

Introduction

Les comportements humains ont toujours été évalués à la fois en fonction de leur efficacité et de leur acceptabilité : l'entreprise n'échappe pas à ce type de comportements (Pasquero 2007). La composante efficacité du comportement de l'entreprise qui est associée à la performance financière a toujours été au cœur du discours des entreprises. Cette performance a donc conduit les entreprises à ne se focaliser que sur les stratégies d'innovations susceptibles de sécuriser davantage leur position concurrentielle et donc leur niveau de profit. Mais, de plus en plus, la dimension acceptable de ses activités pour ses parties prenantes externes et internes devient aussi un enjeu stratégique déterminant pour l'entreprise. Ces dernières années, les consommateurs attendent que des marques d'une entreprise ne se limitent pas à leur offrir des avantages fonctionnels, mais qu'elles s'investissent aussi dans des missions de responsabilité sociale et environnementale (RSE), soit des missions sociétales. Depuis la Seconde Guerre mondiale, dans leurs activités de création de valeur (profit), les multinationales ont généré une croissance importante qui a permis de réduire fortement le taux de pauvreté global, et de créer continuellement des externalités positives, telles que la création d'emplois, de services nouveaux, la contribution au budget de l'État à travers les divers impôts, etc. (Kaplan *et al.* 2018). Malheureusement, cette croissance n'a pas profité à toutes les populations. Dans les économies développées, les gains les plus récents ont été captés par une petite part de la population, alors que de nombreux membres des classes ouvrière, rurale et urbaine ont subi un déclin socio-économique. De plus, ces entreprises induisent souvent des externalités sociales et/ou environnementales négatives, telles que les licenciements, les risques psychosociaux, les accidents du travail, la pollution liée à la déréglementation du climat, etc. La trajectoire des modèles productifs est toujours façonnée par l'environnement économique, social et politique d'une période donnée. Jusqu'aux années 1980, les réponses apportées aux problématiques de la responsabilité sociétale s'inscrivent dans une approche réactive pour s'adapter progressivement aux réglementations environnementales et sociales (Berry et Rondinelli 1998). Si l'idée de la RSE est parfois présentée comme

une nouveauté ayant émergé ces dernières années (d'Humières et Chauveau 2001), la préoccupation à l'égard des conséquences des activités économiques est fort ancienne. Cette idée de RSE, qui s'inscrit dans une tradition de discours et de pratiques sur les relations entre l'entreprise et la société, remonte au moins au début du XX^e siècle en Amérique du Nord (Acquier et Gond 2007). À l'ère industrielle, le paternalisme a constitué une première forme moderne de la responsabilité sociale de l'entreprise. Aujourd'hui, les pratiques sociales doivent s'inscrire dans une perspective durable, car, comme le souligne Lars Rebien Sorensen, PDG du groupe Novo Nordisk, « la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est rien d'autre que la maximisation de la valeur de l'entreprise dans le temps, car à long terme, les problèmes sociaux et environnementaux deviennent des problèmes financiers » (Ignatius 2015). La justification de la RSE se trouve donc associée à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être.

Plus l'entreprise se soucie de l'impact que peuvent avoir ses activités sur le reste de la société, plus elle est considérée comme une entreprise socialement responsable (Pasquero 2007). La RSE devient donc une approche théorique positive exemplaire, car elle interpelle la vision contractuelle-légale de l'entreprise. Cette vision contractualiste de la RSE qui défend un mode plus partenarial de la gouvernance de l'entreprise, s'inscrit dans un processus de création de la valeur partagée (CVP). La corrélation entre progrès sociétal et succès commercial apparaît alors de plus en plus évidente. À cet effet, « si toutes les entreprises pouvaient stimuler le progrès sociétal dans toutes les régions du monde, il s'ensuivrait une baisse de la pauvreté, de la pollution, des maladies, et une hausse des bénéfices des sociétés » (Kramer et Pfitzer 2017). Pour ces auteurs, deux raisons expliquent que la pratique RSE soit donc devenue un impératif pour les entreprises. La première concerne la remise en cause de la légitimité des entreprises, car celles-ci sont maintenant perçues comme prospérant aux dépens de la communauté dans son ensemble. La seconde est liée aux nombreux problèmes mondiaux allant des inégalités au réchauffement climatique, qui sont d'une telle ampleur que les solutions exigent l'expertise et les modèles inspirés du secteur privé. La majorité des travaux sur la RSE s'intéressent à ses apports pour l'entreprise et la société. Ce type de stratégie consiste à concevoir des réponses aux problèmes sociaux et environnementaux générés par les activités internes de l'entreprise ou à des problèmes qui lui sont extérieurs. Jusqu'aux années 2000, les stratégies d'intégration de ces problématiques sont surtout l'apanage des grandes entreprises. Les problématiques environnementales et sociales (sociétales), qui menacent les populations et les entreprises de tous les pays, exigent donc de celles-ci une redéfinition fondamentale de leurs stratégies sociétales, et de leur philosophie commerciale, pour créer de la valeur nouvelle et prospérer en réduisant fortement les externalités sociétales négatives produites par leurs activités, ou en créant des externalités positives (Winston 2017). Donc, toute entreprise, quelle que soit son activité et sa taille, doit comprendre la

nécessité de la prise en compte dans sa gestion quotidienne des enjeux à la fois financiers et extrafinanciers, c'est-à-dire aller vers une performance globale, car comme le soulignent Lash et Wellington (2010), les problématiques sociétales présentent des risques qui peuvent être irréversibles pour elle et pour la société. L'intérêt que portent les entreprises aux problématiques sociétales et à leurs solutions s'inscrit dans une logique stratégique qui veut que toute organisation éprouve le besoin de formaliser son idéologie comprenant l'ensemble de ses valeurs (sociales, environnementales, éthique organisationnelle), de ses croyances communes sur ce qu'est sa mission (Desreumaux 2005), qui va au-delà de la création du profit et du respect de la réglementation. L'intégration des questions sociétales dans la stratégie globale de l'entreprise fait donc partie de nouvelles tendances renforçant la prise de conscience de deux enjeux stratégiques majeurs synergiques.

Le premier correspond à une stratégie de légitimation ancrée dans la communication institutionnelle de l'entreprise (Dimaggio et Powell 1983 ; Suchman 1995 ; Philips *et al.* 2004), et dans la congruence des valeurs de l'entreprise avec celles jugées adéquates par la société (Philippe 2006). Le second enjeu, qualifié d'hypothèse de Porter, subordonne l'investissement sociétal à une vision fondée sur la réduction d'externalités sociales et/ou environnementales négatives, produites par les activités de l'entreprise (performance sociétale), tout en améliorant son avantage concurrentiel (performance financière). La notion d'externalités engendre des effets externes (positifs ou négatifs) qui désignent d'une manière générale les relations entre agents qui ne passent pas par le mécanisme des prix, c'est-à-dire qui sont des effets hors marché, donc sans contrepartie monétaire. Les externalités sociétales positives correspondent aux pratiques environnementales et/ou sociales perçues comme celles qui génèrent des coûts privés et des bénéfices environnementaux et sociaux collectifs. Leur production contribue ainsi au bien-être d'agents autres que l'adoptant (Gasmi et Grolleau 2003). Dans le cas des externalités négatives, leur contrepartie est laissée à la charge des parties prenantes. Les externalités environnementales et/ou sociales positives résultent donc de la capacité des innovations de permettre à l'entreprise, qui les développe, de « corriger » les « défaillances » du marché, et en particulier les effets sociétaux externes négatifs (Daudigeos et Valiorgue 2010), induits par l'activité économique de celle-ci. Kapp (1971) définit ces effets comme toutes les pertes directes ou indirectes supportées par des tierces personnes, ou le public en général, résultant de l'activité d'une entreprise. Une externalité sociale négative peut, par exemple, être associée à la production des produits ayant un impact néfaste sur les clients (produits agroalimentaires qui favorisent l'obésité) et une externalité sociale positive, à la production des produits qui améliorent la santé des clients (produits agroalimentaires issus de l'agriculture biologique). Des effets environnementaux négatifs peuvent, par exemple, correspondre à des pratiques qui génèrent des émissions de gaz à effet de serre (GES) et donc de la pollution, des déchets non recyclés, etc., et une externalité environnementale positive, à des pratiques réduisant ces effets négatifs.

Avec l'approche de la CVP, les enjeux sociétaux sont à la source de pressions auxquelles les entreprises ne peuvent se soustraire, mais qu'elles doivent savoir analyser et anticiper. Le renforcement de ces pressions est susceptible de compromettre l'image de l'entreprise, mais aussi de réduire considérablement sa marge de manœuvre en raison des contraintes réglementaires, des protestations du public, des opérations de boycott organisées par des activistes (écologistes, etc.), des campagnes médiatiques (Boiral et Joly 1992 ; Gasmi et Grolleau 2005). Ainsi, de nombreuses entreprises en ont pris conscience seulement après avoir été surprises par les réactions du public aux questions auxquelles elles n'avaient pas pensées auparavant, comme étant du ressort de leurs responsabilités professionnelles (Porter et Kramer 2010). Si dans le passé, les entreprises étaient rarement considérées comme des acteurs de changement sociétal, ces dernières années, les pratiques RSE fondées sur la CVP deviennent de réelles opportunités pour réduire les externalités négatives tout en améliorant leur avantage concurrentiel et leurs relations avec leurs parties prenantes clés. Le principe commun à toutes les approches de ces pratiques est que les entreprises ne peuvent limiter leurs activités au seul objectif de la maximisation du profit sans tenir compte de leur responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble. Les gouvernements et les entreprises doivent jouer un rôle déterminant pour réduire d'une manière saillante les externalités sociétales négatives produites par l'homme et les activités des entreprises afin de sauvegarder durablement notre planète et de diminuer la pauvreté dans le monde. Sur les 100 premières puissances économiques mondiales, 63 sont des entreprises, et seules 37 sont des États (Strategor 2013, p. 339). L'engagement des entreprises est donc essentiel et souhaitable, car il aura un impact sociétal positif considérable. Les institutions, surtout supranationales et nationales, doivent prendre comme référence l'importance qu'elles ont donnée à la réduction de leur déficit budgétaire en développant des stratégies appropriées, pour faire de même afin de réduire le déficit écologique et social.

Certes, les pratiques environnementales et sociales deviennent un enjeu stratégique majeur pour toutes les entreprises quelles que soient leurs tailles confondues (Berger-Douce 2007), mais beaucoup d'entre elles ne mesurent pas les opportunités qu'offre l'intégration des pratiques sociétales, ni les bénéfiques qu'elle peut leur générer (Porter et Kramer 2010). Quelques entreprises s'appliquent à sécuriser leur chaîne de valeur, leurs processus et leurs infrastructures, mais la plupart d'entre elles poursuivent leurs activités en ignorant les risques qu'elles peuvent encourir sur le plan sociétal. La prégnance du thème sur la pratique de la responsabilité sociétale dans les entreprises, et dans la société en général, devient de plus en plus forte (Lépineux *et al.* 2010), et la formalisation de cette responsabilité est déterminante pour l'entreprise (Gasmi 2014). Toutes les entreprises n'ont pas la même attitude à l'égard des pratiques RSE. En se référant aux modèles proposés par Louppe et Rocoboy (1994) et par Godet (1991), quatre types de stratégies pouvant caractériser

les pratiques sociales et environnementales dans l'entreprise sont identifiés : 1) une stratégie d'inactivité ou d'absence d'intérêt envers les problématiques sociétales ; 2) une stratégie de réactivité pour intégrer momentanément cette problématique afin de préserver son image institutionnelle et de proposer des solutions ponctuelles ; 3) une stratégie précatrice pour anticiper des changements et se préparer à y réagir (se conformer aux obligations légales, aux exigences morales, etc.) ; 4) une stratégie proactive avec une attitude intégratrice des problématiques RSE qui sont considérées comme des priorités stratégiques structurelles. Si les entreprises qui inscrivent leur stratégie sociétale dans une approche de proactivité et de CVP sont des organisations qui exploitent le plus possible les opportunités d'affaires offertes par ce type de stratégies, beaucoup d'entre elles ne profitent pas vraiment de ces opportunités.

D'une manière générale, les promoteurs de la RSE ont utilisé quatre arguments pour défendre leur cause : l'obligation morale (faire valoir leur devoir d'être des entreprises citoyennes), la durabilité, la réputation (image) et la « légitimité à opérer » (Porter et Kramer 2010).

Cet ouvrage s'intéresse aux stratégies sociales et environnementales fondées sur la CVP et est structuré en trois parties. La première présente le développement théorique analysant les enjeux des stratégies de la RSE basées sur la CVP. La deuxième comporte deux études de cas qui analysent les différentes formes de stratégies d'innovations environnementales reposant successivement sur le concept « valeurs éthiques » et sur la CVP, développées par le groupe Decathlon. La troisième partie analyse les différentes formes de stratégies d'innovations sociales capables d'induire la CVP.