

# LA RSE, UN CAPITAL VALORISABLE

## POUR L'ENTREPRISE ?

### Is CSR a Valuable Capital for the Firms ?

**Michel Debruyne**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université de Lille III

Docteur ès Sciences de Gestion, IAE de Lille I

Agrégé d'Economie et Gestion

Expert Comptable (DEC-DGC)

**Résumé :**

Passé le stade de la mise en place et de l'expérimentation, la RSE se veut aujourd'hui opérationnelle. Conçue comme un actif spécifique ou comme variable centrale du modèle économique, dans les deux cas les managers cherchent à en estimer le retour sur investissement, la survalueur économique et financière qu'elle procure. La présente étude passe en revue les conditions d'une possible valorisation du concept en s'appuyant sur les corpus théoriques formés d'un côté par la théorie des parties prenantes, de l'autre par l'analyse en termes de ressources et compétences de la firme.

**Mots clés :** Spécificité des Actifs, Valeur Partagée, Théorie des Parties Prenantes, Théorie des Capacités, RSE

**Abstract :**

Abstract After implementation and experimentation, CSR is becoming operational. Conceived as a specific asset or as the center of an economic model, in both approaches, managers want to estimate the ROI, the economic and financial goodwill of CSR. So, the study reviews conditions of a potential valorisation of CSR by having recourse to stakeholders theory and Resource Based View analysis.

**Keywords :** Assets Specificities, Shared Value, Stakeholders Theory, Dynamic Capabilities Theory, CSR

## **INTRODUCTION**

Lors d'un colloque organisé en Avril 2014 dans le cadre de Pro Durable, salon annuel des acteurs et des solutions pour le développement durable et la RSE, le thème central abordé par les conférenciers s'intitulait « le ROI (Retour sur Investissement) de la RSE : parlons Valeurs ». Ce titre évocateur traduit bien l'évolution de la pensée des gestionnaires à l'égard de cette nouvelle préoccupation managériale qu'est la RSE. Apparue de manière croissante dans les discours entrepreneuriaux depuis le début des années 2000, sujet de mises au point conceptuelles à l'origine de nombreuses recherches et débats, la RSE semble, depuis cette époque, avoir franchi un cap décisif.

Des déclarations et vœux pieux formulés naguère, elle est devenue une variable d'action pour les managers qui en attendent une amélioration de leur performance et de leur compétitivité, une source de création de valeur, facteur d'avantages concurrentiels et génératrice d'un supplément de rentabilité.

Cette « consécration » ne se limite pas au territoire national : la Commission Européenne notamment incite les Etats membres à « adopter une approche résolument stratégique de la RSE avec l'objectif de concilier exigence de compétitivité et responsabilité sociale » (Etude France Stratégie, Janvier 2016, p.5). Et, pour démontrer le bien-fondé de cette politique, l'étude précitée, à partir d'une analyse économétrique menée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises françaises de toute taille et de tout secteur, conclut que « les effets positifs de la responsabilité sociale des entreprises surpassent les coûts » (p.101), en procurant un gain moyen de performance économique de l'ordre de 13% en faveur des entreprises qui mettent en place des pratiques RSE par rapport à celles qui ne le font pas.

Jusqu'à cette étude, les avis sur le lien entre mise en œuvre d'une démarche RSE et retombées économiques faisaient état, pour la plupart, d'une liaison faible, quoique positive, entre ces notions (cf. JP Gond., 2006, qui recense plus d'une centaine d'études empiriques évoquant cette relation positive). France Stratégie, en chiffrant plus précisément l'impact de la RSE sur la performance, ouvre la voie à une possible généralisation de l'opérationnalisation de la RSE dans les modèles économiques des entreprises. Le goodwill (ou survaleur) procuré par la RSE se veut dans ce contexte, mesurable. Si l'on admet la possibilité de sa quantification (cf. développements infra), la RSE acquiert ainsi une valeur financière et patrimoniale malgré son caractère a priori immatériel.

Reste à en déterminer les contours pour procéder à cette évaluation, en se posant les questions suivantes

-est-ce un actif spécifique pouvant être estimé isolément, au même titre que d'autres actifs immatériels tels que la marque, le savoir-faire ou le système d'information et de communication ?

-est-ce, au contraire, un concept globalisant qui recouvre, au travers de la transversalité d'analyse qu'il sous-tend, l'ensemble des processus internes et relationnels développés par la firme ?

Autrement dit, la question de la valorisation de la RSE revient-elle à s'interroger sur la nature même de sa conception par les dirigeants qui la mettent en œuvre

-simple greffe ajoutée à un schéma de fonctionnement établi, nécessitant quelques ajustements utiles à son intégration à la stratégie existante

-ou bien outil de remise en cause complète des modes de gestion appliqués avant son adoption, tant aux plans stratégique qu'organisationnel

Une possible analyse de la valeur marchande de la RSE s'appréhendera ainsi différemment selon l'approche conceptuelle choisie : statique ou dynamique, contractualiste ou évolutionniste.

### **1. LA RSE : UN ACTIF SPECIFIQUE IMMATERIEL VALORISABLE**

Selon la phrase restée célèbre de Milton Friedman(1970), « The Business of Business is Business » : la responsabilité sociale des dirigeants d'entreprises se limite à en assurer la profitabilité, gage de bien-être social, de création de richesses et d'emplois.

Aussi, en intégrant des critères non marchands dans les politiques stratégiques, l'engagement entrepreneurial dans une démarche socialement responsable se révèle source d'une augmentation des coûts et d'une diminution de rentabilité.

Cette vision, contredite par les faits (cf. Introduction), ne paraît plus de mise. Pour preuve, l'ISO 26000, publiée en 2010, institutionnalise la pratique de la RSE au niveau international, qu'elle définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement ». Implicitement, l'ISO reconnaît, à travers cette volonté de normalisation, que la RSE est une politique de gestion rentable, qu'elle soit d'ailleurs mise effectivement en place ou même, à la limite, négligée par les entrepreneurs (M.L. Barnett, R.M. Salomon, 2012, p.1304-1320).

Les choix stratégiques et managériaux des firmes s'en trouvent bouleversés, par suite du passage de « l'entreprise, affaire de société, à la société, une affaire d'entreprise » (I. Cadet, 2014, p.173).

### **11. RSE, PARTIES PRENANTES ET SPECIFICITE DES ACTIFS**

Transposition au monde de l'entreprise de l'idée de gestion du développement durable, popularisée depuis 1987 à la suite du Rapport Brundlandt présenté à l'ONU, le développement d'une responsabilité sociale d'entreprise repose prioritairement sur la prise en compte, dans la conduite de la politique générale de l'organisation, des besoins et attentes de tous les acteurs, internes et externes, dénommés parties prenantes PP (ou stakeholders SH), qui peuvent affecter ou être affectés par son fonctionnement (R.E Freeman, 1984).

La RSE concerne l'intégration volontaire de préoccupations éthiques, environnementales, sociales et sociétales dans les objectifs de la firme, allant au-delà de ses simples obligations légales prévues par la loi NRE de 2001 et les lois « Grenelle de l'Environnement » de 2009 et 2010.

Selon la théorie des PP, la firme représente un « nœud de contrats », implicites ou explicites, qui régissent tout autant les relations internes qu'externes, l'organisation devenant « le point focal d'un processus contractuel complexe par lequel les objectifs conflictuels des individus atteignent l'équilibre » (référence à la théorie de l'agence de M.C Jensen et W.H. Meckling, 1976).

Dès lors, l'analyse s'enracine dans une perspective contractualiste inspirée de la théorie des coûts de transaction d'O.E. Williamson(1975), même si elle cherche à s'en démarquer en élargissant le champ d'étude à d'autres acteurs que les seuls actionnaires et dirigeants.

L'interdépendance entre contractants PP oblige à mieux caractériser les marchés, à mieux définir les objets et leurs usages à l'origine des transactions. La spécificité des actifs en résultera ; O.E Williamson en distingue six catégories : spécificité du site, actif physique, actif humain, actifs dédiés pour les transactions, spécificité temporelle, spécificité de réputation. C'est cette dernière, rajoutée par l'auteur en 1992, et initialement rattachée à des investissements dans la marque, qui, par extension, vient caractériser la RSE. La réputation, actif intangible, traduit en effet la confiance accordée à l'organisation par les stakeholders. Parade à l'opportunisme dans un contexte généralisé de rationalité limitée des agents économiques, elle exprime la capacité de la firme à respecter ses engagements quelle qu'en soit la nature éthique, environnementale, sociale ou sociétale.

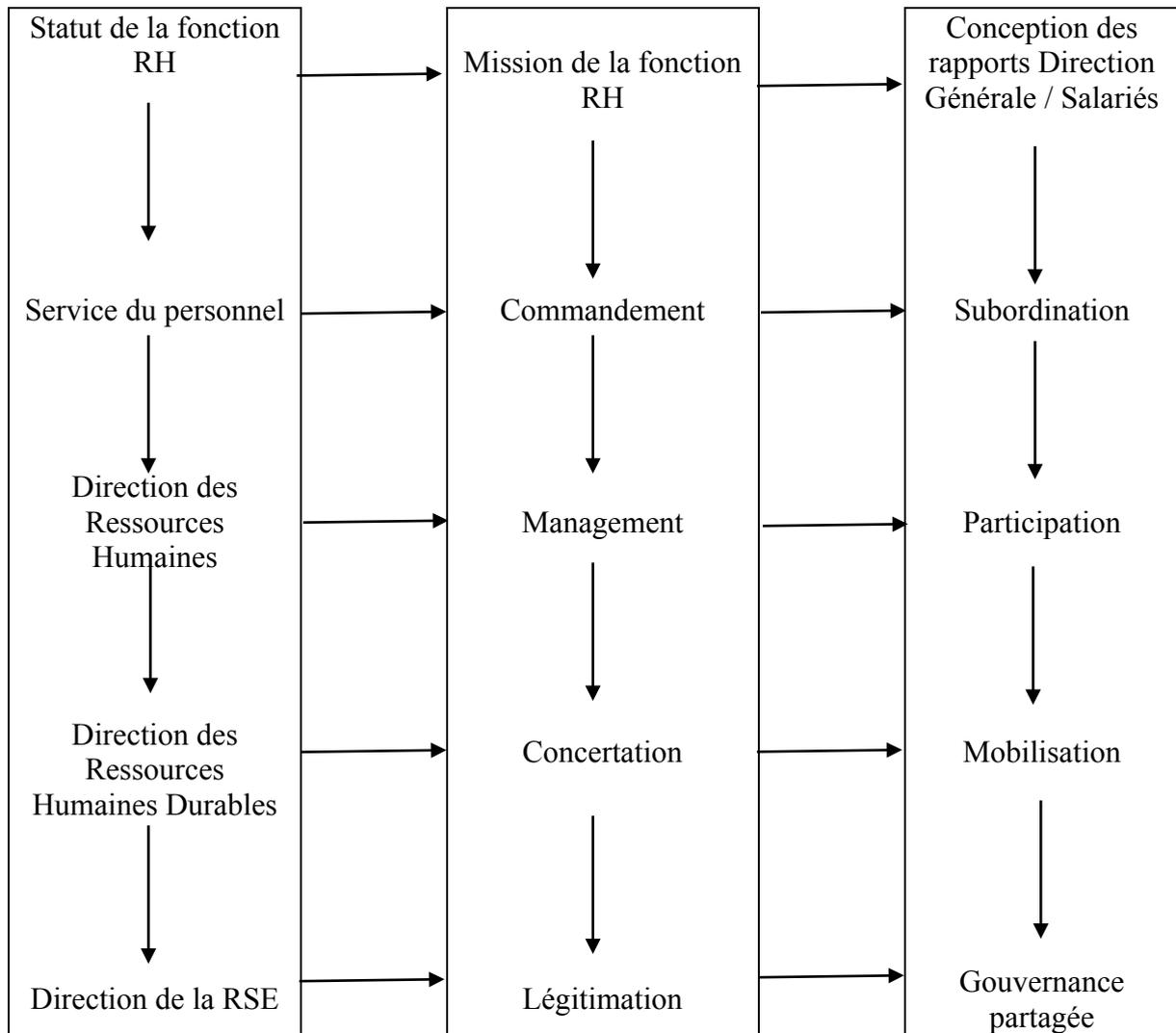
A travers la réputation forgée par la régularité et la fiabilité de la prestation offerte, la dimension relationnelle de la RSE la transforme en levier de compétitivité, en un actif spécifique source de performance, appréciée par les PP.

De caractère interactif, la RSE connaîtra des contours instables fonction de l'évolution des relations de l'organisation avec ses SH. Cette absence de formalisation prédéfinie en fait un actif difficilement standardisable, non identifiable de façon claire et, a priori, peu aisément négociable sur un marché.

La rédaction d'un projet RSE ne peut alors se concevoir qu'en osmose avec les PP en vue d'en expliciter les valeurs, la philosophie, les objectifs poursuivis. D'un nœud de contrats, la firme se transformera progressivement en nœud de responsabilités (M. Debruyne, 2011, p.51).

La culture de l'entreprise intégrera cet impératif d'interrelations permanentes et supposera, avant tout, de repenser la gestion des ressources humaines. Une étude menée en 2013-2014 par l'Université de Paris Dauphine, au sein de la Chaire « Performance des Organisations », avec le soutien de l'AFNOR, a en effet montré que l'implication des salariés dans les démarches RSE de leur entreprise augmentait leur productivité en moyenne de 16%. D'où leur l'importance dans une gestion bien comprise de la RSE, comme principale interface de l'organisation avec les PP extérieures, dans une optique de gouvernance davantage partagée (Figure 1).

**FIGURE 1 RSE ET EVOLUTION DE LA CULTURE RH**



La considération accordée au personnel sécurisera alors la qualité des transactions conclues avec le monde extérieur et contribuera à renforcer la motivation interne autour d'objectifs autres que la seule recherche du profit en faveur des actionnaires.

La forte spécificité de la RSE s'évaluera ainsi à travers sa capacité à engendrer une contrepartie sous forme de satisfaction des attentes de sa communauté de stakeholders.

Cette crédibilité, tant interne qu'externe, favorisera, dans ce contexte, la mise au point d'instruments de mesure de sa pertinence, d'outils d'analyse de sa valeur marchande.

## **12 .LA RSE , UN ACTIF SPECIFIQUE VALORISABLE**

Peut- on valoriser un actif spécifique lorsque, selon O.E. Williamson (1975), sa valeur dans une autre utilisation possible est inférieure à sa valeur dans son utilisation actuelle ?

Actif intangible non redéployable ou redéployable à un coût élevé, sensible aux aléas de gestion, l'actif spécifique qu'est la RSE procure une performance multidimensionnelle puisque conçue en vue d'une synergie positive avec les PP qui en font sa raison d'être.

Sa conversion en valeur marchande ne va donc pas de soi car dépendante d'un processus entrepreneurial complexe. Fondée sur un portefeuille de ressources immatérielles (connaissances, compétences, capacités organisationnelles, sens de l'écoute, faculté à mobiliser les membres du personnel...) la RSE se valorisera d'autant mieux qu'elle sera difficilement captable par les concurrents (J.J. Pluchart, 2008, p.58).

La mise en place d'une politique RSE engendre inéluctablement des coûts

-coûts de mise aux normes prévues par la législation, notamment en matière environnementale

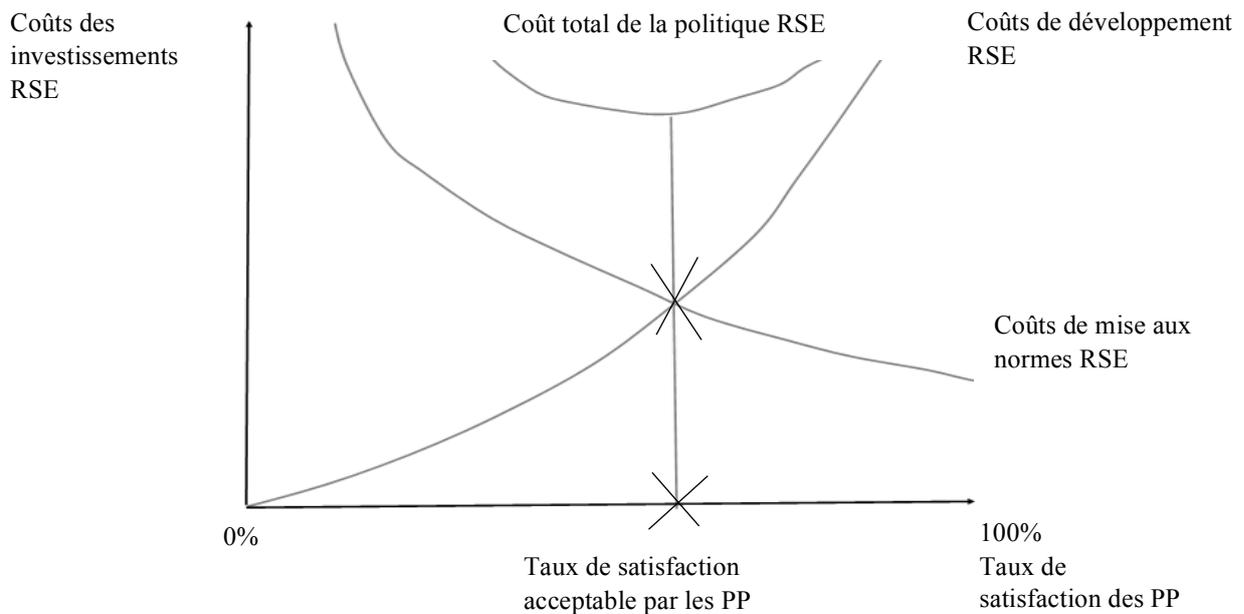
-coûts de recherche-développement en vue de favoriser les innovations écologiques

-coûts de gestion et de développement de l'ingénierie sociale et managériale

-coûts déployés en vue d'assurer la maîtrise des risques tant industriels que commerciaux, sociaux et sociétaux

Dans cette approche par les coûts, le calcul économique mené par l'entrepreneur consistera à tenter de quantifier le taux de satisfaction dérivé de ses investissements RSE par rapport au coût de leur mise en place. Le retour sur investissement fera le lien entre ces deux catégories de mesures, même si, d'un côté, la quantification s'appuiera sur des indicateurs non monétaires (échelles de satisfaction) alors que, de l'autre, elle s'exprimera en termes de sorties de trésorerie (décaissements supportés par l'entreprise). Ce ROI pourra se visualiser par le prisme d'un graphique de corrélation exprimant cette liaison Satisfaction/Coûts RSE (Figure 2)

## FIGURE 2 TAUX DE SATISFACTION DES PP ET COÛTS RSE



Inspiré du modèle de gestion de la qualité par les coûts engendrés (R.D. Buzzell et B.T Gale, 1987), il illustre l'effort à consentir par la firme pour atteindre un niveau de satisfaction de ses partenaires acceptable, compte tenu des moyens déployés.

Cet outil, de conception simple, se déclinera en autant de variantes que de PP dont on cherchera à mesurer la satisfaction, eu égard aux coûts engagés spécifiquement afin de répondre à leurs attentes particulières. Cette politique RSE « a minima » permet ainsi de mieux cerner les enjeux financiers de son application, en proposant une quantification du ROI aisément interprétable.

Cependant, valoriser la RSE par un simple assemblage de coûts en limite la portée en ne permettant, tout au plus, que de mesurer l'efficacité de la firme, « sa capacité à atteindre ses objectifs en tenant compte des moyens mis en œuvre avec, pour but, de minimiser ses coûts d'investissement » (CREG, Versailles, 2014, p.18).

La valorisation d'une telle politique nécessite de dépasser le stade d'une gestion stratégique de coûts pour tenter d'y intégrer les économies potentielles dérivées, ainsi que les revenus générés par la différenciation compétitive qu'elle favorise. Ainsi, dans le cadre de l'adoption de la Norme ISO 26000, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (cf. Revue Fiduciaire Comptable N°399, Novembre 2012, p15-24) préconise-t-elle de développer l'évaluation RSE à deux niveaux

-l'évaluation en interne (ou autoévaluation) : à partir de l'outil de pilotage qu'est le GPS (Global Performance System), composé de QCM portant sur l'analyse des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, la firme peut porter un jugement quantifié sur ses pratiques RSE par comparaison dans le temps (évolution de

sa performance propre) et dans l'espace (évolution de sa performance au regard de celle d'autres firmes de taille et de secteur comparables) ; ce faisant, un benchmark des meilleures pratiques peut être établi

-l'évaluation externe : la réputation RSE de l'entreprise peut être confirmée par des organismes extérieurs reconnus sur le sujet (tel que Vigeo) qui procèdent à un classement, gage de notoriété dans le monde des affaires, selon des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance ; l'attribution d'écolabels et de certificats ISO participe également de cette reconnaissance extérieure

Pour l'Académie, le reporting RSE devient alors, comme le souhaite la législation, une partie intégrante du reporting financier des organisations, dans l'élaboration des rapports de reddition de comptes aux actionnaires (Article 225-102-1 du Code de Commerce, issu de la loi Grenelle II de 2010).

Composée à la fois d'actifs d'offre (le personnel et la structure organisationnelle) et d'actifs de demande

( les clients et les prestataires extérieurs) la RSE est un écosystème complexe d'éléments créateurs de valeur.

Comme tout actif immatériel, elle présente des caractéristiques fondamentales (OCDE, 2006, p.9)

-elle peut être source d'un profit au plan économique

-elle n'a pas de caractère directement tangible

-elle peut faire l'objet d'une appropriation

Caractéristiques qui se traduisent, si la gestion qui en est faite est bien menée, par la constatation d'un goodwill, d'une survalueur, expression d'une différence positive entre résultats obtenus et coûts d'acquisition, selon l'OCDE.

En cela, la RSE se différencie des actifs immatériels classiques car elle ne peut faire l'objet d'un achat préalable, contrairement à une marque, un brevet ou une clientèle.

La RSE ne provient pas d'une transaction antérieure à son exploitation ; elle est la conséquence de décisions managériales visant à la promouvoir dans et hors de l'organisation : c'est un positionnement stratégique délibéré plus qu'un actif existant ab-initio que l'on développe.

Comme le souligne A.Fustec (2012, p.32), l'adoption d'une politique RSE « n'a pas pour vocation de développer le capital immatériel de la firme mais de respecter et de préserver toutes ses parties prenantes et de prendre en compte leurs intérêts ». La firme doit rechercher une combinaison harmonieuse entre management RSE et management de ses actifs immatériels. Seule une convergence maîtrisée de ces deux catégories d'actifs spécifiques permettra à l'organisation d'assurer sa pérennité d'abord, sa croissance ensuite, quand on prend conscience de l'importance des facteurs intangibles dans la création de valeur (60% des actifs d'une entreprise sont de ce type, selon une enquête réalisée par Ernst and Young en 2007) et de la distanciation grandissante entre valorisation économique et valorisation comptable.

Comptabilités financière et extra-financière composent ainsi un ensemble bilantiel dans lequel les engagements, hors mesure comptable, sont tout aussi importants que ceux qui en constituent l'ossature (Tableau 1).

**TABLEAU 1 APPROCHE BILANTIELLE DE LA RSE**

ACTIF DE L'ORGANISATION			PASSIF DE L'ORGANISATION	
Actif comptable (biens patrimoniaux)	Actifs immobilisés +	Bénéfice ou perte comptable	Fonds propres +	Passif comptable (dettes patrimoniales)
	Actifs circulants		Dettes monétaires	
Actif RSE (engagements réalisés)	Innovations écologiques et environnementales +	Goodwill ou badwill RSE	« Dettes » environnementales +	Passif RSE (Engagements souscrits)
	Labels et Certifications +		« Dettes » citoyennes +	
	Ingénierie sociale et managériale		« Dettes » sociales	

Illustration d'une interdépendance entre deux blocs de données, ce bilan traduira de façon concrète et, a priori chiffrée, les actions et les attentes socialement responsables manifestées à l'encontre de l'entreprise.

L'émergence d'un goodwill (ou d'un badwill) RSE, obtenu par comparaison entre engagements tenus et prévus, impactera la valorisation financière et comptable du patrimoine, en créant une survaleur potentielle des actifs immobilisés (dont les actifs intangibles sont une composante) et, corrélativement, un enrichissement potentiel des actionnaires par une réévaluation possible des fonds propres. Par ce biais, la RSE participe à la valorisation monétaire de la firme.

## **2. CHAINE GLOBALE DE VALEUR RSE ET CREATION D'UN CAPITAL ORGANISATIONNEL ET SOCIETAL**

Un bilan fournit une image d'une situation financière à un moment donné. Son caractère statique synthétise un niveau d'engagements figé dans le temps. Il n'a pas vocation à décrire une dynamique évolutive, que ce soit en matière comptable ou en matière de gestion RSE.

Par ailleurs, les théories transactionnelles et des parties prenantes à partir desquelles il est élaboré, tout en se révélant utiles pour exprimer une réalité RSE, en marquant aussi les limites conceptuelles.

D'une part, les frontières de la firme ne sont pas délimitées de facto, l'hybridation marché-hiérarchie à travers notamment la dynamique des réseaux inter-organisationnels le confirme.

D'autre part, les attentes des stakeholders ne peuvent être regardées comme définitives : elles se modifient avec le temps et l'évolution des besoins. Le consensus contractualiste exprimé à travers le bilan RSE est susceptible de remise en cause permanente : les contrats qui lient ses partenaires à l'organisation sont par nature incomplets (D.Kreps, 1992).

La RSE ne peut se contenter d'être un simple « adjuvant au bon fonctionnement de l'entreprise » (J.Thepot, 2010, p.10). Elle n'a pas vocation à seulement démontrer que les managers se soucient d'autres enjeux qu'économiques et financiers. La stabilité des formes organisationnelles et des relations entreprise-parties prenantes étant illusoire, la valorisation de la RSE ne peut être considérée comme un capital acquis, comme une valeur transmissible en l'état, contrairement à ce que suggère l'analyse bilantielle menée supra. Au lieu d'être « plaquée » artificiellement sur l'organisation existante pour constituer une variable stratégique de complément, la RSE doit, au contraire, favoriser un renouvellement en profondeur de la pensée managériale en devenant le point d'ancrage du business model entrepreneurial, source de résultats en termes de performance, difficilement imitables.

### **21.RSE ET CHAINE DE VALEUR INTERACTIVE**

Avec pour objectif de « substituer des relations de confiance durables à des relations marchandes immédiatement réversibles » (N.Postel, R.Sobel, 2010, p.11), la RSE s'inscrit dans un mouvement visant à élargir le champ de l'échange marchand en lui assurant une légitimité sociétale.

Or la RSE n'est pas qu'une réponse aux risques d'image et de réputation perçus par les stakeholders. Dans une perspective dynamique, elle implique de reconcevoir la place de l'entreprise dans la société à travers sa capacité à proposer une création de valeur spécifique, fondée sur des innovations à la fois technologiques et relationnelles.

La RSE, dans cet ordre d'idées, se transforme en un « vecteur d'innovations sociétales et de performance » (F.Guillaud, 2015) s'appuyant sur un processus de création de valeur partagée (M.E Porter, M.R Kramer, 2011) capable de faire le lien de façon constante entre processus organisationnels et aptitude à satisfaire les

PP. Une interactivité permanente Performance/Satisfaction devient la pierre angulaire, la finalité première de la politique RSE.

Ainsi, au lieu de concevoir la RSE comme une contrainte due à la pression des PP notamment externes, comme une adjonction de dispositifs managériaux se greffant sur ceux déjà en place, celle-ci peut-elle se révéler un moteur de différenciation compétitive, une source d'avantage concurrentiel.

A cette fin, le recours au concept porterien de « shared value », sans remettre en cause les raisons d'être de la RSE, en propose une vision élargie selon laquelle les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale. Accordant la même importance au rendement financier de la firme qu'à son impact social et environnemental, le propos cherche à réconcilier le monde des affaires avec la société civile.

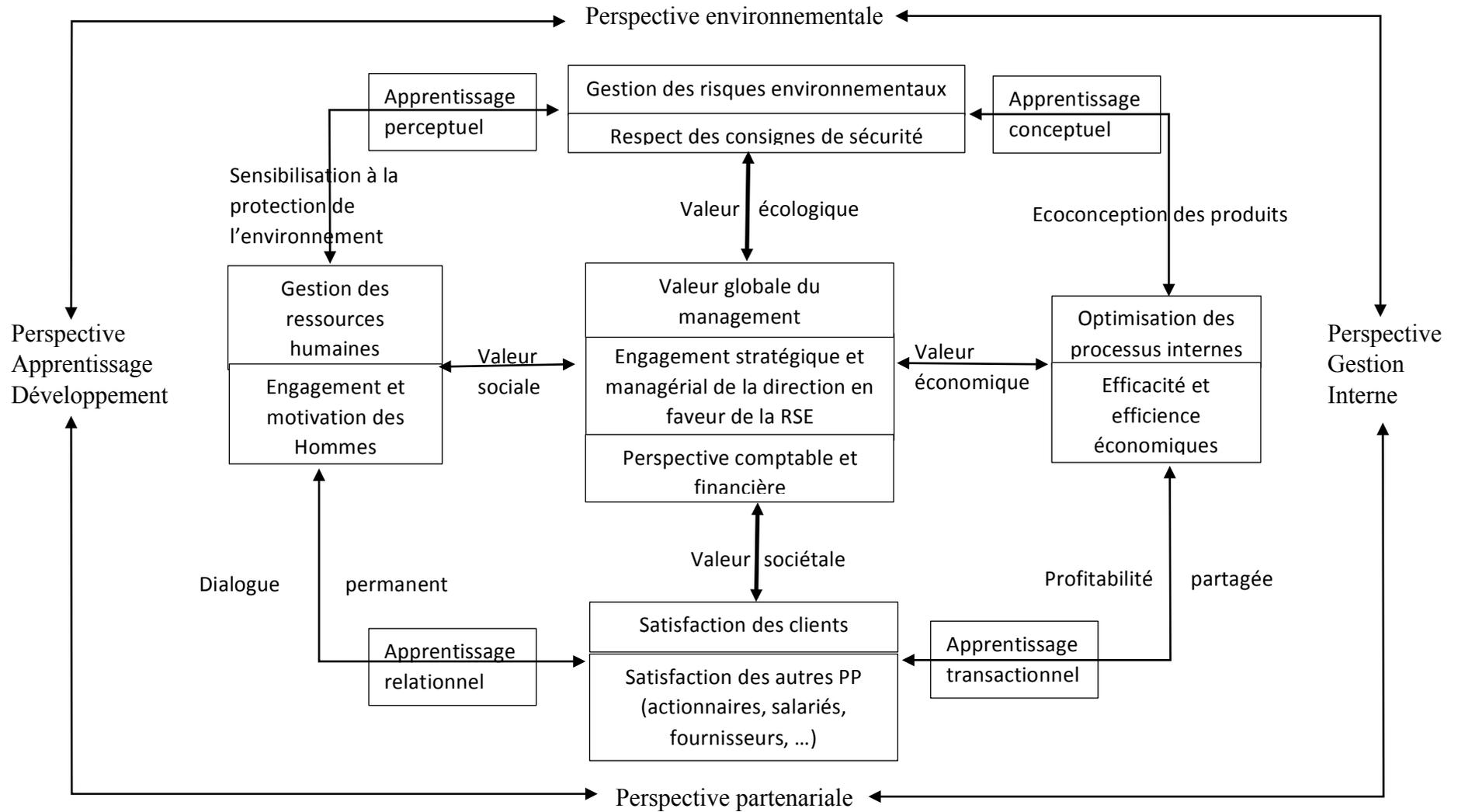
L'objectif poursuivi est double : assurer la satisfaction des actionnaires, en accroissant la productivité, simultanément à celle des stakeholders, en garantissant le respect de leurs attentes.

L'innovation sous toutes ses formes (technique, sociale, organisationnelle, environnementale) caractérise cette politique. La culture entrepreneuriale s'appuie, dans ce contexte, sur des principes de gestion marqués par une adaptation continue au changement : amélioration continue, apprentissage organisationnel, écoute active et participation aux décisions des PP.

Cette flexibilité adaptative exigera d'accorder une place essentielle au savoir-faire et aux compétences, conformément aux préceptes de la théorie des compétences clés (C.Hamel, C.K. Prahalad, 1994) et de celle des capacités dynamiques (D.J. Teece, 1988). Du fait de la diversité des objectifs, la conception de la chaîne de valeur se complexifie fortement dans cette perspective. C'est en effet de la combinaison des ressources et compétences dans des processus créateurs de valeur (les capacités organisationnelles) qu'émergera un avantage compétitif. Chaîne de valeur et RSE s'imbriquent et s'encastrent l'une dans l'autre en vue de proposer une offre difficilement imitable par la concurrence.

La firme n'est plus appréhendée comme une organisation dont les buts sont de minimiser les coûts de transaction et de gérer des contrats, mais comme une structure capable de configurer un ensemble d'actifs spécifiques en une combinaison unique et distincte apte à satisfaire les besoins et attentes de sa communauté de parties prenantes, aussi bien shareholders que stakeholders. L'opérationnalisation de cette stratégie entièrement repensée se formalisera au travers d'un business model qui prendra en compte une cartographie des acteurs impliqués et des modalités de répartition de la valeur entre ces différents acteurs (Figure 3).

**FIGURE 3 LE BUSINESS MODEL DE LA RSE**



Cette chaîne globale de la valeur RSE formera un circuit assurant la liaison entre un cycle continu de processus et de modes opératoires élaboré en interface avec les parties prenantes auxquelles il s'adresse.

La RSE, dans ce cadre, change complètement de statut : de variable ab-abstracto liée à sa spécificité pour l'analyse institutionnaliste (cf. 1<sup>ère</sup> partie de l'étude), elle vient se fondre et même expliquer le comportement stratégique de l'organisation pour les théories évolutionnistes (approche par les ressources et compétences RBV, modèle de l'entreprise apprenante).

Cette logique d'interpénétration Organisation-RSE exprime une volonté d'encastrement d'un comportement socialement responsable aux choix stratégiques formulés par les managers, au travers d'un jeu d'échange social faisant le va-et-vient de manière continue entre la firme et ses interlocuteurs.

Plus que porté par une seule volonté de légitimation auprès de ceux-ci, le modèle développe une analyse multidimensionnelle de la notion, dans laquelle un capital, autre que simplement relationnel, se constitue progressivement. De nature également organisationnelle et sociétale, l'analyse de la valeur marchande de ce capital RSE supposera le recours à des outils de mesure prenant en compte les interactions mises en exergue dans le modèle.

## **22. VALORISATION DE LA SHARED VALUE RSE**

Visant à mesurer le capital RSE, qu'il soit financier, organisationnel, social ou sociétal, la gouvernance de la firme incitera à en valider l'impact par le prisme de la performance globale. Pour A. Dohou et N. Berland (2007), ce concept est « mobilisé dans la littérature en management stratégique pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leur responsabilité sociale ».

Dans ces conditions, développer une recherche de performance globale oblige à combiner harmonieusement des préoccupations diverses et en parties contradictoires

- respecter des objectifs de rentabilité actionnariale
- bâtir une stratégie à moyen et long termes dont l'innovation sera le cœur
- envisager les ressources humaines comme une richesse et non un frein
- construire ses relations commerciales sur des bases éthiques
- mener des actions destinées à préserver l'environnement naturel
- être à l'écoute de la société civile et en premier lieu de ses PP externes

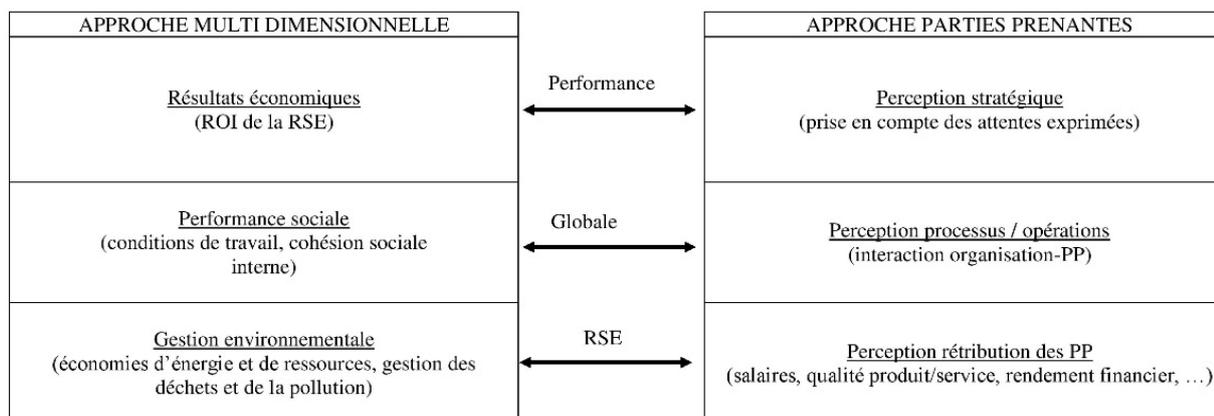
Le business model décrit supra essaie de répondre à ces exigences simultanément en s'efforçant de rationaliser les processus de création de valeur pour l'entreprise. La mesure de la performance repose en conséquence sur un modèle intégratif d'évaluation à base d'efficacité, d'efficience, d'équité, de quantification des impacts RSE, en symbiose avec la chaîne de processus déployée par l'organisation (S.Berger-Douce et Alii, AIMS, Juin 2017). Sur ces bases, C.Mason et J.Simmons (2014) proposent une synthèse combinatoire des approches de la performance envisagée

-pour la première comme multidimensionnelle, de liaison entre résultats économiques, impact social et gestion environnementale (cf. modèle de E.Reynaud, 2004)

-pour la seconde comme perceptuelle, à base de mesure de la satisfaction des parties prenantes (A.Mullenbach, 2007 ; A.Acquier, F.Aggeri, 2008)

L'interconnexion de ces analyses débouche sur un modèle de mobilisation de la performance globale (Figure 4).

**FIGURE 4 LA PERFORMANCE GLOBALE RSE**



Cette gestion conjointe et simultanée, mêlant facteurs organisationnels et sociétaux, managements opérationnel et socio-économique, reste cependant relativement statique, conduite ex post et non ex ante, et ne permet pas de mettre en évidence une quelconque rente obtenue de la politique promulguée en la matière, traductrice d'une valorisation d'un capital engagé dans la démarche.

Le recours à la notion de capacités dynamiques permet de combler ces insuffisances. La théorie des capacités dynamiques résulte des travaux précurseurs de D.J. Teece et Alii (1988,1997) qui la définissent comme « la capacité d'une firme à construire, intégrer et reconfigurer ses compétences internes et externes en vue de faire face à l'environnement » (1997, p.516). Le rôle du management stratégique sera en conséquence de trouver le meilleur compromis entre rythme d'innovation, adaptation de la base de

ressources et prise en compte de la nature évolutive des attentes du marché : les capacités dynamiques illustrent l'habileté d'une organisation à passer à de nouvelles formes d'avantages concurrentiels fondés sur ces critères (G.Labrouche, AIMS, 2014).

La RSE traduit cette recherche d'adaptation permanente liée à une reconfiguration continue des compétences, à travers une organisation sans cesse apprenante et un canevas relationnel perpétuellement en mouvement (cf supra).

Une rente « entrepreneuriale » (R.P.Rumelt, 1987) émergera de ces pratiques, en exprimant la différence entre la valeur ex post du projet RSE et le coût ex ante des ressources combinées nécessaire à sa réalisation. La rationalité décisionnelle du manager en la matière s'exprimera par son aptitude à optimiser de concert performances financière, organisationnelle, sociale et sociétale dans un cadre de réflexion élargi, un tableau de bord interactif remis à jour régulièrement sur ce thème lui permettant d'en assurer le pilotage (R.Teller, 2007).

Un modèle quadridimensionnel de valorisation de la RSE visualisera cette politique complexe (Tableau 2).

**TABLEAU 2 LA VALEUR RSE D'UNE ORGANISATION**

Rente entrepreneuriale RSE	<u>VALEUR ECONOMIQUE ET FINANCIERE</u> (hausse de la rentabilité)	<u>VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES</u> (gains de productivité)	Rente entrepreneurial RSE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de valeur pour les actionnaires</li> <li>- RSE facteur de différenciation concurrentielle</li> <li>- RSE source d'amélioration des performances économiques (cf. Etude France stratégie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation du personnel à la fixation des objectifs RSE</li> <li>- Apprentissage permanent et limitation des tâches routinières</li> <li>- Responsabilisation et motivation salariale (cf. Etude AFNOR _ Paris Dauphine)</li> </ul>	
	<u>VALEUR ORGANISATIONNELLE</u> (baisse des coûts)	<u>VALEUR SOCIETALE</u> (fidélisation des PP externes)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconfiguration des processus</li> <li>- Obtention de labels et certifications</li> <li>- Amélioration de la qualité de l'offre Produit / Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de préservation de l'environnement naturel</li> <li>- Reddition régulière de comptes aux parties prenantes externes</li> <li>- Création d'un capital de réputation source d'accroissement des parts de marché</li> </ul>	

Ces différentes facettes d'approche de la valeur marchande de la RSE s'avèrent étroitement complémentaires et indissociables dans la conduite du projet. Fondée sur les principes de valeur partagée et d'interactivité, la volonté de valorisation de la RSE ne pourra se concrétiser sans une donnée fondamentale : l'acceptation par les shareholders et les managers d'une gouvernance partagée avec les différentes PP liées à l'organisation, seule garante d'une édification collective constructive de la démarche.

## DISCUSSION

Une architecture RSE de nature à procurer un avantage concurrentiel durable repose sur des mécanismes organisationnels complexes et des liaisons interactives évolutives. L'enrichissement pouvant en résulter sera conditionné par la pertinence et la cohérence de l'intégration de cette variable stratégique dans les schémas managériaux. La valeur ajoutée RSE implique la concrétisation d'actions qui doivent être simultanément rentables financièrement et responsables socialement.

Le savoir-faire de l'entrepreneur sera de parvenir à convertir son projet, dans toutes ses composantes, en une valeur marchande en répondant à la question : la RSE peut-elle se passer d'un calcul de ROI ?

L'étude a tenté de montrer que, franchi le cap exploratoire de la conception, l'opérationnalisation de la RSE devait pouvoir être quantifiée économiquement et financièrement, ne serait-ce que pour la rendre crédible aux yeux des actionnaires.

Elle a aussi soulevé le problème du passage du stade de la mesure généralement non financière des indicateurs RSE à leur évaluation monétaire en vue d'appréhender son impact sur la valeur patrimoniale de la structure. A ce sujet, C.Bughin (2006), suite à une étude empirique effectuée auprès d'entreprises de production en Belgique, montre que la satisfaction des clients (PP externe principale de toute organisation) appréciée autant en termes objectifs (nombre de réclamations, pourcentage de livraisons dans les délais, taux d'intervention du service après-vente.....) que subjectifs (valeur perçue de la qualité des biens et services offerts, indice global de satisfaction) est directement corrélée de façon positive aux résultats comptables de la firme.

Dans le même ordre d'idées, J.Richard (2012, p.214) montre que la RSE ne remet pas en cause le rôle dominant des actionnaires dans les organes de gouvernance et que la volonté affichée de mesurer le ROI de la RSE n'a pas pour finalité de gérer collectivement une valeur ajoutée macro-économique, mais d'apporter simplement un plus à chaque PP dans le cadre d'une gestion financière qui, en fin de compte, reste traditionnelle.

Les tentatives de valorisation monétaire de la RSE paraissent alors non indispensables pour en mesurer l'impact sur les résultats financiers.

Cette incommensurabilité monétaire constitue-t-elle pour autant un frein à la transmissibilité de l'entreprise, traduction de sa valeur marchande ? Selon l'étude citée supra d'Ernst and Young en 2007, les valeurs immatérielles détenues par les entreprises représentaient plus de 60% de leur patrimoine, les 40% restants étant seulement inscrits dans leurs bilans.

Par ailleurs, la part de l'investissement dans les actifs intangibles immatériels dans le total des investissements des entreprises composant le principal indice boursier américain, le SP500, est passée de 17% en 1975 à 32% en 1985, puis 68% en 1995, pour se stabiliser à 80% depuis 2010.

Ces données tendent à prouver que la RSE, actif intangible par excellence, présente une indéniable valeur marchande, même si sa quantification monétaire ne paraît pas évidente.

Ressource-clé d'une organisation par sa rareté, son inimitabilité, sa non transférabilité, sa non substituabilité et sa potentialité de création de valeur (J.B. Barney, 1991), la RSE verra dès lors sa valeur transactionnelle reconnue si elle propose une vision stratégique originale, non susceptible d'être copiée par les concurrents directs.

### **CONCLUSION**

D'une conception parcellaire liée à une analyse centrée sur les seules parties prenantes, la valorisation de la RSE doit évoluer vers une démarche globalisante dans laquelle shared value, processus opératoires et stakeholders concourent à favoriser cette possible évaluation qui, de toute façon, ne peut se concevoir indépendamment de la valorisation globale de l'entreprise.

Levier de performance et de compétitivité, la mesure de l'impact de la RSE sur la valeur de l'organisation impose de dépasser le débat sur la suprématie d'une approche obligatoirement financière de la notion, pour la resituer dans le cadre plus général de mesure de son impact sur la différenciation compétitive qu'elle permet, seul gage véritable de valeur et d'enrichissement de l'organisation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Acquier A., Aggeri F. (2008), « Une Généalogie de la Pensée Managériale sur la RSE », Revue Française de Gestion, Vol.34, N°180

Barnett M.L., Salomon R.M (2012), « Does It Pay To Be Really Good? Addressing The Shape of The Relationship Between Social and Financial Performance », Strategic Management Journal, Vol.33, p.1304-1320

Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Vol.17, N°1, p.99-120

Berger-Douce S., Bon V., Bonneveux E. (2017), La Performance Globale-Evaluation de la RSE ou Utopie Mobilisatrice ?, Appel à Communications, AIMS Lyon 7-9 Juin 2017

Berland N., Dohou A. (2007), « Mesure de la Performance Globale des Entreprises », in les PME et le Développement Durable, Cahier N°5 de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Paris

Bughin C. (2006), « Les Mesures Non Financières Représentent-Elles la Performance Financière Future de l'Entreprise ? Le Pouvoir Prédicatif de la Satisfaction du Client », Gestion 2000, p.111-129

Buzzell R.D., Gale B.T (1987), The PIMS Principles-Linking Strategy To Performance, The Free Press, New York

Cadet I. (2014), RSE, Responsabilités Ethiques et Utopies-Les Fondements Normatifs de la RSE, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris

CREG (2014) La Réputation de la Grande Entreprise est-elle un Actif Spécifique ?, Journée du CREG 21 Mars 2014, Versailles

Debruyne M. (2011), « La Certification, Substitut ou Complément de la Confiance dans les Relations entre Agents Economiques ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises, N°252, Novembre-Décembre, p.47-57

France Stratégie (2016), Responsabilité Sociale des Entreprises et Compétitivité-Evaluation et Approche Stratégique, Janvier, Paris

Freeman R.E. (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Marshall Pitman, Boston

Friedman M. (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits », The New York Times Magazine, Septembre

Fustec A. (2012), La RSE est une Source de Richesse et de Performance pour les PME, Livre Blanc IFEC, Juillet, Paris

Gond J.P. (2006), Contribution à l'Etude du Concept de Performance Sociétale de l'Entreprise. Fondements Théoriques, Construction Sociale, Impact Financier, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I

Guillaud F. (2015), « Une Responsabilité Sociale Elargie, Vecteur d'Innovations Sociétales et de Performance », Questions de Management, N°9, p.29-36

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), Competiting for the Future, Harvard Business School, Boston

Jensen M.C., Meckling W.C. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, N°4, Octobre

Kreps D. (1992) , « Static Choice in the Presence of Unforeseen Contingencies »,in Dasgupta et Alii, Economic Analysis of Markets and Games, Cambridge University Press, Cambridge USA

Labrousche G. (2014), « Les Capacités Dynamiques : Un Concept Multidimensionnel en Construction, » AIMS Rennes 26-28 Mai 2014

Mullenbach 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, Direction et Gestion des Entreprises, N°223

Mason C., Simmons J. (2014), « Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance : A Stakeholder System Approach », Journal of Business Ethics, N°119

OCDE (2006), Actifs Immatériels et Création de Valeur, Réunion du Conseil de l'OCDE au Niveau Ministériel, Paris, 35 pages

Pluchart J.J. (2008), « L'Evaluation Comptable et Financière des Actifs Immatériels de l'Entreprise », Revue Echanges, Janvier, p.58-60

Porter M.E, Kramer M.R. (2011), « Création de Valeur Partagée-Repenser le Capitalisme », Harvard Business Review, Janvier-Février

Postel N., Sobel R. (2010), « La RSE : Nouvelle Forme de DéMarchandisation du Monde ? », Développement Durable et Territoires, Vol.1, N°3, 21 pages

Reynaud E. (2004), « Le Développement Durable », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre

Richard J. (2012), Comptabilité et Développement Durable, Economica, Paris

Rumelt R.P. (1987), « Theory, Strategy and Entrepreneurship » in Teece D.J (Ed.), The Competitive Challenge, Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts

Teece D.J. (1988), « Technical Change and The Nature of The Firm », in Dosi et Alii, Technical Change and Economic Theory, Pinter Publishers, New York

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, p 509-533

Teller R. (2007), « Dépasser la Mesure de la Création de Valeur pour l'Actionnaire : Pourquoi ? Comment ? », Journée d'Etudes La Mesure de la Performance Globale 29 Mars 2007, GEMO-ESEDES, Université Catholique de Lyon

Thepot J. (2010), Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Théorie de l'Organisation, Working Paper, Université de Strasbourg, Mars

Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York

Williamson O.E. (1992), «The Economic Analysis of Institutions and Organizations- In General and With Respect to Country Studies » Working Paper, University of California, Berkeley