellement un nouveau cycle d'amélioration. Cette dimension itérative, illustrée par la Figure 4.1, contraste avec les approches linéaires dominantes dans la littérature. Elle s'inspire des principes de la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act) et des systèmes de management de la qualité, reconnaissant que la RSE n'est pas un projet ponctuel mais un processus d'amélioration continue (Capron et Quairel, 2016).

#### Intégration systématique des référentiels normatifs

Une innovation distinctive de notre modèle réside dans l'intégration explicite et systématique de quatre référentiels normatifs internationaux à chaque étape de la démarche (voir Tableau 4.3).

Alors que la littérature présente généralement ces référentiels de manière séparée, notre approche les articule de manière fonctionnelle :

- L'ISO 26000 fournit le cadre conceptuel général et les principes directeurs, mobilisés tout au long du processus mais particulièrement lors des étapes 1 (gouvernance), 2 (identification des parties prenantes) et 3 (diagnostic).
- Les Principes directeurs de l'OCDE orientent l'analyse des risques et l'exercice de diligence raisonnable, particulièrement pertinents lors des étapes 3 (diagnostic) et 6 (mise en œuvre d'actions).
- Le Pacte mondial des Nations Unies offre un cadre de principes universels guidant l'élaboration de la politique RSE (étape 4) et la définition des actions prioritaires (étape 6).

- Le GRI (Global Reporting Initiative) structure la communication (étape 7) et l'évaluation (étape 8) en fournissant des indicateurs de performance standardisés.

Cette intégration fonctionnelle répond à une difficulté fréquemment rencontrée par les organisations : face à la multiplicité des référentiels disponibles, elles peinent à déterminer lesquels mobiliser et à quel moment (Grimand et al., 2014). Notre modèle apporte une réponse pratique en précisant le rôle spécifique de chaque référentiel dans le processus global.

#### Adaptation contextuelle et transférabilité.

Contrairement à certaines approches très prescriptives ou, à l'inverse, excessivement générales, notre modèle vise un équilibre entre structure et flexibilité. Les huit étapes proposées constituent une architecture générale, mais leur mise en œuvre concrète doit être adaptée aux spécificités organisationnelles : taille de l'entreprise, secteur d'activité, niveau de maturité RSE, contexte culturel et réglementaire.

Cette logique d'adaptation contextuelle s'inscrit dans la continuité des travaux de Courrent (2012) sur les PME et de Des Beauvais et Paulus (2014) sur le secteur événementiel, qui ont démontré l'importance de contextualiser les démarches RSE. Notre modèle fournit le cadre structurant, mais encourage les organisations à l'ajuster en fonction de leurs réalités spécifiques, dans une logique de "bricolage organisationnel" (Lévi-Strauss, 1962 ; Baker et Nelson, 2005) plutôt que d'application mécanique.

Au-delà du modèle lui-même, cette recherche apporte deux contributions méthodologiques significatives. D'une part, la grille d'évaluation développée (Tableau 3.X) offre un instrument de classification des approches RSE selon leur degré de complétude, permettant aux chercheurs futurs de systématiser l'analyse de la littérature dans ce domaine. D'autre part, la méthode d'analyse comparative mobilisée, articulant similitudes, divergences et spécificités (Tableau 4.2), constitue un cadre analytique transférable à d'autres objets de recherche en management. Sur le plan empirique, cette recherche fournit la première cartographie systématique de la littérature francophone sur la mise en œuvre de la RSE, comblant ainsi une lacune documentaire. Cette cartographie révèle des tendances importantes : la prédominance d'approches normatives au détriment d'approches critiques, la sous-représentation des PME dans les études empiriques, et la

faible articulation entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de la RSE.

Malgré ces apports, notre modèle présente certaines limites qui ouvrent des perspectives de recherche. Premièrement, il n'a pas fait l'objet d'une validation empirique systématique, ce qui appelle à des études de cas longitudinales testant son applicabilité dans différents contextes organisationnels. Deuxièmement, bien qu'il intègre une logique d'adaptation contextuelle, le modèle pourrait être enrichi par des déclinaisons sectorielles ou typologiques (PME vs grandes entreprises, secteur manufacturier vs services, etc.). Troisièmement, les aspects liés à la résistance au changement et aux dynamiques de pouvoir organisationnel, bien que mentionnés dans l'analyse des facteurs de succès et d'échec, mériteraient d'être approfondis dans une perspective de sociologie des organisations.

En somme, le modèle proposé ne prétend pas à l'universalité ni à la perfection. Il constitue une contribution à la structuration du champ de la mise en œuvre de la RSE, offrant un cadre de référence robuste tout en restant ouvert à l'adaptation et à l'amélioration continue, conformément aux principes mêmes de la responsabilité sociétale qu'il vise à opérationnaliser.

#### **4.4 Conclusion du chapitre**

Cette analyse comparative a permis de révéler la diversité des approches méthodologiques de mise en œuvre de la RSE tout en identifiant les convergences conceptuelles qui structurent ce champ de recherche. La stratégie intégrée proposée constitue une synthèse opérationnelle des enseignements tirés de la littérature analysée, offrant un cadre méthodologique adapté aux défis contemporains de la responsabilité sociétale des entreprises. Les résultats de cette investigation soulignent l'importance d'une approche systémique et évolutive de la RSE, intégrant les dimensions stratégiques, opérationnelles et évaluatives dans une logique de cohérence et d'amélioration continue. Cette contribution théorique et méthodologique enrichit la compréhension des modalités d'opérationnalisation de la RSE tout en proposant des orientations concrètes pour la pratique managériale contemporaine.

## CONCLUSION

Pour assurer la cohérence globale de cette recherche, il convient de rappeler la contribution de chacun des trois premiers chapitres à la construction et à la compréhension des résultats présentés au chapitre 4. Le chapitre 1, consacré au cadre théorique de la RSE, a posé les bases conceptuelles en définissant les notions et concepts clés mobilisées pour analyser les pratiques organisationnelles. Le chapitre 2, axé sur la revue de littérature, a approfondi l'étude des référentiels, modèles et démarches de mise en œuvre, en identifiant les approches dominantes ainsi que les cadres normatifs pertinents pour l'analyse comparative. Quant au chapitre 3, il a exposé la méthodologie adoptée, en justifiant le choix des référentiels, des outils d'analyse et de la grille comparative utilisée pour organiser et interpréter les données.

Dans ce contexte, le chapitre 4 s'inscrit comme la suite logique de ces fondations. Les résultats présentés ne constituent pas un ensemble isolé, mais l'aboutissement d'un processus analytique initié par le cadre théorique, enrichi par la littérature et structuré par la méthodologie. Cette articulation renforce l'unité et la cohérence de l'étude, démontrant que chaque chapitre joue un rôle complémentaire dans la compréhension et l'évaluation des stratégies RSE analysées. En termes de valeur ajoutée, ce mémoire propose une approche renouvelée pour déployer la RSE, justifiée par la nécessité de prendre en compte la nature cyclique et évolutive du processus, comme illustrée dans la figure 4.1. La démarche proposée est contextualisée, permettant de s'adapter aux différents secteurs d'activité, au niveau de maturité de l'organisation et aux contraintes réelles. Elle est dynamique, favorisant l'apprentissage, l'expérimentation et la prise en compte des rétroactions issues de chaque étape du cycle. Elle articule de manière cohérente stratégie, gouvernance et opérations, en reliant chaque action au cadre global de l'organisation. Elle intègre également les tensions et arbitrages entre les différents objectifs de RSE, assurant un équilibre entre les enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Enfin, cette démarche permet de lier les actions RSE à des résultats mesurables et à leur acceptabilité sociale, bouclant ainsi le cycle de l'action à l'évaluation.

Ce mémoire a permis de réaliser une cartographie et une analyse approfondie de 200 publications consacrées à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Parmi celles-ci, 10 études proposent des démarches méthodologiquement complètes, offrant ainsi une base solide pour élaborer une stratégie intégrée et opérationnelle. Quatre convergences principales ressortent clairement de cette revue : l'importance d'identifier et de hiérarchiser les enjeux liés à la RSE dès le départ, celle d'adapter les stratégies aux capacités organisationnelles spécifiques, celle d'aligner systématiquement les actions RSE sur la vision et les objectifs globaux de l'entreprise, et finalement, celle de mettre en place un processus d'évaluation continue permettant des ajustements réguliers.

À partir de ces éléments, une stratégie en huit étapes a été formulée : désignation d'un responsable RSE, cartographie des parties prenantes, diagnostic exhaustif des enjeux, élaboration d'une politique RSE claire, formation des équipes, déploiement des actions, communication intégrée et enfin évaluation continue des performances. Cette démarche structurée se fonde sur une synthèse rigoureuse des référentiels normatifs reconnus, notamment l'ISO 26000, le GRI, le Pacte mondial et les Principes directeurs de l'OCDE, ce qui lui confère un cadre robuste et adapté aux diverses réalités organisationnelles (Ferhani, 2017 ; Charba, 2018).

L'importance des normes dans la construction d'une stratégie RSE efficace ressort de façon marquée. L'ISO 26000, en particulier, fournit une ligne directrice précieuse en abordant des domaines essentiels, tels que la gouvernance, les droits de la personne, les conditions de travail, la protection de l'environnement, l'éthique des affaires, et les relations avec les consommateurs (Ferhani, 2017). L'adoption volontaire de ces normes va au-delà des obligations réglementaires, en répondant à des motivations stratégiques liées à l'image de marque, au renforcement des relations avec les parties prenantes et à la conquête de nouveaux marchés (Charba, 2018). Ainsi, les référentiels normatifs se positionnent comme des leviers de transformation organisationnelle et de compétitivité durable. L'analyse des publications sélectionnées souligne que la mise en œuvre de la RSE est un processus progressif et contextuel. Elle commence par une prise de

conscience précise des enjeux économiques, sociaux et environnementaux spécifiques à chaque organisation, ce qui est fondamental pour ancrer la démarche dans la réalité propre de l'entreprise (Courrentet Quairel, 2012). Cette étape initiale doit aujourd'hui intégrer les nouveaux défis liés à la transition écologique, à la promotion de l'inclusion sociale, ainsi qu'aux conséquences des crises récentes, notamment la pandémie de COVID-19 (Zineddine, 2020 ; Besson, 2023).

La hiérarchisation des parties prenantes est identifiée comme une étape stratégique majeure, permettant de prioriser les actions à mener en tenant compte des attentes internes et externes (Schäferet Helfrich, 2022 ; Des Beauvais et Paulus, 2014). Le leadership joue un rôle moteur dans la diffusion d'une culture RSE, où dirigeants et réseaux professionnels créent les dynamiques collaboratives nécessaires à la réussite (Bonneveux et Saulquin, 2009). Par ailleurs, le pilotage rigoureux à travers des indicateurs adaptés, des systèmes de suivi et des mécanismes d'ajustement continu est crucial pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions (Capron et Quairel, 2016 ; Poussing, 2011). Une communication claire, transparente et régulière à destination de toutes les parties prenantes est également indispensable pour renforcer la légitimité et garantir la pérennité de la démarche (Des Beauvais et Paulus, 2014 ; Courrentet Quairel, 2012).

La stratégie proposée constitue une synthèse opérationnelle et cohérente des approches identifiées dans la littérature. Elle permet non seulement de structurer la mise en œuvre de la RSE, mais aussi d'accompagner son appropriation collective. La nomination d'un responsable RSE garantit un pilotage clair, tandis que le diagnostic approfondi permet d'identifier précisément les enjeux et d'impliquer les parties prenantes de manière efficace (Persais, 2006 ; Courrentet Quairel, 2012 ; Besson, 2023). L'élaboration d'une politique claire et partagée, associée à un programme de formation, facilite l'intégration des principes RSE dans la culture organisationnelle (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Poussing, 2011). La mise en œuvre d'actions concrètes, soutenue par une communication adaptée, permet de traduire les ambitions en résultats tangibles (Schäferet Helfrich, 2022 ; Besson, 2023). Enfin, l'évaluation continue, par le suivi

des indicateurs de performance, assure un ajustement permanent et une amélioration durable (Capronet Quairel, 2016 ; Zineddine, 2020).

Cette contribution se situe à l'interface entre théorie et pratique. Elle prolonge notamment les travaux de Toppinen et al. (2015), en soulignant l'importance des standards internationaux pour guider les entreprises dans l'intégration stratégique de la RSE. Elle apporte également un éclairage pragmatique adapté aux petites et moyennes entreprises, souvent peu dotées en ressources dédiées, comme le soulignent Rossiet Luque-Vílchez (2021). L'accent mis sur la formation et l'évaluation rigoureuse répond à la nécessité de dépasser un simple affichage pour faire de la RSE un véritable outil de transformation (Bonneveux, Calmécet Soparnot, 2011).

### **Limites de la recherche**

Toute recherche académique comporte des limites qu'il convient de reconnaître avec rigueur et honnêteté intellectuelle. Cette section présente les principales limites de notre étude, regroupées en quatre catégories : limites méthodologiques, limites empiriques, limites théoriques et limites de transférabilité.

#### **Limites méthodologiques**

Le choix d'une revue narrative de la littérature, bien que justifié par la nature exploratoire et intégrative de notre recherche, comporte des limites inhérentes qui doivent être explicitées. Contrairement à une revue systématique, une revue narrative ne suit pas un protocole aussi rigoureux et standardisé, laissant une part de subjectivité dans la sélection et l'interprétation des sources (Nambiema et al., 2021). Bien que nous ayons cherché à minimiser cette subjectivité en établissant des critères de sélection explicites et une grille d'évaluation structurée, le processus de classification des articles en trois catégories (superficiel, partiel, complet) repose en partie sur le jugement du chercheur. Une validation inter-juges, impliquant plusieurs codeurs indépendants, aurait renforcé la fiabilité de cette classification mais n'a pu être réalisée dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, le focus principal sur les sources francophones constitue une limite significative de notre étude. Comme discuté dans la section méthodologique, ce choix, bien que justifié par des considérations académiques et contextuelles, restreint potentiellement la portée de nos conclusions. La littérature anglophone sur la RSE, particulièrement prolifique et diversifiée, pourrait apporter des éclairages complémentaires, voire des approches alternatives qui ne sont pas pleinement représentées dans notre analyse. De même, les modèles de RSE développés dans les économies émergentes asiatiques et latino-américaines, souvent publiés en anglais, constituent des perspectives qui mériteraient d'être explorées dans le cadre de recherches futures. Cette limite linguistique se double d'une limite géographique : notre analyse se concentre principalement sur les contextes européens francophone, africain francophone, canadien et québécois, laissant de côté d'autres espaces géographiques potentiellement riches en innovations et pratiques RSE.

La période couverte par notre recherche documentaire (2005-2024) pourrait également constituer une limite. Bien que cette fenêtre temporelle permette de saisir les évolutions récentes du champ de la RSE, elle exclut potentiellement des travaux fondateurs antérieurs à 2005 qui auraient pu enrichir notre compréhension historique du phénomène. Toutefois, nous avons atténué cette limite en intégrant dans notre cadre théorique les travaux séminaux de Bowen (1953), Carroll (1979, 1991) et Freeman (1984), même s'ils n'ont pas été retenus dans le corpus final d'analyse comparative.

### **Limites empiriques**

Notre recherche présente une limite empirique majeure : l'absence de validation terrain du modèle proposé. Le modèle intégré en huit étapes constitue une construction théorique issue de la synthèse de la littérature, mais n'a pas été testé empiriquement dans des contextes organisationnels réels. Cette absence de validation empirique limite notre capacité à affirmer l'applicabilité pratique du modèle et à identifier les difficultés concrètes de sa mise en œuvre. Des études de cas longitudinales, suivant des organisations dans leur démarche de mise en

œuvre de la RSE selon notre modèle, seraient nécessaires pour évaluer sa pertinence opérationnelle et l'ajuster en fonction des retours d'expérience.

De plus, les dix articles constituant notre corpus final d'analyse, bien que représentant les approches les plus complètes et structurées identifiées dans notre recherche documentaire, demeurent un échantillon limité au regard de la diversité des contextes organisationnels et sectoriels. Certains secteurs d'activité (industrie extractive, finance, services) sont surreprésentés dans notre corpus, tandis que d'autres (agriculture, commerce de détail, économie numérique) sont sous-représentés, voire absents. Cette distribution inégale pourrait biaiser nos conclusions vers des approches plus adaptées à certains types d'organisations qu'à d'autres.

Par ailleurs, notre recherche ne permet pas de distinguer finement les spécificités de mise en œuvre de la RSE selon la taille des organisations. Bien que nous ayons identifié dans notre revue de littérature les particularités des PME en matière de RSE (ressources limitées, informalité des pratiques, importance du leadership du dirigeant), notre modèle ne propose pas de déclinaison spécifique pour les PME. Une telle déclinaison, tenant compte des contraintes et des atouts spécifiques des petites et moyennes entreprises, constituerait un prolongement pertinent de notre travail.

### **Limites théoriques**

Sur le plan théorique, notre recherche mobilise principalement deux cadres conceptuels : la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie de la légitimité (Suchman, 1995). Bien que ces théories soient particulièrement pertinentes pour comprendre les enjeux de la RSE, d'autres perspectives théoriques auraient pu enrichir notre analyse. La théorie néo-institutionnelle, par exemple, permettrait de mieux saisir les dynamiques d'isomorphisme et de diffusion des pratiques RSE (DiMaggio et Powell, 1983). La resource-based view offrirait un éclairage complémentaire sur la manière dont les ressources et compétences organisationnelles influencent la capacité à mettre en œuvre une stratégie RSE (Barney,

1991). La théorie de l'agence permettrait d'analyser les conflits d'intérêts potentiels entre dirigeants, actionnaires et autres parties prenantes dans le cadre des démarches RSE (Jensen et Meckling, 1976).

Notre modèle privilégie une approche séquentielle et rationnelle de la mise en œuvre de la RSE, reflétant une conception managériale de l'organisation. Cette perspective pourrait être critiquée pour son caractère normatif et sous-estimé de la complexité organisationnelle. Les approches critiques et les perspectives de sociologie des organisations mettraient en lumière les jeux de pouvoir, les résistances, les contradictions et les ambiguïtés qui caractérisent les processus de changement organisationnel (Crozier et Friedberg, 1977). Notre modèle, en proposant une séquence ordonnée d'étapes, pourrait donner l'impression d'une démarche linéaire et mécanique, alors que la réalité organisationnelle est faite de tâtonnements, de retours en arrière et de reconfigurations incessantes.

De plus, notre recherche ne traite pas suffisamment la question des tensions et des contradictions inhérentes à la RSE elle-même. Certains auteurs critiques soulignent que la RSE peut servir d'instrument de légitimation de pratiques fondamentalement non durables, ou qu'elle peut détourner l'attention des transformations structurelles nécessaires vers des ajustements cosmétiques (Banerjee, 2008 ; Fleming et Jones, 2013). Ces perspectives critiques, bien qu'évoquées dans notre revue de littérature, ne sont pas pleinement intégrées dans notre modèle, qui adopte une posture relativement optimiste quant aux possibilités de transformation organisationnelle par la RSE.

### **Limites de transférabilité et de généralisation**

La transférabilité de notre modèle à différents contextes pose question. Bien que nous ayons conçu le modèle comme un cadre adaptable, certaines étapes ou modalités pourraient être plus ou moins pertinentes selon les contextes nationaux, sectoriels ou organisationnels. Par exemple, l'étape de désignation d'un responsable RSE (étape 1) suppose une structure organisationnelle suffisamment formalisée pour permettre la création de ce rôle, ce qui n'est

pas toujours le cas dans les très petites entreprises ou dans certains contextes culturels où les responsabilités sont plus diffuses et collectives.

De même, l'intégration des référentiels normatifs internationaux (ISO 26000, GRI, Pacte mondial, Principes directeurs de l'OCDE) suppose une familiarité avec ces instruments et une capacité à les mobiliser de manière pertinente. Or, dans certains contextes, notamment dans les pays en développement ou parmi les PME, ces référentiels peuvent être méconnus, inaccessibles ou perçus comme inadaptés aux réalités locales. Notre modèle pourrait ainsi refléter un biais vers les grandes organisations des pays développés disposant des ressources et des compétences nécessaires pour naviguer dans l'écosystème complexe de la RSE normative.

Par ailleurs, la généralisation de nos résultats doit être envisagée avec prudence. Notre recherche s'appuie sur des travaux principalement issus de contextes francophones européens, africains, canadiens et québécois. Les spécificités culturelles, institutionnelles et économiques de ces contextes imprègnent nécessairement les approches de RSE qui y sont développées. La transposition de notre modèle à d'autres contextes culturels (Asie, Amérique latine, Moyen-Orient) devrait faire l'objet d'une attention particulière aux adaptations nécessaires pour respecter les logiques culturelles et institutionnelles locales.

Enfin, notre recherche s'inscrit dans un moment historique particulier, marqué par une prise de conscience accrue des enjeux climatiques et sociaux, mais aussi par l'émergence de nouvelles réglementations contraignantes en matière de RSE (directive européenne CSRD, directive sur le devoir de vigilance). Ce contexte influence nécessairement les approches de RSE analysées dans notre corpus. Des recherches futures devront examiner comment l'évolution du cadre réglementaire et des attentes sociétales transforme les modalités de mise en œuvre de la RSE, rendant potentiellement obsolètes certaines des approches actuelles.

## **Reconnaissance des limites comme ouvertures**

Ces limites, loin de disqualifier notre recherche, en délimitent la portée et ouvrent des perspectives fécondes pour des travaux futurs. Elles soulignent la nécessité d'une démarche cumulative dans la recherche en RSE, où chaque contribution apporte une pierre à un édifice qui demeure en construction. En reconnaissant explicitement ces limites, nous espérons contribuer à une réflexion plus nuancée et plus réflexive sur les conditions et les modalités de mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi les limites méthodologiques de cette recherche, le choix d'une approche principalement francophone mérite d'être souligné. Bien que justifié par des considérations académiques et contextuelles, ce positionnement restreint potentiellement la portée de nos conclusions. La littérature anglophone sur la RSE, particulièrement prolifique et diversifiée, pourrait apporter des éclairages complémentaires, voire des approches alternatives qui ne sont pas pleinement représentées dans notre analyse. De même, les modèles de RSE développés dans les économies émergentes asiatiques et latino-américaines, souvent publiés en anglais, constituent des perspectives qui mériteraient d'être explorées dans le cadre de recherches futures.

Cette limite souligne l'importance d'envisager des recherches comparatives intégrant des corpus multilingues, permettant de confronter les approches francophones aux modèles développés dans d'autres contextes linguistiques et culturels. Une telle démarche pourrait enrichir la compréhension de la mise en œuvre de la RSE en révélant les convergences universelles et les spécificités contextuelles qui caractérisent ce champ de pratiques et de recherche.

Les limites identifiées ci-dessus ouvrent plusieurs pistes de recherche future que nous organisons autour de quatre axes principaux : validation empirique et adaptation contextuelle, approfondissement théorique, élargissement géographique et linguistique, et intégration des évolutions réglementaires.

## **Pistes de recherche future**

### **Axe 1 : Validation empirique et adaptation contextuelle**

La validation empirique de notre modèle constitue la priorité de recherche la plus immédiate. Nous proposons trois approches complémentaires :

**Études de cas longitudinales** : Suivre sur une période de 2 à 3 ans un échantillon diversifié d'organisations (grandes entreprises, PME, organisations publiques, OBNL) mettant en œuvre notre modèle en huit étapes. Cette recherche permettrait de :

- Identifier les difficultés concrètes rencontrées à chaque étape
- Évaluer les ressources (temps, budget, compétences) nécessaires pour chaque étape
- Observer les adaptations opérées par les organisations et en tirer des enseignements pour raffiner le modèle
- Analyser les facteurs de succès et d'échec dans différents contextes organisationnels

**Recherche-intervention participative** : Collaborer avec des organisations souhaitant structurer leur démarche RSE pour co-construire et tester des versions adaptées du modèle.

Cette approche de recherche-action permettrait de :

- Développer des déclinaisons sectorielles du modèle (industrie, services, économie sociale)
- Créer des outils opérationnels pour chaque étape (grilles de diagnostic, matrices de priorisation, tableaux de bord)
- Observer en temps réel les processus d'appropriation et de résistance au changement
- Contribuer directement à la transformation des pratiques organisationnelles

**Enquête quantitative à grande échelle** : Administrer un questionnaire structuré auprès d'un large échantillon d'organisations ( $n \geq 200$ ) pour :

- Mesurer le taux d'adoption de chaque étape du modèle dans les pratiques actuelles
- Identifier les corrélations entre complétude de la démarche et performance RSE

- Analyser les variables explicatives de la qualité de mise en œuvre (taille, secteur, ancienneté de la démarche RSE, engagement de la direction)
- Comparer les pratiques entre différentes régions géographiques et secteurs d'activité

## **Axe 2 : Approfondissement théorique et conceptuel**

Plusieurs voies d'approfondissement théorique méritent d'être explorées :

**Intégration de perspectives critiques** : Mobiliser les travaux de la Critical Management Studies pour analyser les limites et les contradictions de la RSE. Questions de recherche suggérées :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre de démarches RSE structurées contribue-t-elle à des transformations profondes versus à des ajustements cosmétiques ?
- Comment les jeux de pouvoir organisationnels influencent-ils la sélection des priorités RSE et l'allocation des ressources ?
- La formalisation de la RSE à travers des étapes et des référentiels normatifs conduit-elle à une bureaucratisation qui en dénature le sens ?

**Analyse des dynamiques de changement organisationnel** : Mobiliser les théories du changement organisationnel (Lewin, Kotter, etc.) pour mieux comprendre :

- Les mécanismes de résistance au changement spécifiques à la RSE
- Les stratégies de conduite du changement les plus efficaces pour accompagner la mise en œuvre de la RSE
- Le rôle des champions de la RSE et des réseaux d'acteurs internes dans la diffusion des pratiques

**Approche configurationnelle** : Utiliser les méthodes d'analyse qualitative comparative (QCA) pour identifier les configurations de conditions qui conduisent à une mise en œuvre réussie de la RSE. Cette approche permettrait de dépasser la logique linéaire d'étapes pour reconnaître la diversité des chemins menant à une RSE effective.

### **Axe 3 : Élargissement géographique et linguistique**

L'ouverture de la recherche à d'autres contextes linguistiques et culturels constitue un axe essentiel de développement :

**Revue systématique de la littérature anglophone** : Conduire une revue systématique selon le protocole PRISMA des travaux anglophones sur la mise en œuvre de la RSE pour :

- Comparer les approches dominantes dans la littérature anglophone avec celles identifiées dans notre corpus francophone
- Identifier les convergences et les spécificités culturelles et conceptuelles
- Enrichir le modèle par l'intégration d'éléments issus de traditions académiques différentes

**Recherches comparatives inter-culturelles** : Mener des études comparatives entre différents contextes nationaux ou régionaux (Europe francophone vs Amérique du Nord vs Afrique vs Asie) pour :

- Analyser l'influence des facteurs culturels (dimensions de Hofstede) sur les modalités de mise en œuvre de la RSE
- Étudier le rôle des cadres institutionnels et réglementaires dans la structuration des démarches RSE
- Identifier les pratiques transférables et celles qui nécessitent une adaptation contextuelle forte

**Études sur les contextes émergents** : Porter une attention particulière aux approches de RSE développées dans les économies émergentes, où les défis sociaux et environnementaux sont souvent plus aigus et où émergent des modèles alternatifs de responsabilité d'entreprise.

### **Axe 4 : Intégration des évolutions réglementaires et normatives**

Le paysage réglementaire de la RSE connaît des transformations rapides qui appellent des recherches spécifiques :

**Impact des nouvelles directives européennes** : Analyser l'impact de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et de la directive CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) sur les pratiques de mise en œuvre de la RSE.

Questions de recherche :

- Comment ces nouvelles obligations modifient-elles les étapes et les modalités de mise en œuvre de la RSE ?
- Quel est l'impact de ces réglementations contraignantes sur la nature volontaire traditionnelle de la RSE ?
- Comment les organisations articulent-elles conformité réglementaire et démarches volontaires plus ambitieuses ?

**Évolution des référentiels normatifs** : Suivre l'évolution des standards de reporting (passage de GRI vers ISSB, développement des standards ESRS) et analyser :

- L'impact de cette évolution sur la complexité de mise en œuvre pour les organisations
- Les enjeux de cohérence et d'interopérabilité entre différents référentiels
- Les stratégies d'adaptation des organisations face à la multiplication des exigences de reporting

**RSE et transformation numérique** : Explorer l'impact des technologies numériques (intelligence artificielle, blockchain, big data) sur la mise en œuvre de la RSE :

- Comment les outils numériques peuvent-ils faciliter le diagnostic, le suivi et l'évaluation de la RSE ?
- Quels sont les nouveaux enjeux de RSE liés au numérique (protection des données, impact environnemental du numérique, gouvernance des algorithmes) ?
- Comment intégrer ces enjeux dans les démarches RSE existantes ?

## **Contributions méthodologiques futures**

Au-delà de ces axes thématiques, des innovations méthodologiques seraient bienvenues :

- Développement de méthodes mixtes articulant approches qualitatives et quantitatives pour saisir la complexité de la mise en œuvre de la RSE
- Utilisation de méthodes visuelles (cartographie des parties prenantes, modélisation de processus) pour représenter les démarches RSE
- Mobilisation de l'analyse de réseaux sociaux pour étudier la diffusion des pratiques RSE au sein des organisations et entre organisations
- Expérimentation de démarches de recherche collaborative impliquant praticiens et chercheurs dans la co-construction de connaissances actionnables

En conclusion, le champ de recherche sur la mise en œuvre de la RSE demeure vaste et dynamique. Les pistes identifiées ci-dessus témoignent de la richesse des questions encore ouvertes et de la nécessité de poursuivre les efforts de recherche pour accompagner les organisations dans leur quête de responsabilité et de durabilité.

## RÉFÉRENCES

- Aggeri, F., et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire*, 43(4), 6–19. <https://doi.org/10.3917/eh.043.0006>
- Aguinis, H., et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206312440019>
- Amazoul, H. (2017). Revue des principaux référentiels internationaux de la RSE. *Revue d'études en management et finance d'organisation*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.48590/revue-emfo.v2n1.79>
- Andaloussi, M. B. (2021). Opérationnalisation de la stratégie de RSE: un cadre conceptuel pour concrétiser le management de la RSE. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(1), 246–274. <https://doi.org/10.32628/risg.v4i1.189>
- Apitsa, S. M. (2019). Le défi de la RSE de deux entreprises internationales implantées au Cameroun. In A. Tchang et F. Wacheux (dir.), *Les défis culturels et sociétaux du management international* (pp. 97–124). Vuibert.
- Acquier, A. (2009). Du « développement durable » au « développement rentable »: chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. *Gérer et comprendre*, 98(4), 38–50. <https://doi.org/10.3917/geco.098.0038>
- Acquier, A., et Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 253(8), 387–413. <https://doi.org/10.3166/rfg.253.387-413>
- Acquier, A., et Girard, B. (2013). Une approche critique de la théorie des parties prenantes. In F. Aggeri, A. Acquier, et J. M. Courrent (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: l'école de Montréal* (pp. 107–122). Vuibert.
- Abbass, Z., Hammouchi, M. S., et El Hiri, A. B. D. E. R. R. A. Z. A. K. (2021). Le leadership stratégique et les pratiques de RSE: un focus théorique sur le rôle de l'orientation ouverte du dirigeant. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 13(2), 100–129. <https://doi.org/10.53697/rmrmm.v13i2.535>
- Ahanda, J. G., et Teneau, G. (2011). *Guide commenté des normes et référentiels: les standards du développement durable, du social et de l'éthique*. Éditions Eyrolles.

Asdine, B. (1998). La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique. *Revue algérienne des sciences juridiques et politiques*, 35(1), 79–90.

Asselineau, A., et Cromarias, A. (2011). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 252-253(6), 119–131.

Aubouin, N. (2012). La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 79–87. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0079>

Ayangma, I., et Fouda, J. B. (2023). Pratiques RSE et disparités de performance financière entre les entreprises publiques au Cameroun: test de comparaison de moyennes sur les entreprises publiques du Cameroun. *Alternatives managériales économiques*, 5(4), 522–541. <https://doi.org/10.54763/ame.v5i4.469>

BALDÉ, C. O. (2018). La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et ses enjeux: Le cas du Sénégal. *ESCA Research Papers Issue 4 New Series: Language, Literature, Economics, Social and Political Sciences*, 4, 253.

Barthe, N., et Belabbes, K. (2016). La «GRH socialement responsable»: Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management et Avenir*, 83(1), 95–113. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>

Bataillard, C. (2020). Intégration de la RSE: une exploration du « comment ». *Revue management et avenir*, 116(5), 39–60. <https://doi.org/10.3917/mav.116.0039>

Battistelli, M. (2019). L'entreprise à mission: un modèle de gouvernance pour l'innovation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 135(1), 80–82. <https://doi.org/10.3917/geco.135.0080>

Belem, G., Champion, E., et Gendron, C. (2008). La régulation de l'industrie minière canadienne dans les pays en développement: Quel potentiel pour la responsabilité sociale des entreprises. *McGill International Journal of Sustainable Development Law and Policy*, 4, 51–76.

Belghit, A. G. (2023). Gestion des risques et politique RSE sur un territoire: De la RSE à la RST/DD. *Management et sciences sociales*, 34(1), 56–72. <https://doi.org/10.51187/mss.v34i1.597>

Belghit, A. G. (2023). 15. RSE et ESS. In *Le Grand Livre de la RSE* (pp. 312–334). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.duboi.2023.01.0312>

Bello, P. (2014). *Stratégie et RSE: Bâtir la stratégie à l'aune des nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise*. Dunod.

- Ben Rhouma, A., Koleva, P., et Schaltegger, S. (2018). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel: une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management international*, 22(3), 65–78. <https://doi.org/10.3917/mana.223.0065>
- Ben Yedder, M., et Zaddem, F. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84–103.
- Bensebaa, F., et Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Revue management et avenir*, 4(1), 171–198. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0171>
- Besson, P. (2023). Réflexions sur la démarche RSE dans le « monde d'après ». *Les Cahiers de l'Actif*, 560-561(1-2), 63–82. <https://doi.org/10.3917/lea.560.0063>
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231(3), 17-24.
- Berger-Douce, S. (2012). Freins et moteurs de l'engagement des PME envers la RSE. *Innovations*, 38(2), 87-106.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2007). La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. *Revue de la régulation*, 1.
- Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2010). Économie sociale et innovation. *Revue Interventions économiques*, 41.
- BNQ (Bureau de normalisation du Québec). (2011). Norme BNQ 21000 : Développement durable et responsabilité sociétale.
- Biwolé Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE: Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, 244(7), 11–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.244.11-32>
- Bobbio, N. (2000). Sur le principe de légitimité. *Droits*, 32, 147–152. <https://doi.org/10.3917/droit.032.0147>
- Bocquet, R., et Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management et Avenir*, 66(8), 132–151. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0132>
- Bodet, C., et Lamarche, T. (2012). Discours RSE, la réalité sociale décalée. In F. Vatin (dir.), *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise?* (pp. 103–120). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.vatin.2012.01.0103>

Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE: spécificités et récurrences. *Management et Avenir*, 26(6), 224–240. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0224>

Bonneveux, E., et Saulquin, J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management et Avenir*, 25(3), 170–186. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0170>

Bonneveux, É., et Gautier, A. (2019). Diffusion d'un label RSE au sein d'un cluster de PME: Une analyse réticulaire fondée sur l'ANT. *Revue internationale PME*, 32(2), 27–55. <https://doi.org/10.7202/1065181ar>

Bonneveux, É., et Soparnot, R. (2016). Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises: quels effets pour quelles parties prenantes ? *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, 20(5), 3–24. <https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0003>

Bonneveux, S., Calmé, S., et Soparnot, J. (2011). La responsabilité sociétale des entreprises: Une approche stratégique. *Revue française de gestion*, 211(2), 91–107. <https://doi.org/10.3166/rfg.211.91-107>

Boudon, R. (1989). La théorie de l'action sociale de Parsons: La conserver, mais la dépasser. *Sociologie et sociétés*, 21(1), 55–67. <https://doi.org/10.7202/001402ar>

Boutiba, R., Boussoura, E., et Ben-Slimane, O. Z. (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *RIMHE: Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, 20(1), 25–44. <https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0025>

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper et Brothers.

Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(38), 31–41. <https://doi.org/10.3917/rips.038.0031>

Brédart, X., Bughin, C., et Comblé, K. (2019). L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. *Recherches en Sciences de Gestion*, 131(3), 291–315. <https://doi.org/10.3917/resg.131.0291>

Brown, J. A., Clark, C., et Buono, A. F. (2018). The United Nations global compact: Engaging implicit and explicit CSR for global governance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 721–734. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2965-y>

Bruna, M. G. (2016). Quelques thèses récentes sur le management en Afrique. *Question(s) de management*, 12(1), 119–129. <https://doi.org/10.3917/qdm.161.0119>

Bruna, M. G. (2020). Du diagnostic stratégique à l’alignement: explorer les conditions d’efficience d’une démarche RSE. *Management et prospective*, 37(6), 67–85. <https://doi.org/10.3917/mav.116.0067>

Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d’usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, 24(4), 401–439. <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>

Cadet, I. (2015). L’«ISO 26000 washing», un risque lié au statut de la norme ISO 26000. *Revue de l’organisation responsable*, 10(1), 16–36. <https://doi.org/10.3917/ror.101.0016>

Cadet, I. (2017). Chapitre 2. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une norme éthique ? In N. Bories, M. L. Delprat-Jannaud, V. Helfrich, et A. L. Lafont (dir.), *Puissances de la norme* (pp. 31–51). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.borie.2017.01.0031>

Capron, M., et Quairel, F. (2010). III. Pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables? *Approches théoriques*. *Repères*, 60(3), 32–47. <https://doi.org/10.3917/dec.168.0032>

Capron, M., et Quairel, F. (2016). V. Stratégies et management de la RSE. *Repères*, 60(3), 71–90. <https://doi.org/10.3917/dec.168.0071>

Capron, M., et Quairel, F. (2016). VI. L’instrumentation de la RSE. *Repères*, 60(3), 91–112. <https://doi.org/10.3917/dec.168.0091>

Capron, M., et Quairel, F. (2016). I. La genèse et le développement de la RSE. *Repères*, 60(3), 5–17. <https://doi.org/10.3917/dec.168.0005>

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d’entreprise*. La Découverte.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d’entreprise*. La Découverte.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498305>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-j](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-j)

- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., et Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12–23. <https://doi.org/10.3917/or.031.0012>
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9. <https://doi.org/10.4000/regulation.9213>
- Celka, A. (2015). Les théories néo-institutionnelles comme outil d'étude de la normalisation de la responsabilité sociale (RSE) et de la gouvernance d'entreprise. *Gestão e Desenvolvimento*, 12(1), 122–147. <https://doi.org/10.7590/ged.12.1.2829>
- Charest, E. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et gestion de la diversité au Québec: Piste de réflexion le passage de la rhétorique à l'action. In M. Gendronet D. O'Neil (dir.), *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale: la RSE, renouveau pour la GRH ?* (pp. 215–224). Presses de l'Université du Québec.
- CHARBA, A. (2018). L'importance de la RSE pour l'entreprise: les principales raisons de l'adhésion d'une entreprise. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 4(8), 101-118.
- Charreaux, G., et Wirtz, P. (2006). Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives. *Economica*.
- Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management*, 14(3), 13–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- Cherkaoui, A., et Bennani, Y. B. (2015). La Responsabilité Sociétale des Entreprises: Un Concept Controversé. *Revue Economie, Gestion et Société*, 3, 1–18. <https://doi.org/10.14620/egs.2015.3.111>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Clergeau, C., et Paulus, K. (2014). Démarche RSE dans l'«événementiel». *Mondes du Tourisme*, 10. <https://doi.org/10.4000/tourisme.5985>

Commission européenne. (2001). Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Commission européenne.

Courrent, J. M., et Quairel, F. (2012). Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME. In M. Capronet F. Quairel (dir.), RSE et développement durable en PME (pp. 39–49). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.capro.2012.01.0039>

Courrent, J. M., et Quairel, F. (2012). Chapitre 4. Intégrer la RSE dans la démarche stratégique de la PME. In M. Capronet F. Quairel (dir.), RSE et développement durable en PME (pp. 63–88). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.capro.2012.01.0063>

Cuenoud, T., et Ramonjy, D. (2016, 26–28 octobre). Analyse des relations RSO/ESS dans le projet des organisations en quête de performance globale. Communication présentée au RIODD 2016, Saint-Étienne, France.

Cyprien, I. K. (2023). L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique: État des lieux et perspectives. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 39(2), 938–943.

Dankers, C. (2004). Normes environnementales et sociales, certification et labellisation des cultures commerciales. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Dang, A. T., et Zajdela, H. (2009). Fondements normatifs des politiques d'activation: un éclairage à partir des théories de la justice. *Recherches économiques de Louvain*, 75(3), 313–352. <https://doi.org/10.3917/rel.753.0313>

Dartey-Baah, K., et Amoako, G. K. (2021). A review of empirical research on corporate social responsibility in emerging economies. *International Journal of Emerging Markets*, 16(7), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/ijoem-09-2018-0498>

Daugareilh, I. (2012). [Compte rendu de l'ouvrage]. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 53–54. <https://doi.org/10.3917/ror.071.0053>

de La Bruslerie, H. (2018). RSE, gouvernance d'entreprise et choix d'endettement. *Revue organisationset territoires*, 27(1), 29–41. <https://doi.org/10.55184/ot.v27i1.350>

de Milly, H. (2015). Les Objectifs de Développement Durable: éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques financièreset développement*, 120(4), 37–48. <https://doi.org/10.3917/tfd.120.0037>

De Quenaudon, V. R. (2016). Pacte mondial et procédure d'exclusion. In S. Le Gac-Pore (dir.), *La RSE saisie par le droit* (pp. 331–347). L'Harmattan.

De Waele, M. (2008). Québec, Champlain, le monde. Presses de l'Université Laval.

Delattre, M., et Moulette, P. (2009, 29–30 octobre). Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE: Étude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire. Communication présentée au Congrès ADERSE, Pau, France.

Delpuech, C. (2009, 13–15 octobre). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. Communication présentée au congrès RIODD, Lille, France.

Des Beauvais, C. C. A., et Paulus, K. (2014). Démarche RSE dans l'événementiel: repérage multidimensionnel des parties prenantes. *Mondes du tourisme*, 10, 10–22. <https://doi.org/10.4000/tourisme.5985>

DLIMI, S. (2020). Quelle alliance possible entre bonne gouvernance et stratégie RSE pour une meilleure performance dans la PME Marocaine. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(6), 11–24.

DLIMI, S., BERAKKAB, K., et FASLY, A. (2023). Le lien entre la RSE et le bien-être des employés dans les PME: une exploration théorique des pratiques de RSE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4), 180–195. <https://doi.org/10.32628/risg.v6i4.258>

Douyon, R., et Paradas, A. (2020). La sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par les structures d'accompagnement au travers de la création de sens. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(65), 41–68. <https://doi.org/10.3917/rips.065.0041>

Ducassy, I., et Montandrou, S. (2014). Performance sociale: quelle influence de l'actionnaire ? Le cas français. *Gestion 2000*, 31(1), 15–32. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0015>

Dupuis, J. C. (2007). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 180(11), 159–175. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.159-175>

Duteil, C., et Fèvre-Pernet, C. (2019). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE): créativité stratégique et enjeu de compétition économique. *Revue Internationale D'Intelligence Économique*, 11(1), 19–39. <https://doi.org/10.3917/rie.022.0019>

ECHAINE, M., et SMOUNI, R. (2022). Débats conceptuels sur la démarche RSE: Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 204–226. <https://doi.org/10.32628/risg.v5i3.235>

- El Abboubi, M. (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE? *Management international*, 17(2), 48–62. <https://doi.org/10.7202/1018510ar>
- El Abboubi, M., et Cornet, A. (2012). La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 20–30. <https://doi.org/10.3917/grh.083.0020>
- El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., et Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE- Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), 69–99.
- Elkington, J., et Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42–43.
- Fabre, G. (2023). Du management de la RSE au management par la RSE. *Les Cahiers de l'Actif*, 560-561(1-2), 21–35. <https://doi.org/10.3917/lca.560.0021>
- Falkenberg, J., et Brunsæl, P. (2011). Corporate social responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity? *Journal of business ethics*, 99, 9–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1025-5>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical writing*, 24(4), 230–235.
- Ferhani, B. (2017). L'Impact de la Norme ISO 26000 sur les Strategies de RSE: Essai de Conceptualisation. *Maghreb Review of Economic and Management*, 423(4167), 1–16.
- Fouda, J. B. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. *Revue française de gestion*, 244(7), 11–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.244.11-32>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Frimousse, S., Mansouri, N., et Peretti, J. M. (2006, 21–23 juin). La performance sociale et la légitimité institutionnelle. Communication présentée au congrès Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Tunis, Tunisie.

Gabriel, P., Baret, P., et Schäfer, P. (2012). Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire: les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 18–31. <https://doi.org/10.3917/ror.071.0018>

Gabriel, P., et Cadiou, C. (2005). Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises: vers de nouveaux modes de gouvernance ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212(1), 127–142.

Gazzola, P., et Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 173–187.

Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Presses de l'Université de Montréal.

Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*, ET0004.

Gendron, C., & Turcotte, M.-F. (2007). Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance. *Organisations et territoires*, 16(1), 23-32.

Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2010). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 65(1), 72-96.

Gimenes, N. (2021). Mettre en œuvre la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) au cœur du business model (BM): expérimentation d'un processus de création de valeurs au sein de Janssen France. *Management international*, 25(2), 175–199. <https://doi.org/10.7202/1077598ar>

Godard, O. (2003). Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002). *Développement durable et territoires*, 1(1), 1–12.

Gond, J. P., Acquier, A., et Igalens, J. (2012). La RSE: la responsabilité sociale de l'entreprise. In E. D'Haussy (dir.), *Innovation politique 2012* (pp. 617–643). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.colle.2012.01.0617>

Gond, J. P., et Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson Education France.

Gond, J. P., et Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. In M. Peretti (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (vol. 2, pp. 917–925). Vuibert.

Gouvernement du Québec. (2020). *Plan pour une économie verte 2030*. Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Graz, J. C. (2013). IV. Production, travail et migrations. *Repères*, 2(4), 67–82. <https://doi.org/10.3917/raco.030.0067>

Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., et Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 240(3), 133–148. <https://doi.org/10.3166/rfg.240.133-148>

Halima, S. A. I. D. I. (2022). La responsabilité sociale des firmes multinationales issues des PED: Cas de CEVITAL. *Revue les cahiers du POIDEX*, 11(2), 389–405.

Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques? *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), 51–60. <https://doi.org/10.3917/ror.051.0051>

Helfrich, V. (2012, mars). La normalisation de la RSE comme noeud de multiples contraintes: Le cas de la norme ISO 26000. Communication présentée au congrès Aderse, Liège, Belgique.

Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: what are the business governance implications? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(3), 305–317. <https://doi.org/10.1108/cg-01-2012-0003>

Henriques, A. (2012). Standards for change?: ISO 26000 and sustainable development. International Institute for Environment and Development.

Hergli, S., Sahut, J. M., et Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier: le cas d'ACCOR. *Revue management et avenir*, 54(6), 154–168. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0154>

Hur, W. M., Kim, H., et Jang, J. H. (2016). The role of gender differences in the impact of CSR perceptions on corporate marketing outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 345–357. <https://doi.org/10.1002/csr.1382>

Igalens, J. (2008). RSE et développement durable. In J. P. Helfer, J. F. Évrard, et A. L. Vignon (dir.), *Le Management* (pp. 284–291). Éditions Sciences Humaines.

Jaeger, M. (2023). La RSE, une affaire de périmètre et de valeurs. *Les Cahiers de l'Actif*, 560-561(1), 9–20. <https://doi.org/10.3917/lca.560.0009>

Jamal, Y., et Warit, D. (2024). Impact de la mise en place d'une stratégie RSE sur la satisfaction des clients externes du secteur automobile au Maroc: Résultats de l'étude de contextualisation.

- International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 18–36.
- Jensen, M. C. (2000). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 235–257. <https://doi.org/10.2307/3857474>
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 5(2), 217–228. <https://doi.org/10.2307/257000>
- Juntunen, M., et Lehenkari, M. (2021). A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in higher education*, 46(2), 330–342. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1627918>
- Kadhafi, M. (2018). *Le livre vert: Une philosophie politique*. Bibliothèque Dissidente.
- Kelleher, T. (2008). Organizational contingencies, organizational blogs and public relations practitioner stance toward publics. *Public Relations Review*, 34(3), 300–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.011>
- Kheroua, H. H. S. N. (2011). Vers La Mesure De La Performance Ressources Humaines Par La Responsabilité Sociale De L'entreprise Rse. *Revue d'Economie et de Management*, 10(1), 219–234.
- Klarsfeld, A., et Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53–64. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0053>
- Kivits, R., et Sawang, S. (2021). Stakeholder theory. In R. Kivits et S. Sawang (dir.), *The dynamism of stakeholder engagement: A case study of the aviation industry* (pp. 1–8). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-1601-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-16-1601-3_1)
- Kramer, M. R., et Porter, M. E. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Labelle, F., & Aka, K. G. (2012). Une analyse des pratiques de RSE des PME québécoises. *Revue internationale PME*, 25(2), 101-129.
- Lafont, A. L., Pouget, J., et Rodhain, A. (2017). RSE et réseau des parties prenantes: une norme informationnelle peut-elle émerger? *Revue de l'organisation responsable*, 12(2), 41–55. <https://doi.org/10.3917/ror.122.0041>

Laperche, B., et Uzunidis, D. (2011). Responsabilité sociale et profit: Repenser les objectifs de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247(1), 111–120. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0111>

LAROUSSE, A., et LAROUSSE, W. (2024). MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE MULTINATIONALE : ANALYSE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE–CAS DE LAFARGE HOLCIM MA. *Finance & Finance Internationale*, 1(28), 17–33. <https://doi.org/10.48425/ffinte.v1i28.530>

Lasalle, Y. (2018). Intégrer efficacement le développement durable dans les grandes entreprises en s'appuyant sur la norme ISO 26000 [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers].

Lévesque, B. (2002). Entrepreneuriat collectif et économie sociale. *Économie et Solidarités*, 33(1), 7-26.

Lee, S. Y. (2012). Corporate carbon strategies in responding to climate change. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 33–48. <https://doi.org/10.1002/bse.679>

Lefèvre, S. (2013). La discussion de la théorie des parties prenantes (TPP) est menée depuis plusieurs. In F. Aggeri, A. Acquier, et J. M. Courrent (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal* (pp. 21–25). Vuibert.

Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., et Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises*. Dunod.

Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., et Hudson, S. (2016). Chapitre 7. La RSE: enjeux organisationnels. In G. Bédard, M. Bruna, et F. Lépineux (dir.), *Management Sup*, 2 (pp. 184–211). Dunod.

Levillain, K., Hatchuel, A., et Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE: la révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 228(9), 185–200. <https://doi.org/10.3166/rfg.228.185-200>

Lopez, J. C., Bidi, G., et Côme, T. (2023). 1. L'entreprise et les parties prenantes. In J. C. Lopez, G. Bidi, et T. Côme (dir.), *RSE* (pp. 11–22). Dunod.

Lyon, T. P., et Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Voluntary Environmental Programs: A Review of the Literature. *Review of Environmental Economics and Policy*, 9(2), 260–276. <https://doi.org/10.1093/reep/rev010>

Lyane, K. (2018). *La RSE au sein du secteur aéronautique au Québec: une perspective de la*

complexité institutionnelle [Mémoire de master, École Polytechnique, Montréal, Canada].

Macuda, M. (2016). Le nouveau défi de la comptabilité: la divulgation d'informations RSE vers le rapport intégré. *Rev Int des Econ Lang Française*, 1(1), 227–244.

Macuda, M. (2023). Conformité des pratiques de reporting en matière de développement durable avec le cadre de la Global Reporting Initiative: une analyse du secteur mondial de la santé. *Revue Internationale des Économistes de Langue Française*, 8(2), 127–146. <https://doi.org/10.59599/rielf.v8i2.60>

Maignan, I., et Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258461>

Martinet, A. C., et Payaud, M. A. (2007). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 180(11), 199–214. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.199-214>

Matelly, S. (2016). Les entreprises face à la corruption. *Revue internationale et stratégique*, 101(1), 121–129. <https://doi.org/10.3917/ris.101.0121>

Mathieu, P. (2008). La RSE: fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique*, 28, 13–21.

Mayring, P. (2015). Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution. In A. Bikner-Ahsbals, H. Knipping, et N. Presmeg (Eds.), *Approaches to qualitative research in mathematics education (Advances in Mathematics Education, Vol. 24, pp. 365–380)*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13)

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.

Meier, O., et Schier, G. (2017). L'influence de l'actionnariat du dirigeant sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 23(3), 97–134. <https://doi.org/10.3917/cca.233.0097>

MEHDI, C. M. (2009). Justification de l'ancrage territorial des firmes de transformation alimentaire au Québec selon les logiques du modèle d'affaires.

Moriceau, J. L. (2006). 1. Théories des parties prenantes et figures sans visage. In M. L. E. Quéré (dir.), *Décider avec les parties prenantes* (pp. 43–53). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.leque.2006.01.0043>

Msekni, J.,et Turki, A. (2021). La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), 25–40. <https://doi.org/10.32628/risg.v4i3.220>

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L’apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223-224(1), 109–120.

Naro, G.,et Noguera, F. (2008). L’intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l’entreprise: enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards». *Revue de l’organisation responsable*, 3(1), 24–38. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0024>

Naschberger, C.,et Guerfel-Henda, S. (2013). La mise en œuvre d’une démarche diversité en PME Quelques enseignements d’un centre d’appel spécialisé. *Management international*, 17, 98–112. <https://doi.org/10.7202/1018512ar>

Nyaga, Y. P. E. (2019). Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au Cameroun. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7(2), 41–49.

L'OCDE, D. E. (1997). Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. OCDE.

Ory, J. F.,et Petitjean, J. L. (2014). RSE et performance financière: une approche par la communication des entreprises. *La revue des sciences de gestion*, 267-268(3), 69–78. <https://doi.org/10.3917/rsg.267.0069>

Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME. *Revue française de gestion*, 236(7), 163–180. <https://doi.org/10.3166/rfg.236.163-180>

Ouedraogo, A. (2013). Standard et standardisation: la normativité variable en droit international. *Revue québécoise de droit international*, 26(1), 155–186.

OUMARI, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 22–38. <https://doi.org/10.32628/risg.v5i2.215>

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. In J. P. Gondet S. Mercier (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise* (pp. 80–111). Vuibert.

Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, 30(1), 69–86. <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0069>

- Postel, N., et Sobel, R. (2020). La RSE: nouvelle forme de dé-marchandisation du monde? *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 27. <https://doi.org/10.4000/regulation.16480>
- Prno, J., Bradshaw, B., & Lapierre, D. (2010). Impact and benefit agreements. *Resources Policy*, 35(2), 177-186.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2011). La RSE, une approche par les parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247(1), 97–110. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0097>
- Quairel, F. (2012). Le développement durable, une approche intégrée de la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 5–17. <https://doi.org/10.3917/ror.071.0005>
- Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*. LIT Verlag Münster.
- Ramanantsoa, B. (1995). Stratégie, innovation et gestion de la complexité. *Revue française de gestion*, 105(4), 101–110. <https://doi.org/10.3166/rfg.105.101-110>
- Ramos, M. C., et Roudaut, V. (2017). Les relations entre la RSE et la performance financière: une revue systématique de la littérature. *Revue de l'organisation responsable*, 12(2), 17–40. <https://doi.org/10.3917/ror.122.0017>
- Recher, B. (2012). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE): Le cas du secteur du luxe. *La Revue des Sciences de Gestion*, 256-257(4), 113–124. <https://doi.org/10.3917/rsg.256.0113>
- Rivière, H. (2011). Éthique, RSE et gouvernance: quels liens ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 247(1), 77–88. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0077>
- Rostain, F. (2011). Le management du développement durable dans l'entreprise: le cas de Lafarge. *Revue française de gestion*, 211(2), 159–175. <https://doi.org/10.3166/rfg.211.159-175>
- Sénèque, P. (2015). Le rôle du dirigeant dans le déploiement d'une démarche RSE. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271-272(1), 113–124. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0113>
- Soparnot, R., et Bonneveux, É. (2016). Les pratiques de RSE des PME: un nouveau champ de recherche en gestion des ressources humaines ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 100(1), 3–17. <https://doi.org/10.3917/grh.100.0003>
- Soubelet, J., et Lamy, M. E. (2010). L'émergence du concept de RSE dans le secteur agricole. *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, 96(3), 40–60. <https://doi.org/10.3917/raer.005.0040>

Tchankam, J. P. (2014). La performance organisationnelle des entreprises africaines. *Revue des études et de la recherche sur le développement*, 14(2), 43–64.

Thiébaud, T. (2015). La RSE, de la philanthropie à la stratégie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274(3), 133–144. <https://doi.org/10.3917/rsg.273.0133>

Turcotte, M.-F., & Salmon, A. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise: réalités, théories et perspectives. *Gestion*, 30(2), 44-52.

Turcotte, M.-F., Gendron, C., & Salmon, A. (2007). Gouvernance et mouvement de la finance socialement responsable. *Revue internationale de l'économie sociale*, 305, 51-66.

Turki, A.,et Msekni, J. (2021). Stratégie RSE et performance organisationnelle: Le rôle de la résilience. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(4), 112–130. <https://doi.org/10.32628/risg.v4i4.230>

Vallentin, S.,et Gendron, C. (2012). Responsabilité sociale des entreprises: entre éthique et performance. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 44–52. <https://doi.org/10.3917/ror.071.0044>

Vatin, F. (dir.). (2012). *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise?* Armand Colin.

Vézinat, R.,et Vignon, A. L. (2014). La RSE, entre discours et pratiques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 267-268(3), 57–68. <https://doi.org/10.3917/rsg.267.0057>

Wirtz, P. (2012). RSE et gouvernance d'entreprise. *Revue internationale de droit économique*, 26(1), 119–134. <https://doi.org/10.3917/ride.261.0119>

Yazid, B.,et Benamar, A. (2016). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): de l'approche instrumentale à l'approche managériale. *Revue de la gestion des organisations*, 8(2), 135–150.

Zajdela, H. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise: entre norme et utopie. *Les Cahiers de l'Actif*, 415(4), 31–41. <https://doi.org/10.3917/lca.415.0031>

Zambon, F. (2019). Le rôle des parties prenantes dans la mise en place d'une politique RSE. *Revue internationale des sciences de gestion*, 2(1), 154–172. <https://doi.org/>