



Table-ronde RSE/O et économie

Comment dépasser la contrainte financière dans les organisations ?

Revue de littérature – 3 pages – 5 minutes de lecture

Par Tristan Demarque et mis en forme par Arthur Fournier

Juin 2025



Table-ronde RSE/O et économie : comment dépasser la contrainte financière dans les organisations ?

Revue de littérature – 3 pages – 5 minutes de lecture

Par **Tristan Demarque** – Jeudi 19 juin 2025

Introduction

Depuis l'origine du concept de la RSE de nombreux chercheurs étudient son lien avec la performance économique. Certains chercheurs ont établi que mettre en place des pratiques RSE permet d'améliorer la performance économique alors que d'autres ont démontré que cela représente un coût et provoque donc une baisse des performances économiques. Porter et Kramer (2011) ont par exemple démontré que grâce au concept de Shared Value il était possible d'utiliser la RSE pour améliorer la performance économique de l'entreprise. Friedmann et Milton (1970) sont ceux qui sont souvent pris comme exemple lorsqu'il s'agit de mentionner des chercheurs qui défendent que la RSE empêche l'entreprise d'atteindre son but principal de maximiser le profit pour les actionnaires notamment.

Le contexte politique actuel fragilise le concept de la RSE. Le retour de Trump au pouvoir et ses actions de retour en arrière pour le climat, notamment sur les accords de Paris, diffusent un message inquiétant sur les sujets RSE (Homaio, 2025). Ce retour en arrière est également constaté en Europe avec un recul important sur la CSRD et la CS3D. Les premières entreprises ciblées par cette mesure ont publié leur premier rapport de durabilité, il s'agit des grands groupes, quand les ETI/PME devaient rendre un premier rapport portant sur leur exercice de 2026, leur publication devrait être décalée à 2028 selon la proposition omnibus. Quant au devoir de vigilance (CS3D) il est décalé d'un an (Carenews 2025). Enfin la baisse du budget consacré à l'environnement récemment décidé par le gouvernement français témoigne également de cette mise au second plan des thématiques RSE (Reporterre, 2025).

A l'heure donc où le sujet RSE semble être relayée au second plan et où les financements se réduisent, comment dépasser la contrainte financière dans les entreprises qui semble exister depuis le début de concept ?

Première piste

Dans un contexte où les financements baissent comme dans le cas dans le France et où les entreprises sont de plus en plus crispées sur les sujets financiers, il serait judicieux de mettre en place des pratiques RSE qui permettent aux entreprises de regagner confiance dans le concept. Il s'agirait donc de mettre en place des pratiques simples qui ont un retour sur investissement connu et rapide. Ou également de choisir des actions qui permettent aux entreprises de réduire le risque de perdre de l'argent. Swamm Bonnier et Cécile Renouard (2018) expliquent qu'il s'agit de rentrer dans la vision de Friedman et d'adopter une vision économique et managériale de la RSE. Les actions doivent servir à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Des pratiques de réduction de la consommation d'énergie rentrent par exemple dans cette catégorie mais cela peut également être la mise en place d'une cartographie des risques sur la chaîne de valeur. L'objectif étant de commencer doucement afin de donner confiance aux financeurs et aux dirigeants dans le concept et ensuite d'aller plus loin dans le changement des pratiques.

Deuxième piste

Pour dépasser la contrainte financière il faudrait sortir de la vision la plus répandue de la RSE. Notamment en se séparant de l'idée selon laquelle la RSE est quelque chose qui arrive en plus des autres activités de l'entreprise ou quelque chose qui s'ajoute aux activités principales. Pour sortir du prisme de la RSE comme un coût il faut considérer la RSE comme quelque chose qui peut profondément changer le modèle de l'entreprise afin de la rendre plus résistante face aux enjeux actuels. Pour les chercheurs Geels, McMeekin, Mylan & Southerton (2015) il s'agit de passer d'une vision "reformist" à une vision appelée "revolutionary". La vision revolutionary défend ainsi des actions qui changent en profondeur le modèle des entreprises. Les chercheurs Shin, Cho, Brivot & Gond (2022) ont interrogé 56 personnes qui travaillent dans la RSE et ont également pu établir plusieurs visions de la RSE : "strategic corporate giving, social innovation, risk management et sustainability transition". Les 3 premières visions rentrent plutôt dans la catégorie des actions qui viennent s'ajouter aux actions principales de l'entreprise alors que la dernière revendique un changement radical. Concrètement pour y parvenir, Olivier Hamant (2023) défend qu'il faut mettre en place des pratiques qui privilégient la robustesse de l'organisation plutôt que la performance. Il prend notamment l'exemple de l'entreprise

Pocheco qui a décidé de produire ses enveloppes en France et d'utiliser l'écosystème local afin de réduire son impact. Ils sont par exemple 100% auto-suffisant en eau et en énergie, ils utilisent des formules naturelles pour les encres et les colles, et utilisent leurs terrains pour réaliser de la permaculture (Muriel Davies, 2023).

Troisième piste

Aujourd'hui le capital financier est celui qui domine les rapports annuels des entreprises. Il existe un projet qui permettrait de dépasser ce système qui permettrait d'élargir les capitaux comptés par les organisations dans leur rapport. Il s'agit du projet CARE (comprehensive accounting in respect of the ecology) qui a pour but de faire évoluer les normes de comptabilité actuelles afin qu'elle prenne en compte des capitaux humains et écologiques et viennent à inclure leurs coûts de préservation. Le projet CARE dépasse les autres projets de comptabilité multi-capitaux car la nature et les humains ne sont pas intégrés en tant que valeur économique. Il s'agirait donc d'introduire ces capitaux avec des indicateurs propres en se basant par exemple sur le modèle des limites planétaires ou la théorie du donut. L'objectif étant de dépasser une vision où le capital étant uniquement entendu comme financier mais y ajouter au même titre le capital humain et nature. Dans un but de préserver le bon état écologique des écosystèmes et des notions de décence au travail ainsi que d'intégrité physique et psychique des êtres humains. (Site internet, Cerces)

Ouverture aux échanges

Cette revue de littérature nous a permis d'identifier ces tensions conceptuelles :

- Performance financière vs performance extra-financière
- Performance vs robustesse
- Libéralisme vs interventionnisme réglementaire
- Rapport au risque de marché vs risques ESG
- Reporting vs comptabilité

⇒ Dès lors, comment penser la contrainte financière d'une organisation ?

Bibliographie

- Habip, A., & Pigdon, J. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(4), 16-16.
- Davies, M. (2022). Pocheco, une entreprise engagée dans la transition écologique. *La performance écologique*, 17-19.
- Hamant, O. (2023). *Antidote au culte de la performance: la robustesse du vivant* (pp. 1-63). Gallimard.
- Shin, H., Cho, C. H., Brivot, M., & Gond, J. P. (2022). The moral relationality of professionalism discourses: the case of corporate social responsibility practitioners in South Korea. *Business & Society*, 61(4), 886-923.
- Bommier, S., & Renouard, C. (2018). *L'entreprise comme commun: au-delà de la RSE*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Geels, F. W., McMeekin, A., Mylan, J., & Southerton, D. (2015). A critical appraisal of Sustainable Consumption and Production research: The reformist, revolutionary and reconfiguration positions. *Global Environmental Change*, 34, 1-12.
- Rambaud, Richard (2020). Révolution comptable ; pour une entreprise écologique et sociale

Webographie

- New York Times. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. Disponible sur : <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. (15/06/2025)
- Homaio. Décrypter l'impact de Trump sur le climat. Disponible sur : <https://www.homaio.com/fr/post/decrypter-impact-sur-le-climat-trump-partie-1#:~:text=Le%20retour%20en%20arri%C3%A8re%20climatique,%C3%A0%20long%20terme%20du%20pays>. (15/06/2025)
- Carenews. Le Parlement européen valide le report de la CSRD et de la CS3D. Disponible sur : <https://www.carenews.com/carenews-info/news/le-parlement-europeen-valide-le-report-de-la-csrd-et-de-la-cs3d>. (15/06/2025)
- Reporter. Adopté par 49.3, le budget 2025 est « un désastre pour l'écologie ». Disponible sur : <https://reporterre.net/Adopte-par-49-3-le-budget-2025-est-un-desastre-pour-l-ecologie>. (15/06/2025)
- Cerces. Qu'est-ce que C.A.R.E.?. Disponible sur : <https://reporterre.net/Adopte-par-49-3-le-budget-2025-est-un-desastre-pour-l-ecologie> (15/06/2025)