

ÉDITORIAL

OLIVIER JOFFRE

Ce numéro spécial de la *Revue des Cas en Gestion* est le fruit d'une étroite collaboration avec l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Je tiens donc à remercier en premier lieu la Présidente de l'ADERSE, Véronique Zardet, à l'initiative de cet heureux partenariat.

L'atelier de cas pédagogiques organisé par Pierre Baret dans le cadre du X^e congrès de l'ADERSE, qui s'est tenu les 28 et 29 mars 2013 à Brest, ayant connu un vif succès, les 5 meilleures études de cas ont été retenues pour être publiées dans la *Revue des Cas en Gestion*, afin de constituer un dossier spécial d'études de cas en RSE.

Au-delà du format de la journée, cette réussite doit également à la qualité du travail des auteurs et des évaluateurs, dont les interactions se sont révélées fructueuses.

Je n'oublie pas les porteurs du projet pour leur rôle décisif : Pierre Baret, l'organisateur de ces ateliers de cas, Gaël Letranchant, l'éditeur de la Revue qui était venu représenter les éditions EMS, et enfin Eric Simon qui s'était énormément investi dans cet ultime projet.

Dans le cadre de cet événement, le jury présidé par le Professeur Yvon Pesqueux a également récompensé deux exæquo pour le prix de la meilleure étude de cas :

- Karen Delchet-Cochet : « *Nestlé : un géant dérape sur l'huile de palme* ».
- Hatem Hamouda et Dominique Wolff : « *Zouila : une coopérative tunisienne qui se démarque* ».

Nous les félicitons et il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter bonne lecture !

INTRODUCTION

STRATÉGIES RESPONSABLES, STRATÉGIES COMPÉTITIVES ?

PIERRE BARET,
PROFESSEUR-ASSOCIÉ, GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE

Concevoir l'idée que les entreprises aient une quelconque responsabilité envers la société n'est pas spontané. La vision standard a longtemps prêté une unique finalité à l'entreprise : être un centre de profit pour ses propriétaires. Milton Friedman a parfaitement illustré cela en écrivant : *"There is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits"* (1962). Cette vision était également partagée par la puissance publique. En effet, Lewis (1976) rapporte l'anecdote selon laquelle, en 1919, la justice américaine avait donné raison aux frères Dodge qui, craignant que leurs dividendes ne furent pas maximisés par un Henry Ford défendant le fait que le *"Business is a service not a bonanza"*, avaient porté plainte contre lui. Plus généralement, comme le souligne Lydenberg (2005), jusqu'à la fin des années 1970, la RSE (responsabilité sociale des entreprises) a été considérée comme un oxymore. La position libérale était que, afin de prévenir d'éventuels problèmes d'agence, les dirigeants d'entreprise devaient poursuivre un seul et unique objectif : la performance financière. Les problèmes sociaux, eux, devaient rester l'apanage du politique (Friedman, 1972 ; Levitt, 1958).

Pourtant, dès 1953, Bowen écrivait que la RSE était un moyen de corriger les défaillances sociales inhérentes au modèle libéral. Certes, le travail de cet économiste, proche des idées keynésiennes, était une commande de différentes églises protestantes et orthodoxes, mais il est erroné de le réduire à une vision religieuse et idéalisée du monde des affaires. Si l'orientation est clairement normative, l'argument majeur de cette recherche est que les objectifs économiques et sociaux se renforcent mutuellement. Comme le remarque Lee (2008), ces premiers fondements de la RSE se situaient au niveau macro-économique.

En pratique, les dirigeants d'entreprise, soucieux de leur image étaient très enclins à mettre en avant la RSE dans leurs discours (Burt, 1983). Mais le management intermédiaire demeura très réticent, considérant

que la RSE est dommageable pour les résultats financiers (Ackerman, 1973). Sur le plan académique, les tenants du modèle actionnarial standard resteront très critiques vis-à-vis de la RSE, l'assimilant à une « doctrine subversive » (Friedman, 1962). Ce n'est qu'après deux décennies, avec Wallich et McGowan (1970), que le dialogue s'instaure à nouveau. En faisant évoluer le niveau d'analyse du macro vers celui de l'entreprise (Lee, 2008), il s'agit, alors, d'explorer l'existence de possibles liens entre RSE et performance financière.

Wallich et McGowan (1970) partent du constat que l'actionnaire « moderne » des années 1970 détient un portefeuille d'actions diversifié lui permettant de répartir les risques. Dès lors, son intérêt à long terme est que les entreprises, dont il est actionnaire, se comportent de manière responsable. Une entreprise qui maximiserait son profit, éventuellement aux dépens d'autres dont il serait également actionnaire, nuirait à la valeur d'ensemble de son portefeuille, sur le long terme. Davis (1973) prolonge ce raisonnement en soulignant que si une entreprise ne se comporte pas de manière responsable envers la société environnante, elle perd son support structurel et sa base de consommateurs.

Le modèle tridimensionnel de Carroll (1979) constituera un début de cadre théorique à la RSE. L'auteur montre que les objectifs économiques et sociaux des organisations ne sont pas incompatibles. A travers un cadre d'analyse qui inclut l'économique, le légal, l'éthique et le discrétionnaire, il propose de catégoriser les stratégies des firmes (réaction, défense, conformité ou pro-active). Cette perspective sera approfondie par de nombreux auteurs, notamment Waddock et Cochran (1985), puis Wood (1991). Mais il manque à ces propositions de modèles une validation empirique convaincante.

Parallèlement, en 1984, Freeman avait fondé la « théorie des parties prenantes » en synthétisant différents travaux. Selon cette nouvelle perspective, la différence entre objectifs économiques et sociétaux n'a plus de sens, car le postulat de base est que la pérennité de l'entreprise dépend non seulement de ses actionnaires, mais également de l'ensemble de ses parties prenantes conçues comme tout individu, ou groupe d'individus, susceptible d'impacter ou d'être impacté par l'activité d'une entreprise donnée.

En 1995, Donaldson et Preston soulignent les liens forts entre RSE et théorie des parties prenantes : les fondations normatives des deux approches reconnaissent la valeur intrinsèque des intérêts des parties prenantes et la nécessité de les intégrer aux objectifs de l'entreprise. Clarkson (1995) approfondit cette théorie en montrant l'intérêt de distinguer les enjeux des parties prenantes des enjeux sociétaux qui sont traités par la législation et la réglementation et, par incidence, le niveau

d'analyse approprié (institutionnel, organisationnel ou individuel). Jones (1995) contribue de manière instrumentale en reliant la théorie des parties prenantes à différentes théories économiques afin de construire un modèle qui aurait des capacités prédictives. Ce faisant, il clarifie le lien entre RSE et performance financière et positionne la théorie des parties prenantes comme paradigme central du champ de la RSE.

Depuis, les travaux se sont multipliés de manière exponentielle. Il serait vain de vouloir en retracer la diversité en quelques lignes. Toutefois, en se centrant sur le champ du management stratégique qui couvre l'ensemble des études de cas qui composent ce numéro spécial « RSE » de la Revue des Cas en Gestion, il apparaît que les recherches ont visé à montrer qu'adopter des stratégies socialement responsables permet de générer des avantages compétitifs (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Ambec et Lanoie, 2007) et donc améliorer la performance financière des entreprises. Les cinq études de cas de ce dossier vont, chacune, l'illustrer à leur manière.

La première étude de cas s'intitule « *Zouila : une coopérative tunisienne qui se démarque* ». Elle est proposée par Hatem Hamouda et Dominique Wolff. Dans la perspective des travaux de Porter que nous avons évoqué précédemment, elle vise à montrer comment l'adoption d'une stratégie socialement et environnementalement responsable impacte positivement la compétitivité d'une entreprise. Elle permet aussi d'associer développement durable et RSE avec la notion d'innovation (et de revenir sur la pyramide de l'innovation (Hamel, 2007)). Enfin, elle permet d'appliquer à une démarche RSE un outil d'analyse stratégique courant : la matrice SWOT.

La seconde étude de cas de ce dossier est proposée par Magalie Marais et Emmanuelle Reynaud. Elle s'intitule « *Le management des parties prenantes. Danone : du social dans le yaourt* ». Elle permet de s'approprier cette notion de « parties prenantes », qui, comme nous l'avons vu, est centrale en matière de RSE. L'enjeu de l'étude de cas basée sur l'entreprise Danone est de bien identifier les différentes parties prenantes, comprendre leurs influences sur l'entreprise, leur dynamique et leur évolution dans le temps. C'est également l'occasion de revenir sur les apports théoriques de nombreux auteurs évoqués précédemment et d'appliquer leurs modèles d'analyse à un cas concret.

La troisième étude de cas est proposée par Karen Delchet-Cochet. Il s'agit de « *Nestlé : un géant dérape sur l'huile de palme* ». Elle permet de comprendre que même une grande multinationale, déjà engagée sur les enjeux de la RSE, demeure soumise à une pression forte des ONG qui la contraignent à avoir une stratégie responsable cohérente, y compris au niveau de ses approvisionnement et avec ses fournisseurs. En outre, cette

étude de cas permet de revenir sur les grands enjeux du développement durable, de faire une cartographie des parties prenantes, de réaliser une analyse PESTEL et d'étudier la chaîne d'approvisionnement.

La quatrième étude de cas s'intéresse à l'entreprise *Outils WOLF*. Elle est proposée par Marie-Noëlle Rimaud et Vincent Helfrich. Elle permet de comprendre comment une entreprise fait concrètement le choix d'une stratégie RSE. On étudie comment elle construit, pour ce faire, un partenariat stratégique avec une association. On aborde également certains aspects de la mise en œuvre de la RSE dans une grosse PME. Enfin, c'est une opportunité pour aborder la célèbre norme de responsabilité sociale « ISO 26 000 » sous l'angle des partenariats.

La dernière étude de cas présente l'intérêt compétitif de la RSE sous un angle original : celui des réponses aux appels d'offre. Intitulée « *Marketing de projets et RSE : Alstom Transport sur les rails d'un appel d'offres intégrant le développement durable* », elle est proposée par Fanny Romestant, Daniel Belet et François Petit. Elle permet de saisir l'importance croissante des critères « développement durable » dans les appels d'offres émis par les collectivités locales et, symétriquement, la nécessité pour les entreprises candidates d'être crédibles en la matière. Entre autres objectifs pédagogiques, elle permet d'apprendre à utiliser les grilles d'évaluation de performance relatives aux critères de développement durable.

Ces études de cas illustrent l'intérêt stratégique des démarches « RSE », et les récentes recherches en management stratégique qui associent RSE et compétitivité des entreprises. Nous vous souhaitons une intéressante et agréable lecture !

BIBLIOGRAPHIE

Ackerman, R.W. (1973) "How companies respond to social demands". *Harvard Business Review*, 88-98.

Ambec S., Lanoie P. (2007), "When and why does it pay to be green?" *HEC Montreal Discussion Paper IEA-07-04*, http://www.hec.ca/iea/cahiers/2007/iea0704_planoie.pdf

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.

Burt, R.S. (1983). "Corporate philanthropy as a cooptive relation", *Social Forces*, 62, 419-449.

Carroll, A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Clarkson, M.B.E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1972), Milton Friedman responds. *Business and Society Review*, 1, 5-16.
- Jones (1995)
- Hamel, G. (2007), *The Future of Management*, New York : Harvard Business School Press.
- Lee M-D.P (2008) "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, Volume 10, N°1, 53-73.
- Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility". *Harvard Business Review*, 36, 41-50.
- Lewis, D.L. (1976). *The Public Image of Henry Ford: an American Folk Hero and His Company*. Detroit: Wayne State University Press.
- Lydenberg, S.D. (2005). *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2011), "Creating shared value, How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Wallich, H.C. and McGowan, J.J. (1970). "Stockholder interest and the corporation's role in social policy". In Baumol, W.J. (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development.
- Wartick, S.L. and Cochran, P.L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 10, 758–769.
- Wood, D.J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16, 691–718.