

RSE DD

Pratiques managériales et stratégie RSE

Transcription vidéo –L1 - Définitions

Ce cours vous est proposé par Damien TALBOT, Professeur agrégé des universités, IAE Clermont Auvergne et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Commençons le cours de pratiques managériales et stratégies RSE par quelques définitions. Dans un premier temps, nous rappellerons ce que l'on entend par stratégie d'entreprise et quelles sont les étapes de la démarche stratégique.

Nous ferons ensuite un retour sur la notion de RSE et ses 3 piliers. Nous verrons enfin que la RSE peut être vue de différentes manières : régulation sociale, rapport de force et construction culturelle.

Diapo 4

La stratégie d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des décisions et actions prises par une organisation pour atteindre ses objectifs de long terme, assurer sa compétitivité et sa pérennité dans un environnement incertain.

Elle implique le choix d'un positionnement sur le marché, l'allocation des ressources et l'adaptation aux évolutions internes et externes.

Diapo 5

Une démarche stratégique est jalonnée de plusieurs étapes.

L'approche de Porter est d'abord tournée vers l'analyse de l'environnement concurrentiel, dont la structure est censée conditionner les stratégies des entreprises. La stratégie devient alors une démarche de positionnement.

Porter a formalisé une approche nouvelle de la concurrence, ne la limitant pas à un affrontement sur les prix et les produits. L'entreprise doit se doter d'une stratégie de long terme basée sur une analyse de la structure de son secteur, selon les cinq composantes déterminant l'intensité de la concurrence : les actions des autres firmes en place, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché et l'arrivée éventuelle de produits substituables aux siens, auxquels il faut ajouter une sixième composante, l'État et son rôle de régulation. La méthode d'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) peut aussi être utilisée.

Diapo 6

Mais progressivement, selon d'Aveni, l'émergence d'un environnement économique de plus en plus globalisé et concurrentiel conduira certaines entreprises, notamment japonaises à prendre de la distance avec la théorie prônée par Porter.

En développant des organisations plus flexibles et plus réactives, en se focalisant moins sur la maîtrise de leur environnement et des forces qui l'animent, mais plutôt sur leurs ressources internes, de nombreuses entreprises vont connaître un succès croissant, et vont contribuer à remettre en cause la théorie de Porter. Ainsi, à la fin des années 90, la conquête de l'avantage concurrentiel glisse de la maîtrise de l'environnement et des forces qui le composent vers une approche en termes de ressources.

Cette théorie puise ses racines dans la réflexion de Penrose qui écrivait dès 1959 : « Une entreprise est fondamentalement un ensemble de ressources. [...] J'ai insisté sur l'importance de la notion de ressources dont une entreprise dispose, ainsi que sur l'expérience et la connaissance du personnel, car ce sont les facteurs qui, dans une large mesure, déterminent les réponses de l'entreprise aux changements de l'environnement et qui déterminent également ce que l'entreprise perçoit de cet environnement »

Une « ressource » est définie par Barney comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité ».

Diapo 7

On distingue les ressources suivantes, qui viennent nourrir une démarche RSE : les ressources financières (capacité d'autofinancement, taux d'endettement, trésorerie). Les ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, évolutions). Les ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks). Les ressources organisationnelles (manuels, systèmes d'information, normes iso, procédures, coordination). Les ressources technologiques (savoir-faire, brevets). Les ressources relationnelles (appartenance à un réseau, une chaîne de valeur). Les ressources « réputationnelles » (marques, notoriété, image, réputation de l'entreprise).

Diapo 8

La synthèse des diagnostics de l'environnement et de l'entreprise se réalise grâce à divers outils comme le SWOT. L'analyse SWOT permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent votre entreprise.

Le développement d'une vision devient possible, visant à la définition des ambitions et des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Diapo 9

Il devient alors possible de développer un avantage concurrentiel, c'est-à-dire une proposition de valeur distinctive basée sur les coûts, la différenciation ou l'innovation.

Selon Teece, « La question fondamentale dans le domaine du management stratégique est la suivante : comment les entreprises réussissent à acquérir et à conserver un avantage concurrentiel ? ».

Selon Barney, cet avantage concurrentiel suppose le contrôle et la mise en œuvre de ressources dites stratégiques. Afin de procurer un avantage concurrentiel durable, ces ressources stratégiques doivent répondre à des caractéristiques particulières selon le modèle VRIO.

Première caractéristique, la valeur. Les ressources qui présentent le plus de valeur sont celles qui donnent accès à un grand nombre de marchés et donnent à un produit sa valeur aux yeux du client. Elles peuvent aussi permettre d'exploiter une opportunité offerte par l'environnement ou bien de se prémunir d'une menace.

Deuxième caractéristique, la rareté. Les ressources et les compétences ne doivent pas être détenues par un grand nombre d'entreprises.

Troisième caractéristique, l'imitabilité. Les ressources et compétences doivent être difficiles et/ou très coûteuses à imiter par les concurrents.

Quatrième caractéristique, l'organisation. La firme doit être capable d'exploiter les ressources ce qui suppose une organisation efficace des processus et de sa structure.

L'entreprise peut alors retirer un avantage concurrentiel durable des ressources qui respectent ces conditions. Dans ce cas, et en application du modèle VRIO, elles ne devront pas être externalisées car elles font partie du cœur de métier de l'entreprise et offrent un avantage compétitif à long terme.

Le maintien de cet avantage concurrentiel suppose une évaluation continue des performances et adaptation aux changements.

Selon Teece dans son ouvrage en 2007, non seulement les firmes développent des capacités pour exploiter leurs ressources, mais elles génèrent également des capacités à renouveler ces ressources et capacités, et à en créer de nouvelles. Ces capacités sont dites « dynamiques ». La capacité à acquérir et à développer ces ressources, qui repose en grande partie sur l'apprentissage, devient déterminante. Selon Hamel et Breen dans leur ouvrage en 2008 : « Il ne s'agit pas seulement de se doter d'un dessein stratégique mais aussi d'acquérir de nouvelles ressources plus vite que ses rivaux : c'est l'avantage concurrentiel le plus redoutable qui soit »

Dans le cadre de la RSE, la stratégie ne se limite plus à la seule recherche de performance économique mais intègre aussi les dimensions sociales et environnementales, visant à créer ainsi de nouveaux modèles d'affaires responsables et durables.

Diapo 10

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) désigne l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes.

Elle repose sur trois piliers. Le pilier environnemental qui renvoie à la réduction de l'empreinte carbone, à la gestion durable des ressources ou encore aux pratiques d'éco-conception. Le pilier social qui concerne les conditions de travail, les enjeux de diversité et d'inclusion et plus généralement bien-être des employés. Le pilier de la gouvernance qui comprend les questions de transparence, d'éthique des affaires et dialogue avec les parties prenantes.

La RSE est un levier stratégique qui permet aux entreprises de concilier performance économique et impact positif sur la société.

Elle est encadrée par des normes (comme l'ISO 26000, guide pour la responsabilité sociétale) et s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU qui propose 17 principes fondamentaux en matière de droits humains, de droits du travail et de l'environnement. Au-delà de cette définition très générale de la RSE, il existe plusieurs visions différentes décrites par Igalens et Gond en 2020.

Diapo 11

Selon Igalens et Gond, la RSE constitue un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société, mais aussi à intégrer les buts de l'entreprise et de la société.

La RSE répond aux nouvelles demandes de la société, une fois que les besoins fondamentaux d'ordres économiques et légaux sont comblés.

La RSE est ici envisagée comme un instrument permettant de concilier recherche de profit et bien-être social. Elle est ainsi appréhendée comme un outil de gestion des employés, une application marketing ou encore une forme de stratégie. Ainsi, les auteurs Porter et Kramer proposent de construire des stratégies de RSE permettant de mieux intégrer les objectifs des entreprises à ceux de la société, en proposant la notion de « création de valeur partagée » entre la société et les entreprises.

Cette vision de la RSE est souvent celle qui domine les discours des entreprises, des cabinets de conseil et des associations en s'efforçant de promouvoir la RSE dans le monde des affaires, telles que celle proposée par exemple par l'Observatoire pour la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE). Elle vise à démontrer que les bénéfices associés aux actions de RSE dépassent leurs coûts et donc que l'adoption de pratiques socialement responsables est économiquement bénéfique. Il s'agit en général d'identifier les stratégies « gagnant-gagnant », c'est-à-dire celles où les entreprises et d'autres parties prenantes retirent un avantage de la mise en œuvre de la RSE.

Diapo 12

La RSE peut être perçue comme un rapport de force entre l'entreprise et la société. Dans cette perspective, les intérêts des entreprises et de la société sont perçus comme fondamentalement antinomiques, chaque entité aspirant à une position de domination.

La RSE est alors analysée comme l'expression de rapports de pouvoir, reflétant la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à obtenir la prise en compte de leurs revendications. Elle révèle également le pouvoir des entreprises sur ces acteurs, ainsi que leur aptitude à résister ou à contrôler ces pressions.

La RSE devient ainsi l'incarnation des tensions et des enjeux politiques qui traversent le capitalisme contemporain. Cette approche s'attache à déceler les agendas politiques dissimulés des acteurs économiques et à interroger le rôle potentiellement instrumental de la RSE.

De nombreuses interrogations découlent de cette perspective, visant à éclaircir la nature des rapports de force entre l'entreprise et la société : quels rôles politiques les entreprises, notamment les multinationales, jouent-elles à travers la RSE ? La RSE n'est-elle qu'un instrument de manipulation de l'opinion publique, un artifice destiné à masquer la quête de profit dans une économie mondialisée ?

L'analyse de la RSE en tant que relation de pouvoir a ainsi donné lieu à des développements théoriques critiques, dénonçant le caractère superficiel et cérémoniel de la RSE, assimilée à une forme de cosmétique organisationnelle. Selon Fleming et Jones, elle est perçue comme une nouvelle idéologie visant à détourner l'attention médiatique des problèmes majeurs et à restaurer l'image des entreprises privées.

À cet égard, Amnesty International a vivement critiqué l'idée selon laquelle le respect des droits de l'homme, souvent intégré aux politiques de RSE, devrait relever du bon vouloir des entreprises, les affranchissant ainsi de toute contrainte réglementaire.

Diapo 13

Dans cette optique, la RSE est appréhendée comme une construction culturelle, dont le contenu reflète les relations jugées souhaitables entre l'entreprise et la société, telles qu'elles sont définies par le contexte social, culturel et institutionnel. Selon cette approche, la définition même de la RSE est sujette à variation en fonction des spécificités organisationnelles et nationales.

De nombreux exemples illustrent la nature culturellement ancrée de la RSE, tant au niveau des pratiques entrepreneuriales que des politiques nationales.

Ainsi, toujours selon Igalens et Gond, un programme de RSE initié par McDonald's en Angleterre, visant à améliorer l'éducation des enfants issus de milieux défavorisés en matière d'hygiène et de nutrition, par le biais d'interventions en milieu scolaire, serait perçu comme une intrusion dans le contexte français, où l'éducation est traditionnellement considérée comme relevant de la sphère étatique.

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD – Pratiques managériales et stratégie RSE- Définitions, Damien TALBOT, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un