



RSE et ISR : Deux indicateurs de performance pour une gestion durable au sein d'une entreprise

CSR and SRI: Two performance indicators for sustainable management within a company

MAKIADI MA KIKHELA Serge

Apprenant et chercheur (DEA 2 / PTC) à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Kinshasa, 832 Kinshasa XI, RDC, Centre de recherche indépendant et
interdisciplinaire congolais (CRIIC)

Date de soumission : 29/08/2024

Date d'acceptation : 02/11/2024

Pour citer cet article :

MAKIADI S. (2024), «RSE et ISR : Deux indicateurs de performance pour une gestion durable au sein d'entreprise », Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 4 » pp : 443 – 466

Résumé

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) est un modèle d'investissement financier qui consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance « ESG » dans les décisions d'investissement en plus des critères financiers classiques. Quant à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), elle se traduit par l'application des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Cet article fournit une base conceptuelle de ces deux outils qui ne cessent d'interagir au sein des entreprises, mettant en lumière un nouveau paradigme axé sur les objectifs de durabilité qui traite d'un nouveau mode d'investissement actuellement en vogue : l'investissement socialement responsable (ISR). L'objectif de cet article consiste d'une part à présenter et à décrire ces deux outils d'implémentation du développement durable dans l'entreprise et d'autre part, à identifier leur apport dans la mise en place de la stratégie d'une entreprise. Fixant dans cet article les différents critères d'un investissement socialement responsable (ISR), qui est l'équivalent financier de la responsabilité sociale des entreprises, nous révélons un style de management qui s'inscrit dans la logique du développement durable.

Mots clés : développement durable ; ISR ; RSE ; ESG ; performance.

Abstract

Socially Responsible Investment (SRI) is a financial investment model that consists of integrating environmental, social and good governance "ESG" criteria into investment decisions in addition to traditional financial criteria. As for Corporate Social Responsibility (CSR), it translates into the application of sustainable development principles at the company level. This article provides a conceptual basis for these two tools that continue to interact within companies, highlighting a new paradigm focused on sustainability objectives that deals with a new investment mode currently in vogue: socially responsible investment (SRI). The objective of this article is on the one hand to present and describe these two tools for implementing sustainable development in the company and on the other hand, to identify their contribution to the implementation of a company's strategy. In this article, we set out the different criteria for socially responsible investment (SRI), which is the financial equivalent of corporate social responsibility, and reveal a management style that is in line with the logic of sustainable development.

Keywords: sustainable development; ISR; CSR; ESG; performance.

INTRODUCTION

Le développement durable fait référence aux nombreux processus et voies pour parvenir à un monde durable dans lequel les valeurs environnementales, sociétales et économiques sont prises en compte d'une manière équilibrée (Hasna Moussafir, 2019). Cette durabilité est souvent considérée comme un objectif à long terme qui garantit aux générations futures une qualité de vie améliorée (<https://en.unesco.org/themes/education-sustainabledevelopment/what-is-esd/sd> consulté le 15/08/2024).

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les décisions d'investissement en plus des critères financiers classiques est souvent considéré comme un investissement durable susceptible d'améliorer la durabilité environnementale, sociale et économique des sociétés dans lesquelles nous vivons (W. Ng A. 2019), à travers le financement de projets ayant un impact social et environnemental positif.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se traduit quant à elle par l'application des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Ainsi, une entreprise est dite socialement responsable lorsqu'elle exerce ses activités de manière à améliorer la société, l'environnement et l'économie.

En effet, la contribution de l'ISR et de la RSE dans le processus de développement durable et dans l'atteinte de l'objectif ultime de durabilité sera d'autant plus importante que les deux pratiques s'inscrivent dans le cadre d'une interaction mutuelle continue où l'ISR constitue un moteur de progression de la RSE et réciproquement.

Notre démarche dans cet article consiste à fournir un éclairage conceptuel de l'ISR et de la RSE et permettra de savoir : quelles sont les différentes facettes d'interaction qui existent entre ces deux pratiques pour une gestion durable dans une entreprise ? Quel est la mesure de leur apport dans le processus stratégique de l'entreprise ? Plusieurs théories relatives à ces deux concepts ont été mobilisées pour asseoir notre réflexion sur l'implémentation du développement durable au sein des entreprises.

Au regard de ce qui précède, il est impérieux d'articuler notre travail en cinq différentes phases dont : le cadre conceptuel sur la RSE et ISR (1), la perception de la performance financière et du risque des investissements socialement responsables (2), ISR et RSE : deux grands enjeux pour une durabilité « forte » (3), apport de la RSE et l'ISR dans le processus stratégique de

l'entreprise (4), et enfin ISR et RSE : facteurs déterminants du plan stratégique de l'entreprise (5).

1. CADRE CONCEPTUEL SUR LA RSE ET L'ISR

1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

1.1.1. Genèse de la RSE

Malgré le fait que les termes dont on se servait jadis pour désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.). Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale (Ivana Rodić, 2017). La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes. Bien qu'en Grèce antique ce mot se réfère seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE (Avlonas NIKOS, 2004). Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain : en Angleterre, en Allemagne ou en France du XIX^e siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le XX^e siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur

rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société (Jean-Pierre SEGAL, 2003).

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide. Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

❖ Différentes périodes d'évolution

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales (ORSE, 2003) illustrées par le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Evolution historique du concept RSE

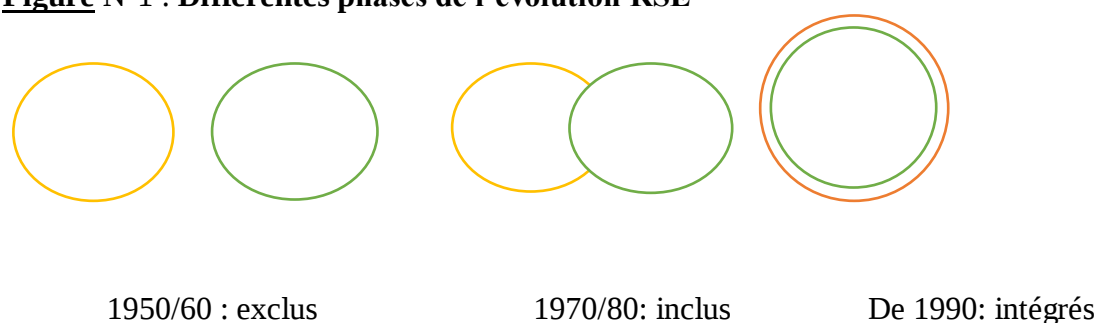
L'évolution historique de l'engagement social				
	1^{ère} vague (1950-1970)	2^{ème} vague (1970-1980)	3^{ème} vague (1980-1990)	4^{ème} vague (1990- 2000)
Objectif	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel
Motivation	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt à long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
Rapport aux activités de	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée

base				
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
Formes de contribution	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique, technique	Toutes formes De capital
Principes directeurs	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
Suivi	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

Source : Tiré de Bertrand LAMON, *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, pp. 144

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage. Les figures cidessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge):

Figure N°1 : Différentes phases de l'évolution RSE



Source : Bertrand LAMON (2001), *op.cit.* pp. 145.

- Dans la première phase de notre figure dont la périodicité varie entre les années **1950 et 60**, la RSE était déjà un concept existant, mais non prise en compte (exclus) dans la stratégie de l'entreprise car il relevait plus de la moralité et la philanthropie ;
- Dans la deuxième vague dont la périodicité varie entre les décennies **70 et 80**, le concept RSE devient de plus en plus médiatisé, mais pas préoccupant pour les entreprises qui les confondent à une activité philanthropique qui procure les intérêts à long terme ;
- En fin la troisième vague qui part des années **1990/à nos jours** fait de la RSE un concept indispensable pour l'élaboration de la stratégie d'une entreprise dont les préoccupations sociales, écologiques, et de la bonne gouvernance sont intégrées dans les calculs et prévisions économique des entreprises.

Après avoir placé la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de l'interagir avec le concept Investissement Socialement Responsable (ISR).

❖ Définition universelle du concept de la RSE

Bien qu'une vaste gamme de définitions (Ivana Rodić, 2017) potentielles soit disponible, celle que la Commission européenne a présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » qui est la plus souvent utilisée, jointe à celles de l'Organisation de Coopération et le Développement Economique « OCDE » et de Business for Social Responsibility (BSR) ont les plus retenu notre attention.

Le Livre vert définissait la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes (ABOUSSIKINE H. & al., 2024).

L'Organisation de coopération et de développement économiques (www.oecd.org/home consulté le 16/08/2024.) propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est

toujours en évolution. L'OCDE considère qu'on « *s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement* ».

La Commission européenne propose en octobre 2011 une nouvelle définition de la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Elle ajoute « *Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* » (Bondu. E, 2014).

Notons qu'au-delà de ces trois définitions retenues dans notre article, nous distinguons tant d'autres comme celles de : The Business for Social Responsibility (BSR), The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), The Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), Carroll, et McWilliams et Siegel qui n'ont pas pu faire l'unanimité dans notre article.

Finalement, on peut conclure que dans toutes les définitions domine un nouveau lien - connu comme Triple Bottom Line. Le concept Triple Bottom Line est la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles : social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People) ; environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planète) et économique (Profit), comme dénominateur commun à toutes les gammes de définitions existantes sur le concept RSE.

1.2. Investissement Socialement Responsable (ISR)

En termes simples, l'Investissement Socialement Responsable (ISR) est une stratégie d'investissement qui vise à la fois le rendement financier et le bien social (Medleva, 2019).

L'ISR est désigné dans la littérature scientifique sous d'autres termes « l'investissement éthique » et « l'investissement durable » (Capelle-Brancard & Giamporcaro-Saunière, 2006).

Certains auteurs distinguent ces différents termes en fournissant des définitions spécifiques. Selon Novethic¹, l'investissement socialement responsable rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer « de façon systématique et traçable » des critères extra-financiers environnementaux, sociaux et de la bonne gouvernance (ESG) dans les décisions de placements financiers et la gestion de portefeuilles d'investissement en plus des critères financiers classiques. Il inclut « le respect des valeurs éthiques, de protection de l'environnement, d'amélioration des conditions sociales ou de bonne gouvernance » (Revelli, 2013).

1.2.1. Les origines et fondements de l'ISR

Certains laissent présager que les origines de l'ISR remontent au 18ème siècle dans la communauté anglo-saxonne du mouvement "philanthropique religieux" des Quakers, connu également sous le nom de "société des amis". Un siècle plus tard, des communautés religieuses américaines ont instauré un investissement exclusif en proscrivant tout placement des fonds dans l'armement, l'alcool, la drogue,...etc. à leurs membres les qualifiants des «sociétés du vice ».

En Occident, ce sont les mouvements religieux chrétiens qui ont insufflé l'idée d'un investissement responsable, tandis qu'en Orient, ces principes sont appliqués dans le domaine de la Finance Islamique².

Les praticiens de l'investissement durable ou socialement responsable remontent à plus de 200 ans aux pratiques de gestion de l'argent des méthodistes. John Wesley, le fondateur du mouvement méthodiste, a exhorté ses partisans à fuir le profit au détriment de leurs voisins. Par conséquent, ils se sont abstenus de s'associer ou d'investir avec ceux dont les fonds ne répondait pas aux normes d'éthique, en créant essentiellement pour ce fait des filtres d'investissement social. Selon la conception islamique, l'ISR remonte aux idées longtemps défendues dans l'investissement de la Charia en se soumettant aux directives religieuses islamiques qui évitent également le placement des fonds dans les secteurs non vertueux tels que l'alcool et le tabac (Donovan, 2019).

¹ Novethic est une filiale de la Caisse des Dépôts et Consignation créée en 2001 en France, pour être le centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable et un média expert en matière de développement durable.

² <http://www.investissement-socialement-responsable.org/historique-isr.html> consulté le 19/08/2024.

1.2.2. Les stratégies de l'ISR

L'investissement socialement responsable (ISR) se fonde sur deux formes essentielles: la sélection éthique du portefeuille et l'activisme actionnarial à travers lesquels deux stratégies sont mises en exergue :

❖ Le screening des fonds d'investissement

Le filtrage des fonds d'investissement ou « screening » est une stratégie d'ISR qui consiste à : « placer de l'argent dans des produits de placement ou des entreprises ayant fait l'objet d'un filtrage ou d'un tamisage en fonction d'un ou de plusieurs critères qui leur confèrent des caractéristiques socialement responsables » (Lacroix & Marchildon, 2013), et d'une manière plus globale « en fonction de leur performance du point de vue du développement durable » (Gaillarde & Guignard, 2004). Autrement dit, cette pratique d'ISR consiste à « inclure ou exclure de son portefeuille d'investissement les actions des entreprises selon que celles-ci répondent ou non à des critères sociaux, environnementaux ou éthiques » (Déjean, 2005).

❖ L'engagement actionnarial

Au lieu de sélectionner les titres des entreprises sur la base des critères extra-financiers, les actionnaires activistes préfèrent utiliser leurs droits de vote à travers « le dialogue » ou « le dépôt de résolution » (Déjean, 2005) et interviennent dans les assemblées générales, en vue de pousser les entreprises dans lesquelles ils investissent à améliorer leur comportement peu transparent ou éthiquement contestable « en les orientant sur des principes de conduite conformes aux valeurs qu'ils défendent » (Demoustiez & Bayot, 2005).

L'évaluation extra-financière ne se fait pas en amont de sélection des titres (Deheuvels, 2006), mais plutôt « en aval » du processus d'investissement de l'actionnaire. Ainsi, pour intervenir et accomplir son engagement, l'actionnaire pourra employer divers mécanismes et s'adresser aux « fournisseurs de services de gestion de droits de vote ou de services d'engagement avec les entreprises » (Lacroix & Marchildon, 2013). Il est à noter que c'est le terme « engagement actionnarial » qui est le plus utilisé : en français, suivis d'« activisme actionnarial » ; en anglais, c'est également « engagement » qui est plébiscité, devant « active ownership » et « shareholder activism ». (Blanc et al., 2011).

1.3. Caractéristiques séparatrices entre ISR et RSE

A la différence de la RSE, L'ISR est donc un investissement qui concerne essentiellement les fonds en intégrant les critères « ESG » et qui s'inscrit dans le cadre d'une politique de finance verte. Il permet aux épargnants d'investir dans des placements bons pour la société et la planète.

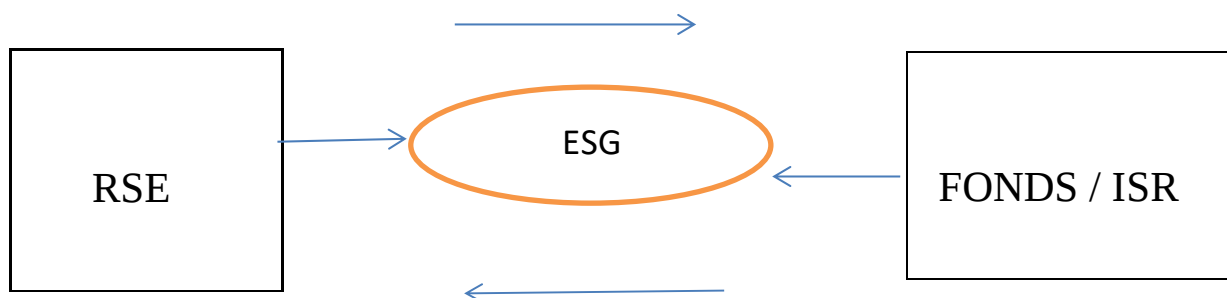
La RSE quant à elle, a pour exclusivité d'intégrer les critères « ESG » sur toutes les étapes de l'activité économique au sein d'une organisation. Au-delà de leurs caractéristiques séparatrices, la prise en compte des critères « ESG » demeure leur point de jonction.

1.4. Interaction ISR - RSE

A travers ce schéma N°1, nous avons essayé de mettre en lumière l'interaction qui existe entre la pratique de l'Investissement Socialement Responsable (Hasna Moussafir, 2019) qui constitue une déclinaison des principes du développement durable dans la sphère financière et celle de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) considérée comme l'application de ces mêmes principes à l'échelle de l'entreprise.

En effet, les deux pratiques d'ISR et de RSE se renforcent mutuellement au service du développement durable dont les critères « ESG » constituent le point de jonction ou la caractéristique commune à ces deux indicateurs en perpétuelle interaction. D'une part, l'ISR exerce un impact très significatif sur le développement de la RSE via ses deux stratégies de screening et d'engagement actionnarial en incitant les entreprises à revoir leur modèle économique de masse issu du système néo-classique. Et d'autre part, la RSE qui devient pour l'ISR « un paramètre d'appréciation » de la performance extra-financière des entreprises (Notat, 2005) et un vecteur pour l'investisseur responsable, permet d'accentuer la promotion de l'ISR à travers l'engagement actif des entreprises dans des démarches RSE, l'utilisation des outils d'analyse extra-financière efficace tel que le reporting extra-financier et le renforcement de la transparence, la crédibilité et la fiabilité des informations extra-financières divulguées aux investisseurs sociaux.

Schéma 1 : Interaction RSE – ISR



Source :Elaboré par nos soins , sur base du rapport RSE-ISR

Dans cette interaction incessante articulée par les critères « ESG », la RSE joue le rôle de filtrage pour convertir les fonds traditionnels en fonds ISR.

2. LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET DU RISQUE DES INVESTISSEMENTS SOCIALEMENT RESPONSABLES (ISR)

L'analyse de la littérature empirique confirme que l'ensemble des fondements théoriques relevés ont pu être validés séparément selon des méthodologies empiriques spécifiques (période, taille de l'échantillon, mesure de performance financière utilisée...). Certaines caractéristiques propres à l'ISR (voir annexe : caractéristiques endémiques) sont mises en avant comme des facteurs pouvant influencer la performance (orientation de l'ISR sur des petites entreprises et sur des titres plus propices à générer de la performance à long terme (value) plutôt qu'à court ou moyen terme (growth stocks), mais encore une fois, ceci dépend grandement de la méthode de recherche utilisée (Miglietta, 2005). Ainsi, plusieurs biais méthodologiques peuvent modérer la nature de la relation causale entre ISR et performance financière. Selon Kurtz (2005), « les analystes ont étudié la performance des fonds ISR et des indices en utilisant beaucoup de méthodes et de jeux de données différentes et aucune étude n'a encore montré un coût de l'ISR sur une base ajustée de risque ». Certains affirment que les résultats des études académiques traitant de la performance de l'ISR doivent être considérés avec prudence « étant donné les approximations méthodologiques ». Vermeir et Friedrich (2006) mettent en avant le fait de prendre en compte les caractéristiques de la méthodologie dans l'analyse de la performance de l'ISR comme des modérateurs.

Au regard des avis formulés par les différents auteurs dans cette littérature empirique, nous estimons que la théorie de l' « effet d'information » de Maskowitz (1972) qui fait de la RSE un facteur de surperformance indispensable pour le filtrage des fonds conventionnels, complète notre réflexion. Notre apport dans cet article est motivé par l'application du principe « pollueur payeur » qui impose aux entreprises non citoyenne l'intégration des préoccupations écologiques et sociales dans leurs calculs et prévisions économiques à travers la mise en place de la stratégie RSE comme outil d'évaluation des fonds d'investissements.

3. ISR ET RSE : DEUX GRANDS ENJEUX POUR UNE DURABILITE « FORTE »

La durabilité « forte » rejette la centralité de l'économie et la substituabilité des différentes formes du capital. Soutenue par de nombreuses ONG, cette approche prône la protection de la vie de tous les êtres vivants. La sphère économique n'est pas considérée comme central, mais comme un sous-système de la biosphère (Boutaud & al., 2009).

Cette durabilité préconise le maintien d'un stock de capital naturel constant (Gendron & Revéret, 2000), et souligne la nécessité de prendre en compte l'irréversibilité environnementale, notamment : la disparition de ressources, l'évolution irréversible des systèmes naturels...etc.

Bien que les hommes présentent des caractéristiques spécifiques, ils n'en sont pas moins qu'une espèce parmi d'autres. Le devenir de l'homme est conditionné par ses liens avec les écosystèmes naturels. Les pouvoirs de l'homme ne peuvent aller au-delà des limites écologiques. Merchant parle d'un « paradigme écologique » (NOUREDINE ESSABRI, 2017).

La durabilité forte repose sur le constat simple qu'il y a une incompatibilité à vouloir une croissance infinie dans un monde fini. Il s'oppose au projet « réductionniste » de la théorie économique qui entend soumettre la nature à sa logique.

A travers les concepts ISR et RSE les entreprises s'humanisent en s'éloignant de la logique de prédation fondée sur les profits à court terme, sans tenir compte de leur environnement immédiat. Cette vision néoclassique fait payer aux entreprises un lourd tribut avec impact sensible sur leur patrimoine

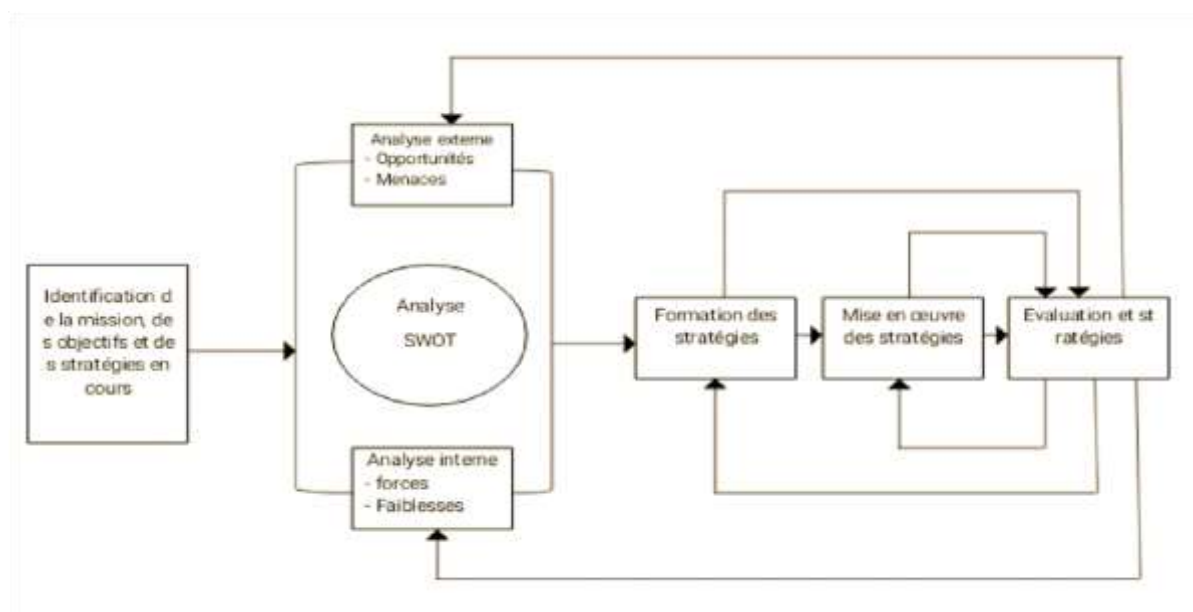
En tant que fil conducteur, ces deux concepts motivent notre intérêt autour des différents problèmes écologiques globaux auxquels la planète est confrontée. Ces problèmes concernent aujourd'hui la gestion des entreprises, et font l'objet d'intégration des théories écologiques dans les modèles économiques.

4. APPORT DE LA RSE ET L'ISR DANS LE PROCESSUS STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

La RSE et la stratégie sont deux concepts (GAMELA NGINU O., 2015) intimement liés, le premier ne pouvant se concevoir en dehors du second, mieux ils sont les deux facettes de la même médaille sur le plan de leur démarche.

L'intégration des critères « ESG » dans la stratégie de l'entreprise est indispensable pour assurer sa pérennité. Cette conception qui relève de l'école de l'écologie organisationnelle a donné naissance à l'éco-management, qui consiste à gérer l'entreprise de façon à la mettre en phase avec son écosystème. De ce fait, elle est la réaffirmation de l'ISR qui consiste pour l'entreprise, à financer les actions RSE afin de préserver son environnement physique, humain, social, et culturel.

Schéma N°2 : Intégration de la RSE et l'ISR dans le processus stratégique de l'entreprise



Source : Adapté de David F., Strategic Management. Concepts and cases, 11^{ème} édition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2007, p.15, et de Robbins S. & al., Management. L'Essentiel des concepts et pratiques, 7^{ème} édition, Editions Nouveaux Horizons, 2011, p. 20

Avec l'intégration de ces deux outils dans le processus stratégique, quatre valeurs en termes de forces seront activées au sein de l'entreprise dont :

❖ La veille écologique et sociale (sociétale)

La veille écologique et sociale, qui analyse les deux préoccupations dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise afin de permettre à cette dernière d'atteindre les objectifs de durabilité orientés vers l'amélioration de la qualité de vie et la gestion rationnelle des ressources naturelles; ❖ la veille de réputation ou d'image

Cette veille a deux aspects (GAMELA NGINU O, 2015) : (i) la surveillance de l'image marketing de l'entreprise en termes de notoriété de ses marques, de ses produits de ses dirigeants et de ses collaborateurs ; (ii) la surveillance de l'image « corporate », c'est-à-dire de l'image RH de l'entreprise (processus de recrutement et d'intégration, conditions de travail et de rémunération, gestion des carrières,...) et de l'image RSE (sur le plan éthique et respect de l'environnement). C'est un actif immatériel que l'entreprise doit protéger face à la concurrence.

❖ La veille économique et financière

Considérée hier comme point focal de la stratégie néoclassique basée sur les objectifs à court terme, seront à travers les fonds d'investissements filtrés traduit en performance à long terme avec l'intégration des critères « ESG » qui vont financer de manière sensible les secteurs vitaux. Dans ce nouveau paradigme les théories économiques, financières et écologiques s'harmonisent.

❖ La veille normative ou stratégique

Depuis les années 1980 et sous l'impulsion particulière des ONG, de nombreux outils relatifs à la RSE ont été développés par les organisations internationales (GAMELA NGINU O, 2014).

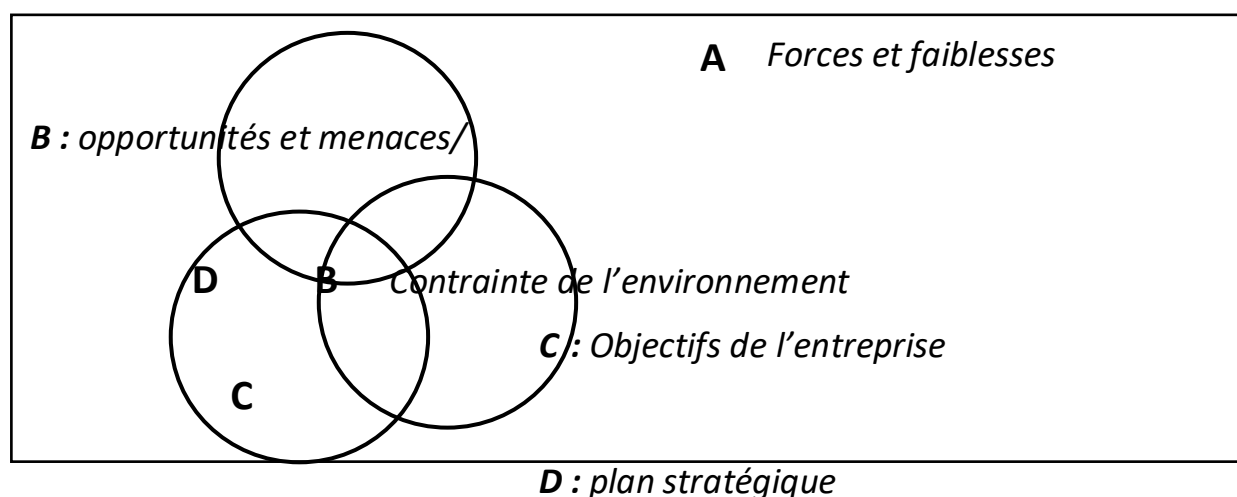
De même, les responsables politiques des différents pays ont fait appel aux universités et aux centres de recherche pour faire avancer la cause de la RSE à travers de référentiels sous la forme des normes, des codes de bonne conduite (engagement citoyen que prend l'entreprise ou qu'elle impose à ses fournisseurs et sous-traitants), des certifications et des labels (pour distinguer un produit ou un service). Bref se sont les grands repères de l'implémentation de la culture RSE au sein d'une entreprise. Parmi les plus usités, nous distinguons :

- ISO 26000 (2010) ;
- ISO 14001 (1996 et 2000) ;
- SD 21000 (2003) ;
- « Social Accountability Standard 800 » ou Standard 800.

5. ISR ET RSE : FACTEURS DETERMINANTS DU PLAN STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Schéma N° 3 : Déterminants du plan stratégique

A : Ressource de l'entreprise :



Source : Inspiré de GAMELA NGINU O. (2015), *introduction générale au management*, éditions universitaires africaines, p.117

Cette interaction est telle que toute modification d'une des trois composantes, entraîne nécessairement une modification de l'ensemble. C'est ainsi que :

- une découverte de l'entreprise dans le cadre d'amélioration de son modèle économique (R&D, nouvelles technologies...) peut entraîner la modification de ses objectifs et lui créer de nouvelles opportunités ;
- une modification de l'environnement juridique (lois anti-pollution, fiscalité verte,...) peut entraîner la modification des ressources de l'entreprise pour l'acquisition d'équipements adaptés et donc également la modification de ses objectifs ;
- une modification volontaire des objectifs de l'entreprise (intégration des outils RSE /ISR), doit entraîner nécessairement une modification de ses ressources et même parfois pourra provoquer une modification de l'environnement.

CONCLUSION

Nous avons essayé dans cet article de mettre en relief l'interaction de deux outils à savoir l'ISR et RSE au service du développement durable chacun dans sa caractéristique particulière : pour l'ISR au niveau des fonds, et la RSE à l'échelle des organisations.

Ces deux outils sont indispensables pour les entreprises en quête de durabilité et de performance car ils consistent à filtrer les fonds d'investissements en intégrant des critères « ESG » gage de l'éthique, de responsabilité et de citoyenneté pour les entreprises qui visent des profits à long terme (Maskowitz, 1972).

D'un point de vue managérial, les typologies obtenues indiquent que l'on peut observer différentes performances de l'ISR, ces dernières pouvant être influencées par certains choix de gestion. Les travaux composant le corpus et entrepris par la communauté scientifique démontrent que certaines orientations en termes de sélection et de gestion amènent à observer une performance financière de l'ISR positive (approche thématique, diversification, choix du benchmark). Les typologies réalisées peuvent ainsi servir de base aux gestionnaires de portefeuille pour optimiser et adapter leur choix de sélection et de gestion ISR, mais elles permettent également aux entreprises d'observer que le lien entre ISR et performance existe sous certaines contraintes de gestion. Cela peut donc conforter les investisseurs et les sociétés d'investissement à porter leur choix vers les actifs ISR, et les entreprises à se lancer dans une démarche de développement durable, facilitant ainsi l'accès à des ressources financières (les fonds ISR) et réduisant le coût des capitaux propres en diversifiant l'actionnariat grâce à l'entrée d'investisseurs « verts » (Merton, 1987 ; Heinkel et al., 2001 ; Mackey et al., 2007). Ainsi, la typologie « performance positive » issue du tableau en annexe permet de légitimer du point de vue financier le passage à un management socialement responsable, en donnant quelques pistes de développement et de réflexion aux managers en quête de performance (gestion du risque performante et appropriée, développement d'une stratégie thématique ayant pour but l'amélioration de la performance environnementale et de la politique de gouvernance de l'entreprise, en privilégiant un financement par dette plutôt que par capitaux propres). Après analyse et discussion des résultats issus de la revue théorique de notre étude, nous nous rendons compte qu'elle a été d'une grande orientation pour les futurs chercheurs qui souhaiteront aborder la même question dans l'avenir. L'analyse de l'apport des outils RSE et ISR dans l'implémentation du développement durable au sein d'une entreprise nous a permis de mettre en place un modèle de gestion innovant intégrant les préoccupations environnementales,



sociales, et de la bonne gouvernance dans le but d'atténuer la pression de l'activité économique sur l'environnement à travers une bonne pratique RSE. La quantification des externalités négatives ainsi que les différentes méthodes d'évaluation de l'impact positif des fonds ISR et de la pratique RSE à travers des modèles économétriques et statistiques, ont marqué nos limites que nous espérons repousser à la prochaine étude avec l'aide des experts en la matière.

Dans ce même ordre d'idées, nous encourageons également les chercheurs éclairés par cette étude à formuler des recommandations pertinentes aux législateurs afin d'intégrer les deux outils comme préalables aux activités économiques des entreprises, notamment dans les secteurs réputés de fait et nature destructeurs de l'environnement.

ANNEXE : Fondements théoriques et validations empiriques de la performance financière de l'ISR

Performance positive et fondements théoriques	Validation empirique
Activisme actionnarial et prise en compte des parties prenantes comme facteur de surperformance (théorie des parties prenantes)	Opler et Sokobin (1995)- Smith(1996)- Hillman et Keim (2001) - Gompers et al. (2003) - Barnett et Salomon (2006) - Core et al. (2006)
Horizon « long terme » comme facteur de surperformance (« effet d'apprentissage »)	Cumming (2000)- Bauer et al. (2005, 2006)- Barnett et Salomon (2006) - Pages (2006) – Kempf et Osthoff (2007)-Ziegler et al. (2007)- Galema et al. (2008)- Derwall et Koedijk (2009)
Niveau de RSE élevé comme facteur de surperformance (« effet d'information »)	Maskowitz (1972)- Cohen et al. (1997)- Plantinga et Scholtens (2001) - Derwall et al. (2005) - Guenster et al. (2005)-Kempt et Osthoff (2007) - Galema et al. (2008) - Gillet (2008)
Performance négative et fondements théoriques	Validation empirique
coûts externes de la RSE comme facteur de sousperformance (théorie néolibérale de Friedman)	Vance (1975)- Geczy et al. (2003)- Brammer et al. (2006)- Chong et al. (2006)- Gillet (2008)- Hong et Kacperczyk (2009)
« Moindre diversification » et réduction de l'univers d'investissements comme facteur de sous-performance (théorie moderne du portefeuille)	Girard et al. (2007)



Coûts financiers de l'ISR comme facteurs de sous-performance (coûts de transaction et frais de gestion)	Luther et al. (1992)- Tippet (2001)- Bauer et al. (2005)- Kreander et al. (2005)- Saadaoui (2009)
Caractéristiques endémiques de l'ISR	
Biais de style : orientation sur des portefeuilles ISR sur des actions des petites entreprises « small caps » (« effet de taille ») et sur des titres « value » plutôt que des valeurs de croissance (« Growth Stocks ») afin d'éviter des secteurs d'activités tels que l'armement ou les nouvelles technologies.	Luther et al. (1992)- Luther et Matatko (1994)- Gregory et al. (1997) – statman (2000) – Schröder (2004) – Miglietta (2005) – Scholtens (2005)- Bauer et al. (2006).

Source : Inspiré de Christophe Revelli et Jean-Laurent Viviani (2011), Op.cit., p.44

BIBLIOGRAPHIE

Avlonas NIKOS (2004), «*The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece*», pp.6 (en ligne)

ABOUSSIKINE H. & al. (2024) «Naviguer vers un Futur Durable : Dynamiques et Synergies des Écosystèmes de Mobilité Décartonnée», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp. 292 – 331.

Bertrand LAMON (2001), *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, pp. 144. (en ligne)

Blanc & al., (2011), *Engagement actionnarial, une approche ISR prometteuse*. Centre de recherche ISR de Novethic.

Bondu. E. (2014), « *Responsabilité sociale de l'entreprise, code de conduite et charte d'éthique : aspects juridiques* », Mémoire de Master en Droit et Pratique des Relations de Travail, Université Panthéon Assas, Paris, pp.29. (en ligne)

Boutaud & al. (2009), *les agendas 21 locaux : bilan et perspectives en Europe et en France*, Paris, pp.4 (en ligne).

Capelle-Blancard G., & Giamporcaro-Saunière S. (2006), *L'investissement socialement responsable. Cahiers Français -Paris-*, 331, 70.

Christophe Revelli (2012), La place de l'investissement socialement responsable (ISR) dans le champ de la finance durable : proposition d'une grille de lecture *in la revue des sciences de gestion*, volume 6, N° 258, pp. 44 (en ligne).

Christophe Revelli & Jean-Laurent Viviani (2011), Les déterminants de l'effet de l'ISR sur la performance financière : une analyse statistique de la littérature empirique, vol.4, n°44.

Crifo P. & Mottis N., (2013), L'ISR à la recherche de nouveaux élans ? *Revue Française de gestion*. N°236. 69-77. DOI : 10.3166/RFG.236.69-77.



David F. (2007), *Strategic Management. Concepts and cases*, 11ème édition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, pp.15

Deheuvels T. (2006), ISR : un concept en devenir. *Revue d'économie financière*, Volume 85, N° 4, pp. 19-28

Dejean F. (2005), *L'investissement socialement responsable: Étude du cas français*, Vuibert, Paris, pp.27.

Demoustiez A., & Bayot B. (2005), *L'investissement socialement responsable*. Courrier hebdomadaire du CRISP, (1), pp. 5-49.

Donovan, W. (2019), *The Origins of Socially Responsible Investing*. The Balance. <https://www.thebalance.com/a-short-history-of-socially-responsible-investing-3025578>

Gendron & Revéret (2000), *Le développement durable*, Economie et Sociétés, série F, pp.7 (en ligne)

Geczy, & al., (2005), Investing in socially responsible mutual funds. Working Paper. En ligne <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.3957&rep=rep1&type=pdf>.

Gaillarde E. & Guignard S. (2004), *L'investissement socialement responsable: Etat des lieux et perspectives*, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie Service économie (ADEM), pp.1.

Hasna Moussafir (2019), ISR & RSE: Quelle interaction en faveur du développement durable? *Hal* 03029795 (en ligne).

Heinkel R., Kraus, & al., (2001), « The effect of green investment on corporate behaviour », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 36, n°4, pp.431-449.

Ivana Rodić (2017), *Responsabilité Sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen*, Mémoire de DEA en études européennes, IEUG, pp. 9-10 (en ligne)

Jean-Pierre SEGAL & al. (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, pp.3 (en ligne).



Kurtz, L. (2005), « Answers to Four Questions », Journal of Investing, vol. 14, n°3, pp.125-139, automne.

Lewis, A. & Mackenzie C. (2000), Morals, money, ethical investing and economic psychology, Human Relations, Volume 53, n°2, The Tavistock Institute, SAGE Publications, London, Thousand Oaks CA. New Delhi, pp. 179-191.

Lacroix, A., & Marchildon, A. (2013), Quelle éthique pour la finance ? Portrait et analyse de la finance socialement responsable. Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-76053736

Mackey et al., 2007 (2007), « Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies », Academy of Management Review, vol. 32, n°3, pp.817-835.

Medleva V. (2019), Socially responsible investing: is it a thing in 2019? URL: <https://capital.com/socially-responsible-investing-is-it-a-thing-in-2019>

Merton R. C., (1987), « A Simple Model of Capital Market Equilibrium with Incomplete Information », Journal of Finance, vol. 42, pp.483-510.

Miglietta, F. (2005), « Socially Responsible Investments in Continental Europe : a Multifactor Style Analysis », 10ème symposium de Finance, banque et assurance, Université de Karlsruhe, Allemagne, 14-16 décembre.

Moskowitz, M. R. (1972), « Choosing Socially Responsible Stocks », Business and Society Review, printemps.

Nilson, J. (2008), Investment with a Conscience: Examining the impact of Pro-Social Attitudes and Perceived Financial Performance on Socially Responsible Investment Behavior. Journal of Business Ethics, Volume 83, n°2, 307-325. DOI : 10.1007/s10551-0079621-z.

Notat N. (2005), Quelles perspectives pour l'ISR ?. Revue d'économie financière, Volume 79, N° 2.



NOUREDINE ESSABRI (2017), *Représentation, agir et justification du développement durable chez les dirigeants de PME « le cas des dirigeants de riads maisons d'hôtes de Marrakech »*, Thèse, Science de Gestion, EDAG, pp. 43 (en ligne)

Odilon GAMELA NGINU (2015), introduction générale au management, éditions universitaires africaines, pp.117.

ORSE (2003), Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? , Paris, pp.7

Revelli C. (2013), L'investissement socialement responsable Origines, débats et perspectives. Lavoisier *Revue française de gestion*. N° 236, pp. 79-92.

Robbins S. & al. (2011), Management. L'Essentiel des concepts et pratiques, 7^{ème} édition, Editions Nouveaux Horizons, 2011, pp.20

Vermeir W. & Friedrich C. (2006), « La performance de l'ISR », *Revue d'Economie Financière*, n°85, avril.

W. Ng A. (2019), Socially Responsible Investing in Sustainable Development. Encyclopedia of Sustainability in Higher Education, Publisher: Springer https://doi.org/10.1007/978-331963951-2_301-1.

<http://www.investissement-socialement-responsable.org/historique-isr.html>. Consulté le 19/08/2024.