



Trois façons de tirer profit des initiatives de RSE

« La 'bulle de la RSE' est surgonflée; dans le pire des cas, elle s'efforce de créer un univers parallèle dangereusement séparé des objectifs et des stratégies des entreprises », met en garde Graham Baxter, gestionnaire de British Petroleum. Pendant ce temps, des universitaires renommés, tels que Michael Porter, affirment que la responsabilité sociale des entreprises peut agir comme source de bien et soutenir l'innovation ainsi que créer des avantages concurrentiels et de valeur pour les entreprises.

Mais comment les entreprises peuvent-elles libérer ce potentiel innovateur? Existe-t-il des moyens particuliers de s'assurer que la RSE concorde avec la stratégie de l'entreprise et crée de la valeur pour cette dernière? Brian Husted (York University) et David Allan (IE Business School) ont répondu à ces questions à l'aide d'un sondage effectué auprès des 500 plus grandes entreprises d'Espagne. Ils ont défini trois approches permettant de s'assurer que la RSE crée de la valeur pour l'entreprise.

1. Différencier les produits grâce à des produits et à des processus de RSE novateurs. Les entreprises peuvent différencier leurs produits en les dotant de caractéristiques de RSE (innovation des produits) ou en développant le produit à l'aide de processus de RSE (innovation des processus). Dans un cas comme dans l'autre, l'entreprise crée un nouveau marché pour des produits présentant des caractéristiques de RSE pour lesquels les consommateurs sont disposés à payer un prix plus élevé. Par exemple, le fabricant de vêtements de plein air et de sport californien Patagonia a créé un nouveau marché pour ses produits de RSE. Les campagnes de marketing de Patagonia sont axées sur les caractéristiques écologiques de ses produits et sur la façon dont ses améliorations novatrices protègent l'environnement. La société vend ses produits à un prix environ 50 pour cent plus cher que ses concurrents tels que LL Bean et Eddie Bauer.

2. Mieux faire connaître les produits responsables auprès des clients et des parties prenantes. Les activités de RSE visibles contribuent à améliorer la réputation de l'entreprise – et attirent de meilleurs employés, aident à gérer les parties prenantes et créent un important avantage concurrentiel sur les marchés où il est difficile de différencier les produits.

Par exemple, Telefonica, compagnie de téléphone multinationale espagnole, a intégré directement la RSE dans la création de valeur dans le cadre de sa stratégie axée sur la réputation largement publicisée. Elle a créé un véritable Service de la réputation, responsable de rechercher activement des occasions de publicité pour ses activités de RSE. Ces actions ont considérablement amélioré la réputation de Telefonica, ce qui a motivé les consommateurs à payer ses produits plus cher. Autre avantage pour Telefonica, cette stratégie lui a permis de renforcer sa position auprès des organismes de réglementation, de la communauté des investisseurs et des parties prenantes extérieures au marché.

« Les activités de RSE visibles contribuent à améliorer la réputation de l'entreprise – et attirent de meilleurs employés, aident à gérer les parties prenantes et créent un important avantage concurrentiel. »

3. Trouver de nouvelles façons de respecter les exigences juridiques sociales et environnementales, les pratiques de l'industrie et les incitatifs fiscaux. Dans leur étude, Husted et Allen ont constaté que les entreprises retirent une valeur supérieure de leurs activités de RSE lorsqu'elles sont perçues comme découlant de contraintes imposées par l'industrie, la fiscalité et la réglementation. Lorsque les gestionnaires sont confrontés à de telles exigences, ils créent de nouveaux produits et processus novateurs pour y répondre – et génèrent ainsi de la valeur pour l'entreprise.

Ces trois stratégies permettent d'harmoniser les activités de RSE avec la stratégie de l'entreprise de manière à créer de nouvelles sources de valeur pour l'entreprise. En réalité, la recherche de Husted et Allen montre qu'il suffit peut-être de se concentrer sur une seule de ces approches pour créer de la valeur ajoutée.

Les recherches futures pourraient étudier l'influence d'autres contextes nationaux, y compris des lois et de la culture, sur les liens entre la RSE et la création de valeur.