

METTRE EN ŒUVRE LA RSE

La prise en compte de RSE dans la chaîne de valeur et le contexte concurrentiel

D'après Porter et Kramer (2006), deux démarches complémentaires permettent d'évaluer la prise en compte de la RSE dans la stratégie organisationnelle.

Une première démarche consiste à partir de l'analyse de la chaîne de valeur de l'organisation et à évaluer l'ensemble de ses impacts sociaux et environnementaux. La seconde s'appuie sur un diagnostic du potentiel de la RSE dans le contexte concurrentiel.

■ Le diagnostic «interne → externe» (*Inside out*)

Cette approche consiste à analyser la chaîne de valeur de l'entreprise sous un angle RSE afin de cerner l'ensemble des impacts de l'organisation sur la société. La chaîne de valeur se définit comme l'ensemble des activités engagées par l'entreprise dans la conduite de ses affaires.

On distingue habituellement deux types d'activités au sein de la chaîne de valeur : les activités primaires et les activités de support.

Toutefois, comme le montre le schéma ci-contre, ces activités sont toutes susceptibles de générer des impacts sociétaux d'une manière ou d'une autre.

Ainsi, la RSE peut affecter les pratiques de gestion des ressources humaines en influençant les processus (voir chapitre 3).

Ce diagnostic mené de manière systématique permet de cerner tous les impacts sociétaux et tous les problèmes auxquels l'entreprise peut-être confrontée du fait de son activité.

En fonction des niveaux d'impacts déterminés et de la nature de ces derniers, toutes les actions de RSE possibles pour les gérer pourront être classées selon les définitions proposées dans le schéma précédent.

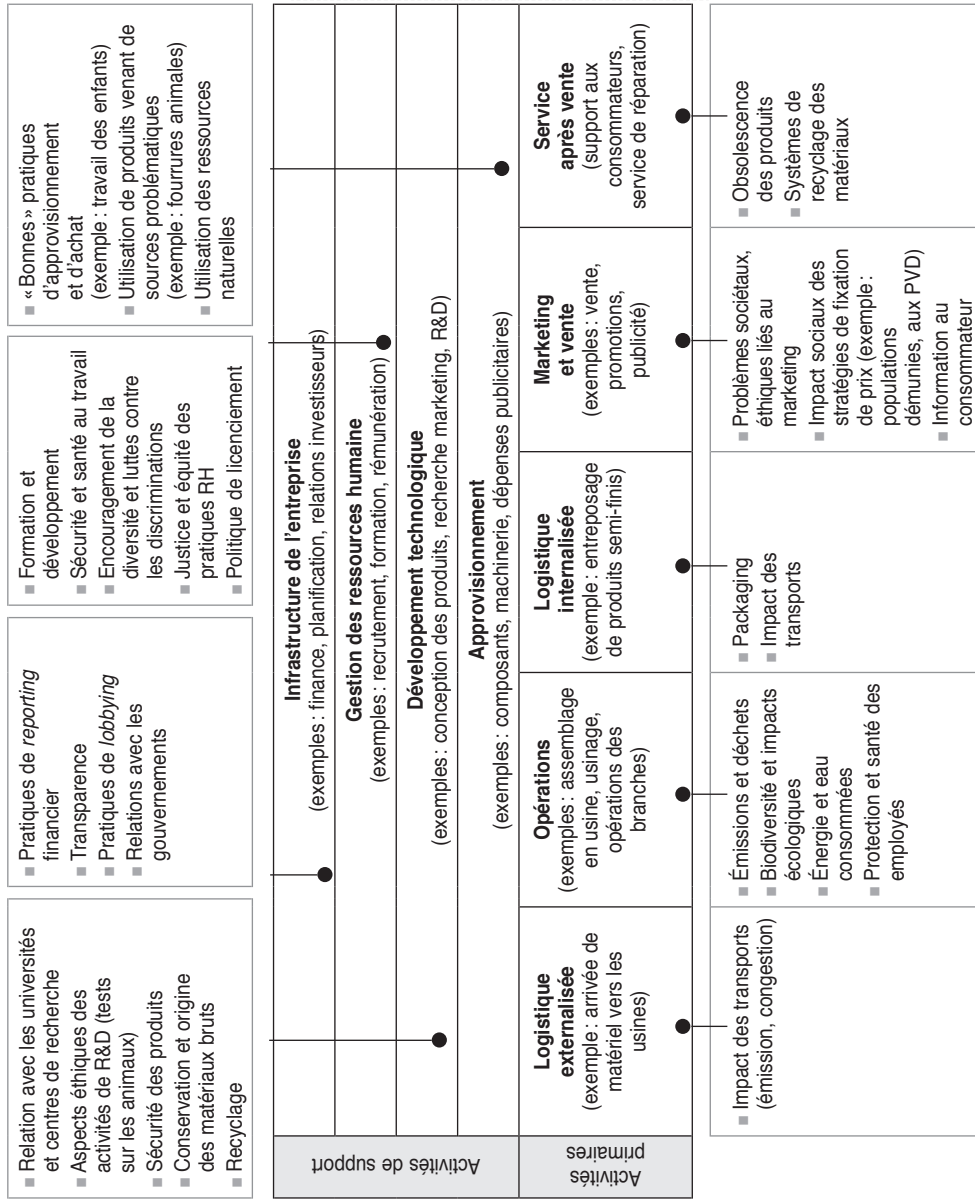
Toutefois, il est aussi nécessaire d'évaluer la mesure dans laquelle différentes actions de RSE vont contribuer à affecter le contexte concurrentiel.

C'est ici que l'analyse «externe → interne» joue un rôle crucial.

DÉPLOIEMENT DES PROCESS RSE ET ALIGNEMENT DES POLITIQUES

5

Cartographier l'impact sociétal de la chaîne de valeur



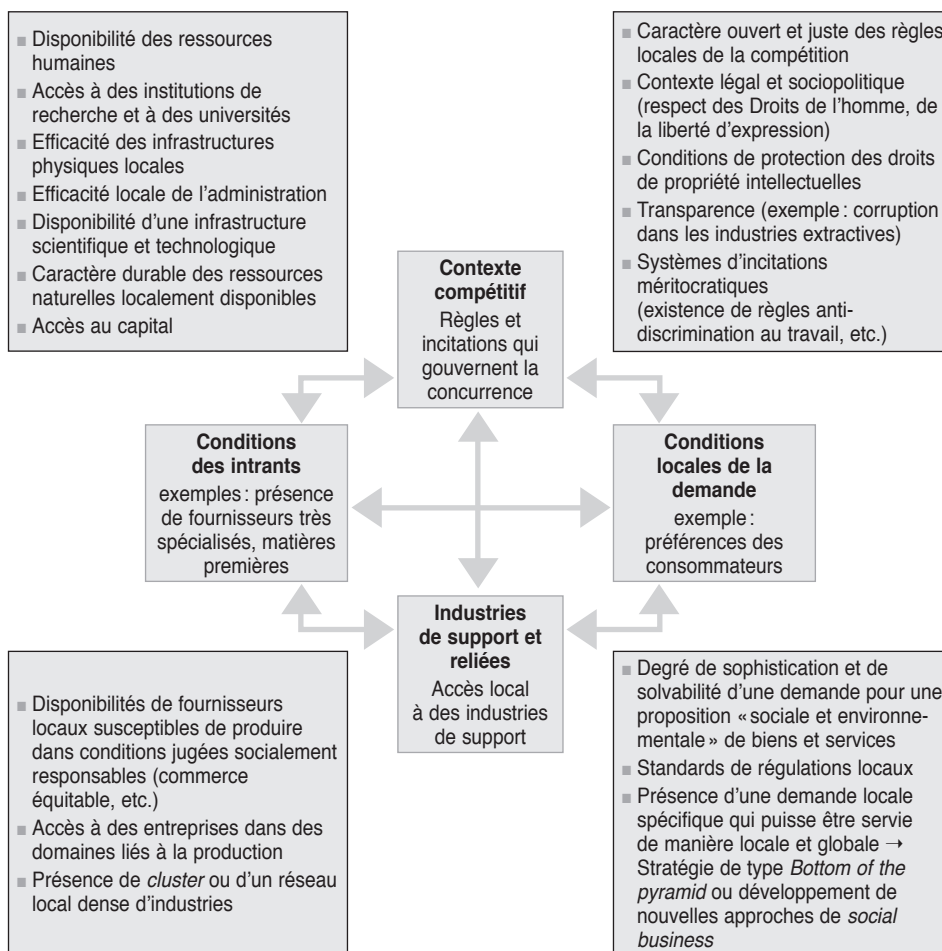
Source : Porter et Kramer (2006), *op. cit.*, p. 5.

METTRE EN ŒUVRE LA RSE

Le diagnostic « externe → interne » (*Outside In*)

Cette seconde approche vise à évaluer la façon dont le contexte sociétal et les différents enjeux qui y sont présents peuvent contribuer à affecter les dynamiques concurrentielles sur les marchés. Michael Porter et Mark Kramer proposent de recourir au cadre d'analyse du diamant, développé antérieurement par Porter, afin de conduire ce second diagnostic. Cette démarche est illustrée par le schéma ci-dessous. Elle vise à évaluer la façon dont les contextes institutionnels et techniques locaux au sein desquels opère l'organisation contribuent à la constitution d'un avantage concurrentiel.

Cartographier l'impact des facteurs sociétaux sur le contexte concurrentiel



Source: Porter et Kramer (2006), *op. cit.*, p. 6.

La réalisation conjointe de ces deux diagnostics (interne → externe et externe → interne) permet d'identifier les principales **interrelations entre la stratégie d'entreprise et la RSE**, donc de **concevoir la RSE stratégique**, c'est-à-dire l'ensemble des activités de RSE contribuant au renforcement de la chaîne de valeur et/ou au positionnement concurrentiel.

Cette approche stratégique est bien illustrée par l'approche proactive de Danone pour conserver son avantage concurrentiel dans le domaine des eaux embouteillées avec la marque Evian¹⁵.

L'entreprise a perçu très tôt le caractère stratégique de l'environnement écologique de la source d'Evian et a développé tout un ensemble d'actions visant à faire en sorte que les qualités de la source ne puissent être affectées par aucun type de pollution.

Ainsi, de nombreux terrains situés au dessus de la source ont été rachetés de manière préventive. Ces actions contribuent à protéger l'environnement et un bien commun (une source d'eau non polluée) tout en protégeant un avantage concurrentiel bien compris (l'image de marque et de pureté de la source d'Evian).

Si l'approche de Porter et Kramer est un instrument utile pour établir un diagnostic stratégique de la RSE et en déduire des modes d'intégration entre RSE et stratégie, elle n'épuise pas tous les mécanismes susceptibles d'expliquer pourquoi et comment la RSE peut contribuer à construire un avantage concurrentiel.

La construction d'un avantage concurrentiel par la RSE

Les modalités de construction d'un avantage concurrentiel par la RSE ne mettent pas seulement en jeu les dimensions de positionnement concurrentiel dans un contexte donné.

D'une part, il est possible de s'appuyer sur des grilles d'analyses alternatives à l'approche en termes de positionnement stratégique pour identifier des mécanismes grâce auxquels la RSE renforce l'avantage concurrentiel¹⁶.

Par exemple, en suivant une logique d'analyse plus institutionnaliste, on peut considérer la RSE comme un moyen d'affecter la légitimité de l'organisation ou de transformer le contexte institutionnel au sein duquel opère l'entreprise.

Une logique centrée sur les ressources mettra en avant le rôle de la RSE dans le maintien de ressources stratégiques internes difficilement imitables par la concurrence, facteur négligé par l'analyse porterienne.

¹⁵ Pour plus de détails sur ce cas, voir Martinet (A.C.) & Reynaud (E.), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, 136, pages 12- 25, 2001.

¹⁶ Voir par exemple Burke (L.) & Logsdon (J.M.), « How corporate social responsibility pays off », *Long Range Planning*, 29(4), 1996, pages 437-596.

METTRE EN ŒUVRE LA RSE

D'autre part, un grand nombre des travaux qui se sont consacrés aux relations entre performance sociétale (qui traduit la capacité à gérer la RSE) et performance financière ont établi quelques facteurs stables, qui semblent expliquer les raisons pour lesquelles la RSE peut se transformer en avantage concurrentiel.

Parmi ceux-ci figurent en bonne place les comportements et réactions des différentes parties prenantes à la RSE.

Ainsi, parmi les nombreuses sources d'avantage concurrentiel *via* la RSE, on peut citer :

- ▶ l'obtention ou le maintien d'un permis d'opérer (*license to operate*) dans une région du monde donnée pour une entreprise, grâce aux effets de réputation liés à la RSE (cette dimension est cruciale dans les industries extractives, dont les impacts environnementaux et sociaux sont en général très importants) ;
- ▶ le renforcement de l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs potentiels et le développement de la loyauté des collaborateurs ;
- ▶ une meilleure maîtrise des risques sociopolitiques inhérents à la production ;
- ▶ des économies de coûts liés à l'adoption de pratiques permettant d'économiser de l'énergie.

Le tableau ci-contre propose une liste plus complète de mécanismes grâce auxquels les actions de RSE peuvent se transformer en avantage concurrentiel et fournit des illustrations de ces pratiques dans différents contextes.

DÉPLOIEMENT DES PROCESS RSE ET ALIGNEMENT DES POLITIQUES 5

Synthèse des sources d'avantages concurrentiels par la RSE

Instrumentaliser la RSE pour construire un avantage concurrentiel	Description du mécanisme	Illustrations de pratiques
Légitimité et <i>license to operate</i> , la RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif	L'obtention auprès d'autorités publiques d'un permis d'exploitation dépend souvent de la réputation de l'entreprise. La RSE peut contribuer ainsi à construire un avantage en termes de réputation vis-à-vis de concurrents.	Lafarge a parfois bénéficié de son image socialement responsable pour obtenir des permis d'exploiter des ressources naturelles dans des zones sensibles, alors que des entreprises concurrentes s'étaient vu refuser de telles autorisations.
Augmentation des coûts des rivaux , la RSE comme mode d'altération des forces concurrentielles	La promotion de régulations plus strictes au niveau du secteur par les entreprises ayant une forte RSE peut élever les coûts de mise en conformité des concurrents et les coûts d'entrée sur le marché d'entrants potentiels.	Dow Chemical a contribué à la mise en œuvre de standards plus élevés en matière de prévention de la pollution de l'environnement dans le secteur de la chimie aux États-Unis.
Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive , la RSE comme signal de qualité sur le marché du travail	La RSE améliore le caractère attractif de l'entreprise pour des employés éventuels, en particulier ceux à fort potentiel.	L'entreprise Accenture met en avant ses programmes de RSE dans sa communication à destination des étudiants et jeunes diplômés.
Augmentation des ventes, la RSE comme instrument marketing influençant le comportement du consommateur	La RSE permet de construire un positionnement marketing distinctif et peut-être appréhendée comme un attribut du produit fortement valorisé par certains consommateurs.	Des entreprises telles que Patagonia ou The Body Shop ont bâti leur stratégie marketing sur la RSE. Pratiques de <i>cause-related marketing</i> où l'achat d'un produit génère un don pour une cause humanitaire.
Diminution des risques et maîtrise des coûts , la RSE comme forme d'efficacité organisationnelle	La RSE peut permettre de réaliser des économies dans les domaines énergétiques et environnementaux en diminuant le gaspillage de ressources et aussi diminuer les risques sociaux et environnementaux.	HSBC a réalisé une économie de plusieurs millions de dollars en supprimant simplement l'éclairage des enseignes lumineuses de ses agences après 22h.
Influence sur les comportements organisationnels , la RSE comme instrument de GRH stratégique	La RSE peut affecter des attitudes au travail telles que l'implication et la satisfaction et des comportements « <i>extra rôle</i> » liés à la performance RH.	Une étude de 2005 du cabinet de consulting anglais <i>The Corporate Citizenship Company</i> montre que la RSE permet de diminuer le <i>turnover</i> et de renforcer la loyauté des employés vis-à-vis de leur organisation.
Apprentissage, compétences , la RSE comme ressource interne stratégique	La RSE stimule les apprentissages en matière de gestion sociale et environnementale et contribue à la construction de nouveaux savoir-faire.	Le système de gestion des parties prenantes mise en place par Danone avec le <i>Danone Way</i> a généré de nombreuses connaissances qui ont pu être ultérieurement déployées dans l'entreprise.

Source: Gond (J.-P.) et Igalens (J.). *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France, p. 90, 2010.