

LIEN ENTRE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Stratégie d'entreprise

Professeur : Mme Nathalie GARDES

HERMEL Elise

TEYSSIERE Gaëlle

TOULET Camille

Année scolaire 2011/2012

INTRODUCTION

Régulièrement pensée comme la transposition du développement durable au sein de l'entreprise, la **Responsabilité Sociale et Environnementale** démontre cependant un champ d'action bien plus vaste et large que celui qu'on lui prédispose. Résultant d'une démarche volontaire des entreprises, ce courant atteste une prise de conscience indéniable de pratiques économiques et sociales qui ne sont plus en phase avec les attentes du marché. Cette prise de conscience s'apparente de ce fait étroitement à évolution sociétale notoire, à laquelle les compagnies doivent s'adapter afin de garantir leur pérennité. Concernant aussi bien les grandes multinationales, désireuses de redorer leur image, que des petites PME, incluant cette démarche dans le cadre d'un avantage concurrentiel, la RSE demeure aujourd'hui un élément à part entière de l'organisation de l'entreprise. De plus, son intégration dans la pensée stratégique se révèle néanmoins indissociable d'un souci de profitabilité, à savoir intégrer des composantes sociales ou environnementales à la stratégie de marque, groupe, ou produit.

Mais les entreprises ont-elles réellement intérêt à investir dans ce nouveau mode de management, qui, même si à première vue paraît bénéfique, se montre également source de contraintes évidentes ? Afin d'analyser les véritables enjeux de la RSE, c'est autour de cette problématique que s'articulera notre plan détaillé. Dans un premier temps nous étudierons le contexte contraignant qu'impose la RSE, avec entre autre une réglementation et des coûts non négligeables. Puis, dans un second temps, nous verrons l'impact de la RSE sur l'entreprise, notamment via les enjeux sociaux, environnementaux et sociaux auxquels elle répond.

I. UN CONTEXTE CONTRAIGNANT

Dans cette première partie, nous analyserons dans un premier temps, le contexte dans lequel de nos jours les entreprises sont obligées d'envisager la mise en place d'une stratégie RSE, c'est la notion de légitimité sur le marché et les pressions des parties prenantes qui viennent contraindre l'entreprise à adopter une démarche de RSE, puis la réglementation et le coût de la RSE, qui sont moins contraignantes pour une entreprise qui souhaite adopter une stratégie de RSE.

A. La légitimité sur le marché

La principale contrainte qui s'impose aux entreprises de nos jours vis-à-vis de la RSE et du management stratégique et la nécessité d'adopter des pratiques socialement, socialement et environnementalement responsables pour obtenir une légitimité sur leur marché et obtenir l'adhésion de leurs parties prenantes. Dans un premier temps nous verrons que la RSE est indispensable de nos jours, pour permettre à une entreprise de s'adapter aux évolutions de l'environnement. De plus c'est un outil qui permet à une organisation d'exister sur le marché.

1) S'ADAPTER AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

La mondialisation et la libéralisation du commerce au détriment des aspects humains et sociaux (conditions de travail, délocalisation...), le développement des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux ont engendré une nécessité de moraliser le capitalisme aux yeux de l'opinion publique, de restaurer sa confiance en réduisant les externalités négatives de la libéralisation de l'économie.

Les firmes sont interpellées et font l'objet de contestation, de revendications, de critiques, voire d'action citoyenne (le boycott par exemple). C'est leur « **irresponsabilité** » **sociétale** qui est dès lors mise en avant. Face aux effets sociaux et environnementaux des pratiques des firmes multinationales, dénoncés par de nombreux acteurs et organisations de la société civile, les entreprises ont été amenées à s'imposer des contraintes visant à **légitimer leurs actions** et à compenser les conséquences néfastes de leur activité (accessoirement).

2) LA RSE EST UN OUTIL QUI PERMET A L'ENTREPRISE D'EXISTER SUR LE MARCHE

a. Une réponse à l'environnement : la Gestion des risques

Au départ, ce qui pousse l'entreprise à adopter une démarche RSE, c'est la **gestion du risque**. Il s'agit de s'assurer qu'elle connaît les menaces auxquelles elle s'expose, de les recenser de façon claire et structurée et de mettre en œuvre un dispositif visant, au mieux à prévenir les sinistres, au pire à en réduire l'incidence.

La **gestion et la prise en compte des risques** (sociaux, environnementaux et financiers) est essentielle pour la survie à long terme de l'entreprise. La RSE en prenant en compte la gestion de certains risques est utile et incontournable, elle permet donc de :

- Mieux prévenir les risques liés à son activité,
- Déterminer la valeur de l'entreprise,
- Augmenter le degré de confiance que les parties prenantes peuvent lui accorder,

- Mieux valoriser leur image,
- D'obtenir des gains économiques et financiers.
- D'accélérer l'adaptation de l'entreprise à la réponse aux nouvelles demandes sociétales, que les labels, les messages culturels offrent, par rapport aux risques de contestation qu'elle encourt vis-à-vis de ses parties prenantes.

b. Justification et motivations de l'adoption d'une stratégie RSE

RSE est appréhendée comme une recherche de « compensation » et d'amélioration des pratiques. Les motivations sont multiples :

1) Une réponse aux pressions des acheteurs ou donneurs d'ordre. Il s'agit alors **de stratégies d'accès au marché.**

2) D'ordre défensives ou réactives : c'est à dire l'utilisation d'une **stratégie de communication** pour « redorer l'image » de l'entreprise ou restaurer la confiance perdue. Lever la suspicion et jouer le jeu de la **transparence** de leurs activités et des informations qu'elles communiquent.

3) d'ordre proactives : il s'agit d'une tentative de la part des entreprises de faire la preuve de leur capacité à produire elles-mêmes les règles encadrant leurs actions (« mise en récit » de l'entreprise : légitimité à s'autoréguler) et d'ainsi **limiter l'intervention publique** en réaffirmant le caractère volontaire et unilatéral des politiques RSE des entreprises, tout en renforçant leur pouvoir dans différents rapports (rapport salarial, rapport de concurrence, rapport à l'Etat).

c. Amélioration de ses pratiques

On a vu que la RSE était un moyen de se justifier pour les entreprises, elle est de plus, dans certains cas, source d'une **réelle amélioration des pratiques.** En effet, c'est une **forme d'investissement** capable de démarquer une entreprise, ses produits et ses services par rapport à ses concurrents en plus de lui offrir un **rôle social élargi** (car elle prend en compte l'intérêt général).

On voit donc que la RSE permet à une entreprise de légitimer son existence et ses activités sur le marché, et nous allons voir maintenant, que cela passe par une implication vis-à-vis des parties prenantes.

B. Une tendance sociétale : la pression des parties prenantes

Les scandales successifs des deux dernières décennies mettant en exergue l'irresponsabilité sociétale de certaines entreprises (Nike, Exxon, Total ...) se sont accompagnés d'une détérioration de la réputation des entreprises. En ce sens, les entreprises ont instauré de façon réactive ou proactive des démarches RSE sous la pression des parties prenantes, permettant alors à la fonction marketing d'intégrer les dimensions de RSE.

Cette approche est orientée vers les exigences sociales ou vers les prises de décisions éthiques des managers en mettant en avant le rôle essentiel de l'environnement. L'American Marketing Association intègre en 2004, la notion de parties prenantes dans la définition du marketing en précisant son rôle comme étant « un ensemble de processus pour créer, communiquer et délivrer de

la valeur aux clients, et pour manager la relation client de façon à ce que toute l'organisation et les parties prenantes en bénéficient ».

C. La réglementation

On ne peut pas parler de réglementation en termes de lois et normes contraignantes. Mais les entreprises qui pratiquent la RSE ont plutôt intérêt à respecter certaines règles dans leurs reportings pour garantir la fiabilité et la clarté des informations insérées dans leurs « Rapports RSE ». C'est pourquoi nous verrons dans un premier temps que la loi concernant l'application d'une stratégie RSE dans une entreprise est « Soft » puis dans un second temps, le développement d'un reporting non contraignant mais nécessaire à la mesure et à la justification des mesures prises par les entreprises.

1) LA SOFT LAW :

Les règles autoproduites par les entreprises s'intègrent dans ce qu'on appelle la « Soft Law » (en référence au caractère non obligatoire et non contraignant de ces règles) , fondée sur un corpus de normes et de référentiels internationaux qui impliquent des engagements de la part des entreprises, et sur lesquels elles doivent rendre des comptes. Cependant ces règles **ne peuvent a priori engager directement la responsabilité juridique de l'entreprise.**

2) LE DEVELOPPEMENT D'UN REPORTING NON-CONTRAINANT

Peu de pays (à la différence de la France) ont pris des initiatives pour rendre la publication d'informations sociales et environnementales obligatoire. Il est donc prématuré de parler d'un reporting extra-financier équivalent au reporting financier. En revanche, pour mesurer et évaluer la performance en matière de RSE, on assiste au développement de référentiels internationaux :

- **GRI (Global Reporting Initiative)** : créé en 1997, qui élabore avec une multitude d'acteurs, les lignes directrices pour le reporting RSE et qui promeut un reporting RSE équivalent au reporting financier. Il repose sur 10 principes (ayant trait au contenu : pertinence, intégration des parties prenantes, contexte de RSE ; ayant trait à la qualité du rapport : neutralité, précision, comparabilité, régularité, fiabilité et clarté).
- **Global Compact** en 1999 (« Pacte Mondial ») qui veut faire progresser les entreprises en matière de RSE, en les faisant adhérer à 10 principes ayant trait aux droits de la personne, du travail, de l'environnement et à la corruption. On dénote une absence de contraintes juridiques et de contrôle.
- **Le livre vert** de l'UE en 2001 : encourager le débat sur la RSE et arbitrer entre une réglementation commune (inexistante) et l'initiative des acteurs publics et privés.
- La **norme ISO 26000** (du 1^{er} novembre 2010) d'ordre comportementale, non certifiable et non contraignante qui propose une définition de la RSE à l'échelle mondiale. 7 principes (la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, la bonne pratique des affaires, les questions vis-à-vis des consommateurs, l'engagement sociétal).

En ce qui concerne plus particulièrement l'environnement :

- La prise en compte du risque environnemental est désormais une obligation réglementaire, car le principe de **responsabilité environnementale** est intégré à la législation, dans le but de prévenir et de réparer les dommages causés à la biodiversité. C'est le **principe du pollueur-payeur**.
- La **loi NRE** (Nouvelles Régulations Economiques) unique loi existante en France : orienter les pratiques vers une meilleure reddition. Elle ne s'impose qu'aux entreprises cotées et, de fait, est non-contraignante.

On voit qu'il existe de nombreux référentiels mais **aucun contrôle réellement contraignant** ce qui permet le développement de pratiques de reporting RSE dans une **optique de marketing** auprès de l'opinion publique. Tout dépend donc de la crédibilité et de l'image que l'entreprise veut avoir auprès de ses parties prenantes et des risques qu'elle est prête à encourir en cas de reporting de mauvaise qualité (détérioration de l'image, scandales, boycott...).

Il convient maintenant, d'envisager la RSE comme une contrainte financière, et de l'étudier en termes de coût pour une entreprise.

D. Le cout de la RSE

La RSE peut avoir un effet négatif sur les coûts, à court terme, car elle oblige :

- A modifier la conception des offres (dépenses de R&D et nouveaux processus),
- les changements dans l'usage des ressources (matières, énergie...),
- la correction d'impacts environnementaux à risque
- la réorientation du marketing,
- l'amélioration de la rémunération sociale et des conditions de production

Tous ces éléments de changement de stratégie engendrent des dépenses. Nous allons voir maintenant qu'il convient de les mesurer, puis d'étudier la pertinence de l'analyse de la RSE en termes de coût.

1) LA MESURE DU COUT DE LA RSE :

La mesure du coût de la RSE consiste à agréger l'ensemble des interventions réduisant les impacts et celles visant à créer une valeur sociale durable en vue d'effectuer les arbitrages et la priorisation des interventions dans le temps.

2) UNE ANALYSE NON PERTINENTE :

La RSE ne doit pas être analysée en termes de coûts pour l'entreprise mais au regard des avantages procurés en retour à l'entreprise. Car elle vise à accélérer la transition vers un modèle plus durable, et a un effet d'impulsion sur le concept de compétitivité de l'entreprise qui dépasse la question des coûts (innovation, qualité, service). De plus, Les dépenses engendrées par la RSE se sont finalement avérées peu conséquentes et elles ont trouvé leur contrepartie directe dans l'amélioration de l'image de marque et l'amortissement des crises comme nous allons le voir dans la seconde partie de cette analyse.

II. L'IMPACT DE LA RSE SUR L'ENTREPRISE : PEUT ETRE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Dans cette deuxième partie, nous verrons que la RSE peut avoir un impact positif sur une entreprise, tout d'abord par l'image qu'elle renvoie à ses parties prenantes. Puis en termes d'avantages sociaux, environnementaux et économiques.

A. Une meilleure image pour les parties prenantes

En réaction à la « shareholder theory » (la théorie de l'actionnaire) qui sous-entend que la principale responsabilité sociale de l'entreprise concerne la maximisation de la richesse des actionnaires. Freeman a développé des travaux (1984) sur la « **stakeholder theory** », cette théorie va placer l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec de multiples parties prenantes qui ne se limitent pas aux simples actionnaires. La RSE implique la prise en compte des attentes des parties prenantes internes qui peuvent être affectées par son fonctionnement.

Parties prenantes	Attentes
Salariés	Conditions de travail, lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles, la diversité et la mixité des équipes et la promotion de la santé et du bien-être au travail.
Actionnaires	Ils s'intéressent aux stratégies dites de développement durable et veulent comprendre en quoi elles tendent à limiter certains risques ou en quoi elles peuvent être une nouvelle source de création de valeur.
Fournisseurs	L'entreprise est tenue de déployer sa stratégie RSE sur toute la chaîne et de contrôler l'application des référentiels, normes ou codes de conduites internes. Les conditions sociales et environnementales de production chez le fournisseur deviennent des critères de choix, voir des éléments déterminants des politiques d'achats dans les grandes groupes.
Clients	Des pratiques loyales de commercialisation, la protection de la santé et de la sécurité, la promotion de la consommation durable et l'accès aux produits et services essentiels pour les populations pauvres Les consommateurs sont de plus en plus demandeurs de transparence sur les impacts environnementaux et sociaux des produits et sur la traçabilité.

La majeure partie des grandes entreprises a désormais mis en place de nombreuses actions orientées vers la responsabilité sociale dans le but initial de répondre à une problématique d'image vis-à-vis des parties prenantes. La définition de RSE repose sur deux idées phares selon lesquelles les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de la recherche de profit, et visent aussi la satisfaction des parties prenantes.

La réputation d'une organisation est un concept « multi parties prenantes » car elle est perçue par l'ensemble des parties prenantes et à sa capacité à créer de la valeur comparativement à ses concurrentes. La construction de la réputation d'une entreprise est établi à partir de six critères : la performance financière, la qualité des produits, le traitement des employés, l'implication dans la communauté, les performances environnementale et organisationnelle.

B. Environnement : impératif écologique moteur de rendements supérieurs

Dans une société de plus en plus inquiète quant à son environnement, les entreprises se devaient de prendre des mesures correctives, notamment en revoyant certaines pratiques impactant directement l'environnement. Aujourd'hui, le développement durable est source de valeurs et de principes pour les consommateurs, se transformant ainsi en véritable atout pour les entreprises qui, d'une part, s'engagent dans une démarche de respect de la nature, et d'autre part leur permet de gagner de nouveaux marchés. C'est notamment le cas de certaines grandes entreprises de transport, telles la RATP ou la SNCF qui favorisent le développement des transports en communs tout en rejetant les transports aériens, jugés trop polluants.

- Développer énergies renouvelables
- Favoriser les transports électriques intra-entreprises
- Réduire les émissions de CO2
- Limiter les déchets

Ces actions résultent d'une démarche volontaire de la part des entreprises, pour la plupart désireuses de se faire reconnaître en tant qu'entreprises « vertes ».

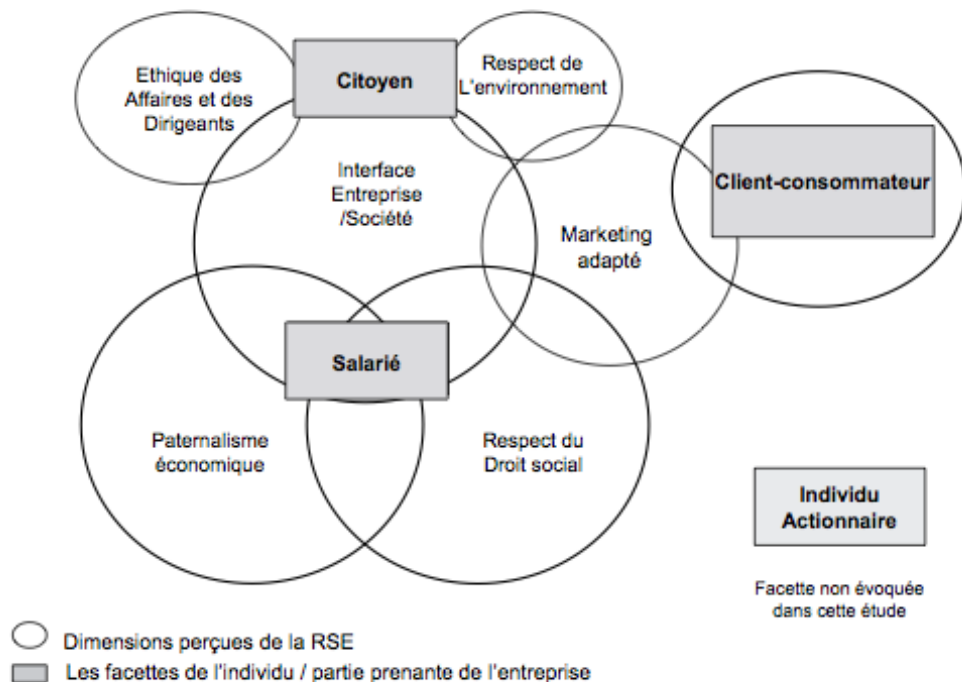
C. Social : prise en compte de la dimension humaine

Un des enjeux sociaux principaux résultant de la démarche RSE renvoie à la notion d'éthique, qui est aujourd'hui de plus en plus valorisée. Mais qu'est ce que l'éthique ?

C'est, pour une entreprise, une façon plus responsable de se comporter, d'une part vis-à-vis des consommateurs, et d'autre part vis-à-vis des parties prenantes. L'objectif étant de valoriser le capital humain via le respect de celui-ci. Cette notion est étroitement liée à la réputation et à l'image de l'entreprise, puisque source de scandales très importants, prenons le cas de Nike lorsqu'éclata au grand jour les conditions de travail inhumaines appliquées notamment en Chine, il y a de cela une dizaine d'années. Suite à ces nouvelles règles de marché qui intègrent le socialement responsable, les entreprises ont du revoir leur méthode de management. Recruter des handicapés, inciter ses salariés à s'investir dans l'humanitaire, favoriser le commerce équitable, ou encore aménager des temps de travail ... Ces actions sont notamment développées dans l'objectif d'accroître le sentiment

d'appartenance des salariés à l'entreprise, ceci en liant progressivement l'intérêt de l'individu à celui du groupe.

Figure 1. Les interactions entre les dimensions de la RSE et de l'individu



Ce schéma¹ nous permet de voir les différentes interactions entre RSE et individus concernés par l'entreprise, interactions qui ne se limitent donc pas seulement à des flux financiers, mais également à des flux humains et environnementaux. Ce ne sont désormais plus les bénéfices en eux-mêmes qui sont au cœur des préoccupations, mais la manière dont ces bénéfices ont été atteints, notamment par la valorisation du capital humain.

Notons cependant que les entreprises se voulant socialement responsables sont également soumises à une nécessité de plus grande transparence de leur activité, ce qui leur confère une image et une réputation de confiance, propice à leur profit.

D. Les avantages économiques

→ Notion de RSE appréhendée comme un type de management capable de répondre aux craintes du consommateur et de répondre à un contexte de crise. Le client accorde sa confiance en achetant un produit ou un service, l'entreprise se doit de le traiter en contrepartie de façon privilégiée et responsable. On note l'apparition d'une fidélisation intense, par exemple le cas de Nespresso et son « Club Privilège ».

→ Devoir de transparence de l'entreprise concernant l'offre proposée. Publicité doit être claire et non abusive, elle ne doit pas tromper le client sur le bien ou service. Apparition de lois punissant les publicités mensongères et induisant en erreur.

¹ Binner Anne-Sophie et Rober Isabelle, « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « Stakeholder Marketing Theory » ? », Management Prospective Ed 1, Cairn.info

→ Emergence de labels « bio » et « équitable » tels qu'AB ou Max Havelaar : conquête de nouveaux marchés. Consommateurs recherchent des produits de qualité, où ils sont certains que les producteurs n'ont pas été lésés dans le processus d'achat des matières premières.

→ Recherche de nouvelles opportunités, par réduction des coûts et augmentation des sources de revenus. Nécessite d'investir, de produire, et de répartir la ressource. On parle également d'investissements de fonds, métaphore de la réorganisation de l'entreprise puisque se déroulant sur du long terme, avec des résultats également sur le long terme.

BIBLIOGRAPHIE

ASHTA Arvind, ERNULT Joël, « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », 2007, ESC Dijon, 28p.

BINNINGER Anne-Sophie, ROBERT Isabelle, « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »? », Management & Avenir, 2011/5 n° 45, p. 14-40.

BODET Catherine, LAMARCHE Thomas, « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », juin 2007, www.regulation.revues.org.

CALVO Constant, « RSE et Gestion du risque », septembre 2010, www.cfo-news.com, (consulté le 07/04/2012).

CARDEBAT Jean-Marie, CASSAGNARD Patrick, « La RSE comme couverture du risque de réputation », 2011, 10p.

CAZAL Didier, « La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats », 2006, Lille Economie et Management (LEM), 20p.

DRAI Emmanuel, « Responsabilité sociétale des entreprises : un mouvement créateur de valeur », 14 mars 2008, Petites affiches, n°54, www.lextenso.fr, 8p.

Entreprise et développement durable, « Gestion du risque en entreprise et développement durable », www.vedura.fr (le 07/04/2012).

HUMIERES Patrick, « Quel est le lien entre compétitivité et RSE », 20 juin 2011, www.institutrse.com, (le 07/04/2012).

Novethic, <http://www.novethic.fr/> (le 08/04/2012).

THIERY-SEROR Patricia, « Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise », 2000, Université de Lyon 3, 25p.