



Ce document contient la transcription textuelle d'une vidéo du MOOC « Environnement et développement durable ». Ce n'est donc pas un cours écrit au sens propre du terme ; le choix des mots, l'articulation des idées et l'absence de chapitrage sont propres aux interventions orales des auteurs.

## Les stratégies de RSE

**Françoise QUAIREL-LANOIZELEE**

*Chercheur associée – Université Paris Dauphine*

L'objectif de cette présentation est de voir comment la responsabilité sociale de l'entreprise se déploie au travers des stratégies de l'organisation.

En fait, il y a deux grands types de stratégies :

- Les stratégies dites hors business ;
  - Et les stratégies qui sont intégrées au métier de l'entreprise.
- Les stratégies hors business se rattachent à des visions philanthropiques de la responsabilité sociale telle qu'elle s'est développée, au début notamment aux États-Unis et dans de nombreux pays.
    - Cette stratégie est indépendante du métier de l'entreprise.
    - Elle se déploie sur des activités d'éducation, de santé, de protection de l'environnement, et elle se trouve au travers de fondations, comme vous pouvez le voir sur cette diapositive.
    - Mais, elle ne modifie en rien les pratiques globales de l'entreprise. Et parfois d'ailleurs elle est contradictoire avec ces pratiques globales.
  - D'un autre côté, on a les stratégies qui intègrent la responsabilité sociale.

- Alors déjà, il faut préciser que très souvent, les dirigeants dénoncent la responsabilité sociale en disant que ce n'est pas du tout leur métier de prendre en charge le développement durable, les objectifs environnementaux et sociaux, que finalement ça c'est le travail des pouvoirs publics qui doivent mettre des régulations pour diminuer les externalités négatives et que eux, ils ont, au mieux, à respecter la loi.
  - C'est souvent le discours des PME mais on peut noter également qu'on a des stratégies d'évitement ou de manipulations parce que les dirigeants vont essayer de s'implanter dans des pays moins-disant socialement ou environnementalement au niveau de la régulation ou bien tout simplement ils vont faire du lobbying pour diminuer l'aspect contraignant de cette régulation, comme c'est le cas par exemple des industriels du tabac lors de la négociation au niveau du Parlement Européen de la directive anti-tabac.
  - En fait, ces réticences s'inscrivent dans la logique de l'entreprise capitaliste qui recherche le profit et donc on va voir les stratégies d'intégration de stratégies de développement durable se faire en mobilisant ce qu'on appelle le *business case*, c'est-à-dire l'ensemble des arguments qui va convaincre qu'il y a convergence entre la responsabilité sociale et la rentabilité de l'entreprise : ce qui est bon pour la planète est bon pour l'entreprise.
  - Ce *business case* développe l'idée qu'à partir des pressions et des contraintes qui ont lieu dans l'environnement de l'entreprise, l'entreprise va développer des réponses, des stratégies de réponses qui sont une réduction de ses consommations d'énergie, de l'innovation produit, ou des changements dans son management et que cela aura un double impact :
    - un impact sur le développement durable ;
    - et un impact sur sa rentabilité en réduisant ses coûts, en améliorant son image, ou en réduisant ses risques et tout cela améliorera sa compétitivité et sa rentabilité.
  - De fait, ce *business case* est fondamental, il est incontournable pour développer au sein de l'entreprise, pour convaincre les dirigeants qu'il faut volontairement adopter des stratégies de développement durable.
- ⇒ Et même non démontré, on ne peut s'en passer dans la plupart des entreprises.

Les stratégies de développement durable et de responsabilité sociale qui sont développées au sein des entreprises, s'inscrivent en fait dans un continuum entre des actions ponctuelles et symboliques et des actions plus globales.

- Les actions symboliques, on les nomme souvent *greenwashing* parce qu'elles consistent à, dans le discours publicitaire notamment, être plus vertes, plus durables, mais sans changement notable dans les activités.

- ⇒ C'est par exemple ce que dénonce l'O.N.G. les Amis de la Terre en ayant instauré le prix Pinocchio, qui montre l'hypocrisie qu'il peut y avoir (comme vous le voyez ici sur cette diapositive), entre le discours, les pratiques ponctuelles et la réalité de l'activité de l'entreprise.
- Ces pratiques ponctuelles peuvent être non-contradictoires, mais véritablement marginales.
- ⇒ Comme c'est le cas dans l'exemple que vous avez ici de Total qui annonce son engagement dans les énergies renouvelables par 500 millions d'investissement annuel mais qui, en même temps, annonce à ses actionnaires 26 500 millions d'investissement dans la production et l'exploration pétrolière.
- ⇒ Donc les énergies renouvelables ne rentrent que dans 1,9 % de la stratégie globale à l'égard des investissements énergétiques.
- Les produits verts et l'ensemble des stratégies qui sont développées par les entreprises concernent très souvent la conception et les conditions de production des produits.
- Ils sont des innovations en matière de produit éco conçus, en matière d'économie circulaire et de produits recyclables, et comme ils répondent à des demandes de consommateurs - de certains consommateurs -, ils nécessitent des labels et on voit sur cette diapositive la prolifération des labels qui consistent à créer des produits, au fond de l'innovation correspondant à une demande.
- Mais la responsabilité sociale va plus loin, elle doit toucher tous les domaines, les fonctions de l'activité de l'entreprise.
- ⇒ C'est ce que décrit la norme ISO 26000 en définissant sept domaines clés allant de :
  - la gouvernance,
  - des droits de l'homme,
  - des conditions de travail,
  - de l'environnement,
  - des produits, des questions relatives aux consommateurs,
  - de l'éthique des affaires,
  - et du développement local,

Pour voir combien les modifications de comportement sont complexes et demandent beaucoup d'efforts.

Ce qui explique qu'en conclusion l'on voit que la responsabilité sociale, ce n'est pas un long fleuve tranquille, c'est véritablement une progression, une amélioration continue, mais que pour la développer, il faut beaucoup de conviction, que le *business case* contribue

effectivement à emporter la conviction d'un certain nombre de dirigeants mais que ce sont quand même les pressions des acteurs de la société civile et la régulation qui finalement emportent l'essentiel de la responsabilité sociale de l'entreprise et de ses stratégies.