



TUNISIA WEB NEWS

LA JOURNEE MONDIALE DE LA QUALITE

QUALITE ET RESPONSABILITE SOCIETALE

Jeudi 13 Novembre 2014

Tunis

Hôtel El Mouradi Gammarth

**LA Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE):
d'une opportunité stratégique au management du
changement**

MOHAMED M'HAMDI

**Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-
Fès - Maroc**

INTRODUCTION

Le contexte dans lequel opèrent les entreprises aujourd'hui connaît des évolutions significatives. Les problématiques d'environnement, du développement durable et de la RSE sont notamment de plus en plus omniprésentes.

Que ce soit à travers les législations, les régulations ou les pressions des consommateurs et de la société civile, les entreprises ne peuvent plus ignorer le thème de la RSE.

Dans les marchés traditionnels où la concurrence est très intense, les entreprises ont tendance à ne mettre en place des actions RSE que si elles y sont contraintes par de nouvelles normes réglementaires, ou lorsque la pression exercée par les parties prenantes devient trop importante.

Ces actions - quoique louables - sont toutefois "insuffisantes pour permettre à une entreprise de se distinguer de ses concurrents.

De manière plus générale, rendre la RSE «stratégique», c'est faire en sorte qu'elle soit «pensée» dans l'entreprise comme relevant de la stratégie d'entreprise, plutôt que vue comme une activité connexe.

OBJET: Montrer la supériorité de la stratégie RSE en termes d'avantage concurrentiel à long terme.

PLAN

1. NOTION DE STRATEGIE RSE.

**2. STRATEGIE RSE ET AVANTAGE
CONCURRENCIEL: LA STRATEGIE DE
« L'OCEAN BLEU ».**

**3. STRATEGIE RSE ET MANAGEMENT DU
CHANGEMENT.**

1. NOTION DE STRATEGIE RSE

1.1- Que recouvre le concept de RSE ?

Le concept de RSE est caractérisé par une communication importante mais parfois imprécise, et cela reflète les approches divergentes menées par des chercheurs, institutions et entreprises.

Au plan académique, Bowen (1953) présente la RSE comme « une obligation pour les dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ».

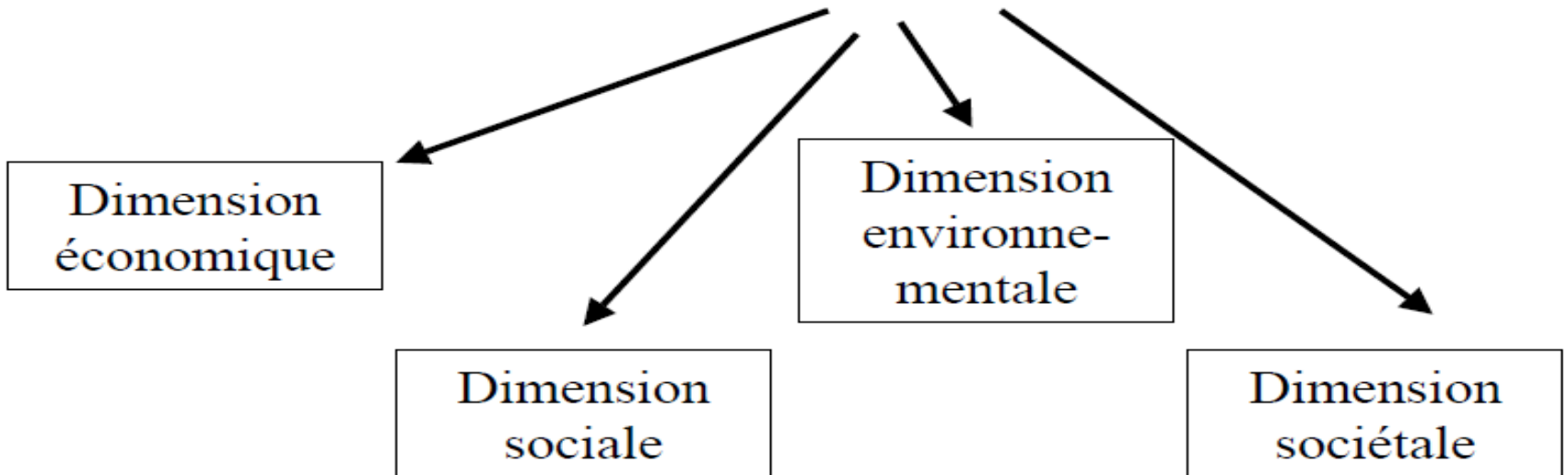
Pour illustrer l'approche institutionnelle, rappelons la définition du livre vert de la Commission des Communautés Européennes (2001).

La Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) est « **L'intégration des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes** ».

Au niveau des discours managériaux, l'étude des communications sur la RSE montre que le vocabulaire utilisé reste vague. L'observateur y trouve des expressions qui recouvrent de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme.

Malgré tout, un consensus émerge pour définir quatre champs relatifs à la RSE : environnemental, social, économique et civique ou sociétal.

Les 4 piliers de la RSE



1.2- La notion de stratégie de RSE

Stratégie réactive : Désigne ce que **DOIT** faire l'entreprise en réponse à des pressions extérieures. Contraintes auxquelles l'entreprise doit se soumettre.

Stratégie proactive ou stratégie délibérée : désigne ce que **VEUT** faire l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. Ce sont des opportunités pour l'entreprise.

I.2.1. Les stratégies RSE selon Martinet et Payaud

Martinet et Payaud (2008) distinguent, en général, quatre stratégies RSE :

- **La RSE cosmétique,**
- **La RSE périphérique,**
- **La RSE intégrée,**
- **La RSE BOP.**

4 types de stratégies s'articulant entre deux stratégies extrêmes : **l'absence de RSE et la présence de RSE.**

Stratégie cosmétique: l'entreprise s'engage dans une pratique légère de la RSE. Il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée.

Stratégie de RSE annexe ou périphérique: Engagement de l'entreprise dans des actions sociétales sans lien avec son activité (RSE découplée de l'activité).

Stratégie de RSE intégrée : les actions sociétales sont en lien direct avec les activités de l'entreprise. Les pratiques de RSE sont intégrées aux pratiques de gestion.

Stratégie RSE-BOP (bas de la pyramide): modèle économique qui consiste pour l'entreprise à s'adresser aux populations les plus démunies.

1.2.2- Approches de RSE selon Porter et Kramer :

L'analyse de Porter et Kramer (2006) consiste à enraciner la RSE dans la stratégie de l'entreprise. Celle-ci est guidée par la recherche de « l'avantage concurrentiel » (Porter 1985).

Tableau 1 : L'approche stratégique de la RSE selon Porter et Kramer (2006)

<i>Aspects sociaux et environnementaux génériques</i>	<i>Aspects sociaux et environnementaux sur lesquels la chaîne de valeur a un impact</i>	<i>Aspects sociaux et environnementaux qui ont un impact sur l'avantage concurrentiel</i>
Entreprise citoyenne	Atténuer les impacts négatifs des activités liées à la chaîne de valeur	« Philantropie stratégique » qui accroît l'avantage concurrentiel
RSE défensive	Transformer les activités de la chaîne de valeur au bénéfice de la société et en renforçant la stratégie de l'entreprise	RSE stratégique

2- STRATEGIE RSE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : LA STRATEGIE DE « L'OCEAN BLEU »

2.1- Fondements de la stratégie Océan Bleu

« **Le seul moyen pour écraser la concurrence est de ne pas essayer de l'écraser** ». Pour illustrer le sens de cette phrase, W chan Kim et Renée Mauborgne pensent que l'univers des marchés ressemble à deux types d'océans :

LES OCÉANS ROUGES et **LES OCÉANS BLEUS.**

Tableau 2: **Stratégie Océan Rouge** et **Stratégie Océan Bleu**

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir au sein de l'espace stratégique existant.	Créer un espace stratégique nouveau.
L'emporter sur la concurrence.	Mettre la concurrence hors jeu.
Exploiter la concurrence existante.	Créer et conquérir une demande nouvelle.
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation ou de domination par les coûts.	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation et de domination par les coûts.
Le domaine de l'océan rouge est celui où le client est capable de définir son besoin et de l'écouter.	L'océan bleu est, par essence, la zone des non-clients et de la non-écoute des opérateurs du secteur.

Dans la perspective de la RSE, cette stratégie de « **l'océan bleu** » peut être déclinée de plusieurs manières:

- **Nouveaux segments de marchés.**
- **Marchés du «bas de la pyramide (BOP)».**
- **Une chaîne de valeur bien étudiée.**

STRATEGIE OCEAN BLEU

```
graph TD; A[STRATEGIE OCEAN BLEU] --- B[Nouveaux segments de marchés]; A --- C[Stratégie BOP]; A --- D[Chaîne de valeur];
```

**Nouveaux
segments de
marchés**

Stratégie BOP

**Chaîne de
valeur**

2.2- Nouveaux marchés

Dans les marchés traditionnels où la concurrence est très intense, les entreprises ont tendance à ne mettre en place des actions RSE que si elles y sont contraintes par de nouvelles normes réglementaires, ou lorsque la pression exercée par les parties prenantes devient trop importante.

Actions louables, mais "insuffisantes.

Le président de Sony pense que les marchés ne sont pas faits pour être étudiés mais pour être créés.

L'approche RSE permet:

-de conquérir de **nouveaux segments de marchés.**

-de s'intéresser aux oubliés du modèle traditionnel de consommation: le «**bas de la pyramide (BOP)**».

2.2.1- La conquête de nouveaux segments dans des marchés existants :

Depuis quelques années, on observe une progression lente mais régulière du pourcentage de consommateurs finaux qui sont à la recherche de produits «**VERTS**», «**ÉTHIQUES**» ou «**ÉQUITABLES**».

Dans le secteur de l'agroalimentaire, ces consommateurs « verts » sont devenus de plus en plus importants pour soutenir la promotion d'un segment biologique. L'agence bio estime que les achats de produits alimentaires bio dans le monde en 2011 ont atteint 65,3 milliards de dollars US (soit 50,5 Md€).

Tableau 3: Evolution de la consommation des produits alimentaires bio en millions de dollars us

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	% growth 2007/2012
US	9.140	10.063	10.928	11.748	12.476	13.224	44.7
UK	2.240	2.491	2.703	2.897	3.077	3.262	45.6
Allemagne	1.913	1.967	2.022	2.073	2.125	2.175	17.7
Italie	1.049	1.118	1.182	1.237	1.284	1.316	25.7
Canada	755	819	879	947	1.013	1.084	43.7
France	681	710	743	778	813	848	24.6
Pays Bas	543	580	630	667	701	736	35.6
Suisse	482	501	512	542	564	586	21.7
Japon	381	397	413	429	442	451	18.5
Corée du Sud	265	305	334	362	388	416	56.6
Autrich	364	372	380	388	396	404	11.1
Danemark	331	334	338	341	343	346	4.6
Espagne	152	176	207	250	299	344	126.6
Suède	307	316	324	330	336	341	11.3
Australie	236	253	267	281	294	306	28.2
Belgique	180	180	180	180	180	180	0.3
Norvège	114	124	133	141	149	158	38.2

2.2.2- L'exploitation « durable» de marchés du bas de la pyramide ou stratégie de BOP :

À peu près la moitié de l'humanité (soit plus de **3 milliards** de personnes) vit avec moins de **2 dollars** (USD) par jour.

C'est un marché potentiel énorme pour toute entreprise suffisamment **innovatrice** sachant offrir un produit adapté aux besoins et moyens de ces personnes.

Tableau 4: Concentration et pouvoir d'achat

Zone géographique	%	Pouvoir d'achat en milliards de dollars
AFRIQUE	12.3	120
ASIE	72.2	742
EUROPE DE L'EST	6.4	135
AMERIQUE LATINE ET LES CARAIBES	9.1	221
TOTAL	100%	1226

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

Aller à la conquête de nouveaux marchés « **verts** » suppose de repenser la chaîne de valeur , en y incluant la dimension RSE.

Inclure une vision RSE tout au long de la chaîne de valeur est indispensable à la mise en place d'une stratégie RSE.

2.3.1 - La chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur interne décrit le fonctionnement, l'organisation et toutes les étapes suivies par l'entreprise pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client.

La chaîne de valeur permet d'examiner de façon systématique toutes les activités et leurs interactions. Elle distingue entre **les fonctions primaires et les fonctions de soutien** qui sont toutes concernées, selon Négri (2007), par des actions intéressant la RSE.

La chaîne de valeur de Porter

Infrastructure de l'organisation

Gestion des ressources humaines

Recherche Développement

Département des achats

Logistique
entrante

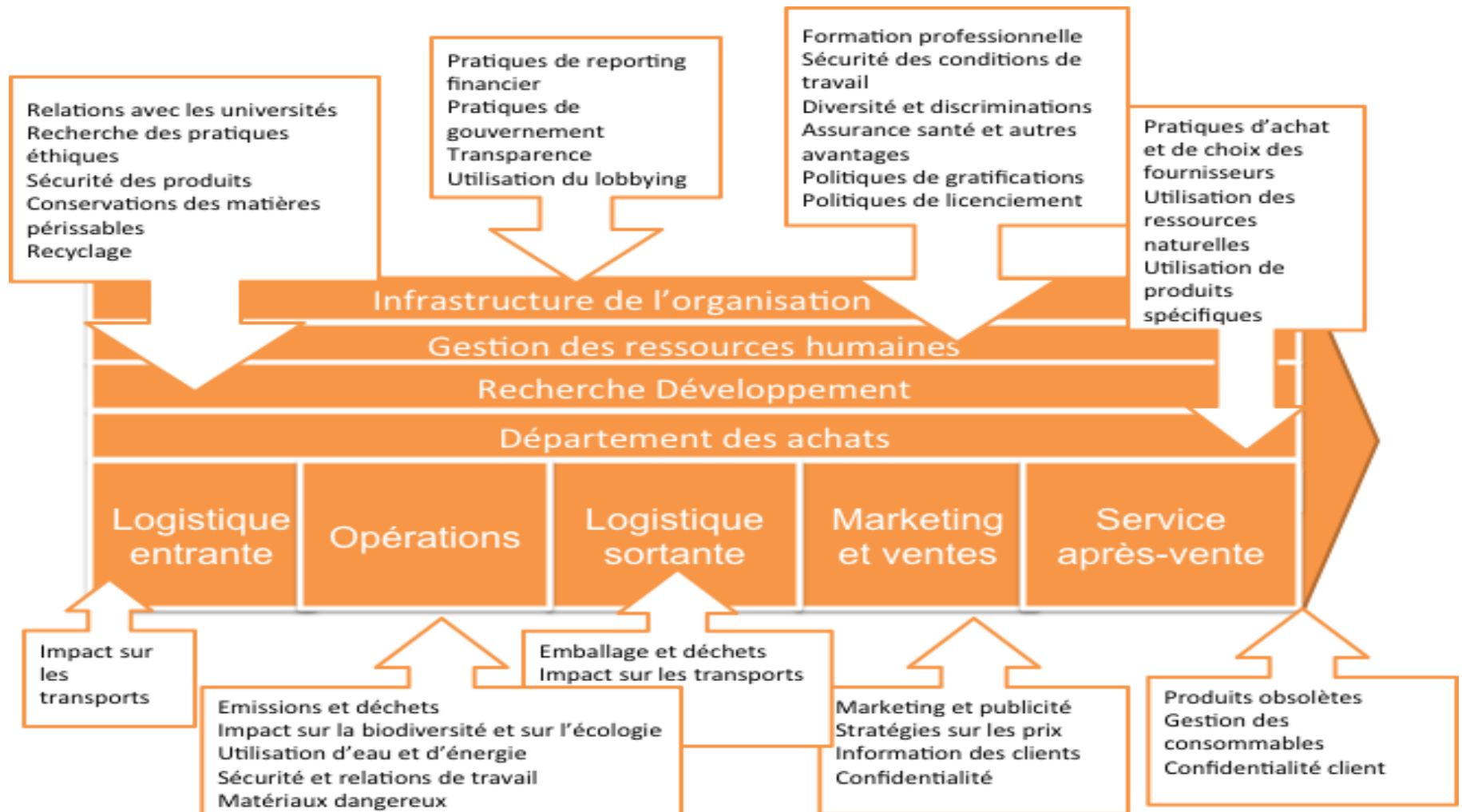
Opérations

Logistique
sortante

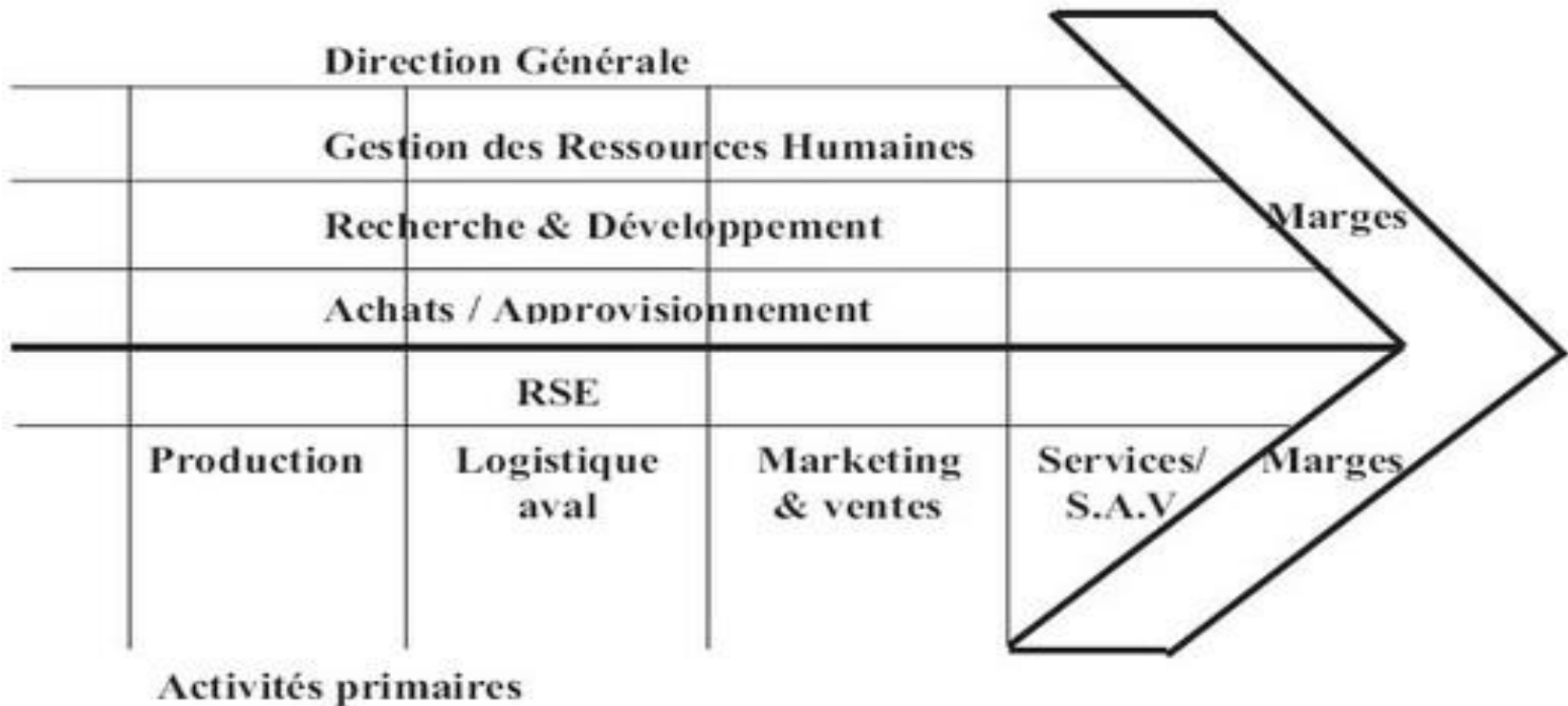
Marketing et
ventes

Service après-
vente

2.3.2- La chaîne de valeur de Porter et Kramer



2.3.3- Intégration de la RSE dans la chaîne de valeur



3- Stratégie RSE et management du changement

D'une manière générale, il est presque impossible pour une entreprise - quel que soit son secteur - d'occuper une position de leader sans l'adhésion des salariés et des managers à la stratégie choisie.

Il en va de même pour une stratégie de RSE.

Nous allons maintenant nous interroger sur les éléments qui permettent à l'entreprise de mettre en œuvre une stratégie RSE.



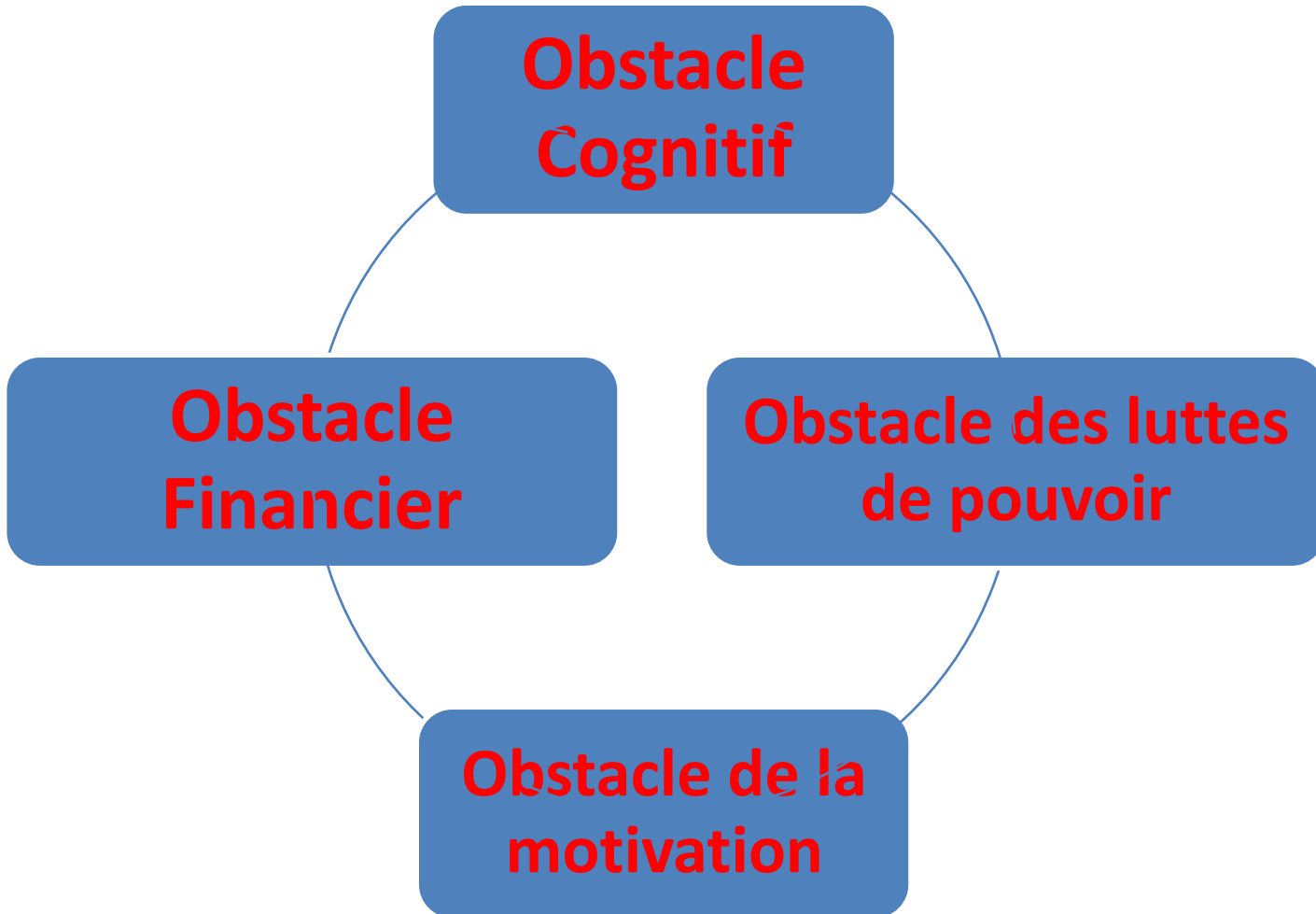
Management par le Point de Bascule

- Comment mobiliser le personnel pour vaincre les plus grands obstacles internes à la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Management équitable

- Comment gagner l'indispensable coopération de tous

3.1- Management par le Point de Bascule: quelques astuces: les obstacles internes



3.2- Le management équitable ou l'intégration de l'exécution à l'élaboration de la stratégie RSE

Engager

- Susciter la participation des individus aux décisions stratégiques qui les concernent
- Solliciter leur avis et leur permettre de contester les prises de position des autres
- Montrer le respect pour le personnel et ses idées

Echanger

- Faire en sorte que tous les intéressés comprennent le pourquoi des décisions stratégiques, les raisonnements qui les sous-tendent
- Donner le sentiment que les dirigeants ont tenu compte de leur avis
- Inciter les salariés à faire confiance à la direction
- Créer une puissante boucle du feedback qui accélère l'apprentissage

Enoncer les conséquences

- Expliciter les nouvelles règles du jeu
- Clarifier les critères selon lesquels ils seront jugés à l'avenir et les sanctions applicables en cas d'échec

CONCLUSION

La globalisation des marchés impose des impératifs en matière de compétitivité aux entreprises et entraîne des conséquences sur l'environnement. Dans ce contexte, l'innovation est une source d'avantage concurrentiel et, la RSE est une alternative pour préserver notre patrimoine environnemental et social.

Dans la perspective de la RSE, la stratégie de « l'océan bleu » peut être déclinée de trois manières: en identifiant de nouveaux segments dans les marchés existants, en s'intéressant aux marchés de la base de pyramide (stratégie BOP) et repensant la chaîne de valeur.

Une entreprise englobe tout le personnel du sommet à la base. Et ce n'est que lorsque tous ses collaborateurs se mobilisent qu'elle se distingue comme entreprise de premier rang en matière de stratégie de RSE.

Vaincre les obstacles internes est une étape essentielle. Si on n’y arrive pas, même la stratégie RSE la plus brillante risque de capoter. Plusieurs principes régissent la mise en œuvre de toute stratégie Océan Bleu à vocation RSE. C’est grâce à eux que les dirigeants peuvent mobiliser le personnel pour vaincre les plus grands obstacles internes.

En effet, pour que la stratégie RSE réussisse dans le temps, il est nécessaire qu’elle ait un sens pour chaque collaborateur de l’entreprise, que les managers comprennent ses enjeux. La conjonction d’un engagement clair aboutit à ce que la RSE devienne un réflexe. Encore faut-il ajouter que le management équitable est un autre outil qui permet aux managers d’encourager le personnel à s’approprier la stratégie RSE, puis l’appliquer de façon soutenue et approfondie.

**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**