



RSE

mariage

OU

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est aujourd'hui un sujet brûlant pour les marques. À l'ère des réseaux sociaux, les actions visibles de l'entreprise sont, en effet, susceptibles d'être jugées à l'aune de la RSE, contribuant ainsi au développement de l'image et de la réputation des marques – ou la dégradant brutalement en cas de crise.

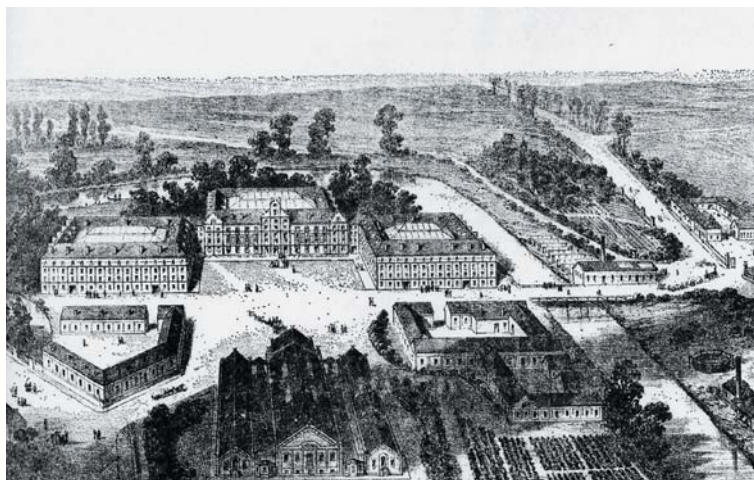
La RSE, idée nouvelle ?

L'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise ne date pas d'aujourd'hui³. Elle est l'héritière en droite ligne de la gouvernance paternaliste des débuts du capitalisme industriel à la fin du XIX^e siècle – période qui voit également émerger les marques commerciales. À cette époque, les entreprises jouent un rôle social majeur, souvent à travers leur fondateur, dans l'éducation et la santé de leurs ouvriers, palliant ainsi l'absence de régulation étatique. L'organisation scientifique du travail, inspirée par les modèles fordiste et tayloriste, fera progressivement reculer le modèle paternaliste au profit d'une régulation entre syndicats naissants et patronat, avec l'État comme juge de paix. Or ce modèle vole en éclat : l'État providence ne garantit plus aussi bien la prise en charge du bien commun, les grandes entreprises multinationales n'ont plus de visage et d'ancrage territorial visible, et les individus perdent confiance dans les institutions. C'est précisément dans ce contexte troublé que s'enracine la RSE, comme tentative de réinvention des relations entre entreprises et société.

et marques

contre nature

mariage de raison ?



Jean-Baptiste André Godin, industriel de la fin du XIX^e siècle, inventeur des poêles à la marque éponyme, a fait construire le Familistère de Guise, logements d'habitation pour les ouvriers et leur famille. Il écrit en 1866 : « *Ce n'est pas la réalisation du bonheur que j'ai inauguré, ce n'est qu'un allègement aux souffrances de la classe ouvrière* ».

Le concept de RSE renvoie à une vision élargie du référentiel classique des responsabilités de l'entreprise, au-delà de la gestion des ressources humaines^b. Dans sa conception actuelle, la RSE fait référence à l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes – c'est-à-dire toute personne qui peut affecter ou être affectée par l'activité de l'entreprise^c. D'après les agences de notation sociale, l'entreprise socialement responsable non seulement satisfait pleinement aux obligations légales et conventionnelles applicables, mais intègre aussi les dimensions

sociales, environnementales et sociétales en tant qu'investissement stratégique. On retiendra de cette définition deux éléments importants : l'intégration des différentes parties prenantes – notamment des consommateurs – et la dimension volontariste, puisqu'il s'agit de se comporter au-delà de la norme.

Dans leur communication institutionnelle, les entreprises associent très souvent la RSE avec la notion de développement durable, au point de renommer leur rapport annuel

« Rapport d'activité et de développement durable »^d. Le développement durable repose sur une conception du bien commun développée depuis la fin du xx^e siècle. Considérée à l'échelle de la planète, cette notion vise à prendre en compte, outre l'économie, les aspects environnementaux et sociaux qui sont liés à des enjeux de long terme. Selon la définition donnée dans le rapport Brundtland en 1987, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. La RSE est donc une déclinaison pour l'entreprise, à visée managériale, de l'idée de développement durable.

Le cercle vertueux

Pourquoi les marques s'intéressent-elles de si près à la RSE ? C'est que celle-ci entretient des rapports étroits avec la réputation *corporate*. La réputation peut être définie comme un agrégat des perceptions et des interprétations des actions passées et des perspectives futures d'une organisation. On y trouve aussi une notion de jugement, de note globale décernée à l'organisation par un public large. Les entreprises et les marques auraient ainsi une « bonne » ou une « mauvaise » réputation, qui, par effet de halo, affecterait l'ensemble des perceptions. La RSE est généralement considérée soit comme un antécédent de la réputation (pas de « bonne réputation » sans comportement responsable), soit comme un attribut de la réputation parmi d'autres (l'excellence du savoir-faire, la réputation de qualité, etc.). Dans le premier cas, elle conditionne la réputation ; dans le deuxième, elle est presque super-fétatoire. Ces différences de vues révèlent une fracture profonde : doit-on considérer la RSE comme un prérequis de conduite d'une personne que l'on qualifie d'ailleurs de « morale » en droit français, ou comme un élément additionnel qui vient s'ajouter à la longue liste des bonnes pratiques de gestion ? Le débat est loin d'être tranché.

Dans l'état actuel des recherches, on peut partir du principe qu'il y a une relation entre la RSE et la réputation. Partant de là, le lien avec la performance financière de l'entreprise n'est pas difficile à établir^e : les pratiques socialement responsables déployées améliorent la réputation de l'entreprise et l'image de ses marques, ce qui sécurise les ressources financières. Les actionnaires maintiennent plus facilement leur participation dans une entreprise responsable dans la mesure où la prévention des accidents sociétaux est toujours moins coûteuse que leur réparation,

Les pratiques socialement responsables déployées améliorent la réputation de l'entreprise et l'image de ses marques, ce qui sécurise les ressources financières

d'autant que le cours de l'action est très sensible à ces accidents. Par ailleurs, les consommateurs s'affirment de plus en plus comme des citoyens, soucieux des impacts environnementaux et sociaux, attentifs au maintien des emplois et aux conditions de travail dans les entreprises dont ils consomment les produits. Enfin, les entreprises, désireuses de réduire l'impact de leur activité sur l'environnement, modifient leur processus de production afin de les rendre moins polluants et moins énergivores, bénéficiant en retour d'une baisse des coûts de production^f. La commercialisation de produits « verts » octroie à certaines un avantage compétitif de premier arrivant sur ce marché émergent, comme en témoigne la place de leader de Toyota dans la technologie hybride. Cet avantage peut leur permettre d'établir les futures règles du marché, voire même d'influencer la réglementation environnementale, comme l'a fait Mercedes avec les pots catalytiques. Cet enchaînement vertueux, qui conduit à une optimisation des ressources et des résultats de l'entreprise, fait un peu figure de « meilleur des mondes » à la Pangloss. Sur le papier, rien à redire : qui ne voudrait optimiser les résultats financiers tout en sauvant la planète ? En réalité, la mise en place de pratiques de RSE tout comme leur intégration dans la gestion et la communication de la marque sont un chemin pavé d'embûches.

Marque et RSE, une contradiction apparente

En premier lieu, le mariage entre marques et RSE impose de résoudre une contradiction fondamentale. L'approche de la RSE tend à être normative : pour pouvoir évaluer les pratiques, les agences de notation et les organismes certificateurs, AFNOR en tête, créent des référentiels qui permettent de comparer les entreprises sur des bases les plus factuelles possibles. Ce qui est incompatible avec le concept même de marque, qui n'existe qu'à travers la singularité perçue – le « hors-norme » précisément. En d'autres termes, ce n'est pas en communiquant sur le référentiel de la RSE que l'on créera de nouvelles associations

uniques et favorables à la marque, celles précisément qui constituent le capital-marque selon Keller⁹. En outre, les signaux envoyés par les messages liés à la RSE peuvent, dans certains cas, s'avérer incompatibles avec le positionnement de la marque. Une recherche récente^h montre qu'une communication RSE dans le cas de marques positionnées sur l'estime de soi – comme Rolex ou BMW – est jugée comme incongrue et dissonante, et a pour effet de dégrader l'évaluation globale de la marque par les consommateurs. De plus, les entreprises partent avec un handicap dans la communication de leurs pratiques RSE : la société civile, consommateurs en tête, les soupçonne a priori de n'être pas sincèresⁱ. Les consommateurs français ont tendance à juger sévèrement les communications RSE des marques, soupçonnant ces dernières de vouloir manipuler l'opinion à des fins purement mercantiles – voire prédatrices^j.

Une stratégie RSE utilisée à des fins cosmétiques peut donc se retourner contre l'entreprise. Ainsi, en 1998, la photographie d'un enfant pakistanais cousant un ballon Nike a causé un grand préjudice à l'image de marque de cette multinationale, alors que celle-ci s'était engagée à contrôler ses sous-traitants. Depuis 2006, le groupe Apple essuie de vives critiques de la part d'ONG concernant les conditions de travail que l'entreprise impose à l'un de ses sous-traitants chinois. À ce titre, trois ONG françaises attachées à la défense de l'environnement et des droits sociaux délivrent chaque année les « prix Pinocchio » aux entreprises dont les comportements contredisent les discours vertueux. C'est une distinction dont les lauréats de 2013, Areva pour le prix « Plus vert que vert », Auchan pour celui de « Mains sales, poches pleines » et Veolia pour celui de « Un pour tous, tous pour moi » se passeraient volontiers.

La rentabilité de la RSE

Enfin, la contribution d'une démarche socialement responsable au profit de l'entreprise est difficile à mesurer de façon précise. En effet, les indicateurs de performance sociétale sont souvent organisationnels et qualitatifs, décrivant les engagements de l'entreprise. Leur comparaison avec des indicateurs quantitatifs de performance financière est de ce fait complexe. Par ailleurs, il est difficile d'isoler les retombées positives de ces démarches de celles de la stratégie globale, d'autant qu'elles s'inscrivent dans une perspective à long terme. Ceci explique le sentiment d'impuissance partagé par nombre de cadres d'entreprise, tiraillés entre des objectifs de rentabilité à court terme et des objectifs sur la RSE et la réputation à long terme qui paraissent bien souvent inconciliables.

En dépit de ces (nombreuses) difficultés, réfléchir à l'intégration de la RSE dans la gestion et la promotion des marques recèle aussi nombre d'opportunités. Les parties prenantes sont globalement sensibles aux démarches responsables de l'entreprise. Une recherche récente montre qu'une intégration réussie des messages RSE dans la stratégie de communication de la marque augmente à long terme chez les consommateurs la crédibilité perçue de l'entreprise et la confiance dans les produits et services proposés^k. Les investisseurs sont de plus en plus concernés par les aspects extra-financiers de leurs portefeuilles, si on



en juge par la croissance continue des fonds d'investissement socialement responsables (ISR), qui est passé de 3,9 à 169,7 milliards d'euros entre 2003 et 2013, en croissance de 14 % entre 2012 et 2013^l. Par ailleurs, l'engagement responsable des entreprises permet d'attirer et de conserver les collaborateurs soucieux de travailler dans une entreprise dont ils partagent les valeurs.

Quelles sont, dès lors, les conditions d'un mariage réussi entre marque et RSE ? C'est beaucoup plus facile lorsque la RSE est partie intégrante du concept fondateur de la marque, comme pour Les Deux Vaches, ou Body Shop. Pour les autres, intégrer la RSE à leur discours demande réflexion. Cela reste possible en ne perdant pas de vue quatre règles : rester simple et sincère sur le fond, être audacieux sur la forme, mettre en avant les bénéfices pour le consommateur, et... éviter de parler de RSE.

Rester simple et sincère sur le fond

Pour que l'avantage compétitif obtenu par une stratégie socialement responsable soit durable, il doit être contextualisé en profondeur dans les gènes de l'entreprise. Le mariage entre marque et RSE ne concerne donc pas l'intégralité de ce qui figure dans le rapport de développement durable : ne sont à mettre en avant que les actions cohérentes avec l'identité de la marque. Et mieux vaut être drastiquement sélectif, communiquer de façon humble un élément vraiment distinctif et totalement légitime pour la marque plutôt que de noyer le consommateur sous un fatras d'informations qu'il ne se sent pas capable de traiter, et qui de plus fait furieusement écho à ce que raconte aussi la marque concurrente. Quand Adia, entreprise de travail temporaire², nous interpelle sur les stéréotypes à l'embauche, cette interpellation est légitime, cohérente avec son identité.

ADIA
TRAVAIL TEMPORAIRE

Ce jeune est un casseur
d'Idées reçues. Vous voyez un cancre alors qu'il enchaîne les heures de formation. Vous pensez qu'il ne sait rien faire, pourtant, avec Adia, il multiplie les expériences. Vous l'imaginez en train de forcer une voiture mais pour ses employeurs, il ne force que le respect.

NE VOUS FIEZ PAS AUX APPARENCES, FIEZ-VOUS AUX COMPÉTENCES.

www.adia.fr

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail firms turn red to black and start to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all at a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2™ jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 50% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 30 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 50% recycled polyester jacket, knit and sewn to high standards: it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the REI™, to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



*If you sell your used Patagonia product on eBay™ and use the Common Threads Initiative pledge, we will not list your product on patagonia.com for an additional charge.

SEEK THE PURSUE

Être audacieux sur la forme

Dès qu'il s'agit de RSE, c'est un peu comme si les communicants avaient oublié les bonnes vieilles règles d'une communication efficace : un message simple, clair, direct, de l'humour – voire de la provocation –, de l'agrément, et des preuves de ce que l'on raconte. Si quelques campagnes sortent du lot – la campagne choc de Patagonia « Don't buy this jacket », celle, directe et pédagogique, de La Camif –, la plupart des communications RSE utilisent un langage complexe, un ton moralisateur et une iconographie ennuyeuse, tout en s'affranchissant de la fourniture des preuves. Comment, dans ces conditions, engager le consommateur ?



S'intéresser aux bénéfiques pour le consommateur

Les études le montrent, les consommateurs ont des attentes sensées et raisonnables en matière de RSE. Ils ne s'attendent pas à ce que les entreprises sauvent la planète, ils demandent juste des mesures de bon sens, qui profitent à tous – ce qui est bien l'idée fondatrice du développement durable. Toutes les actions concrètes, liées au métier de l'entreprise, et qui tendent à faciliter la vie du consommateur, à faire baisser les prix, à lutter contre l'obsolescence programmée ou à réduire les emballages sont de ce fait à plébisciter. Quand Ikea fait des paquets plats, tout le monde comprend l'équation gagnante : c'est rentable pour l'entreprise en termes de gestion des stocks, c'est facile à transporter pour le client, c'est mieux pour l'environnement, car cela diminue le volume transporté. Intermarché aborde sa responsabilité envers le gaspillage alimentaire en tâchant de convaincre le consommateur, à travers une campagne pleine d'humour, que les fruits et légumes non calibrés sont moins chers, mais tout aussi bons... de quoi réconcilier pouvoir d'achat et conduite vertueuse.

Éviter de parler de RSE

La RSE, c'est comme la prose de monsieur Jourdain : mieux vaut en faire sans le dire. Le mot lui-même et tous ses corollaires (développement durable, écologie...) drainent inmanquablement pour le consommateur des relents de langue de bois et provoquent de facto une forme de défiance. Pour reprendre l'exemple des paquets plats d'Ikea, le géant suédois n'a pas besoin d'estampiller sa démarche « RSE », et c'est d'autant plus crédible.

Ainsi, un mariage réussi entre marque et RSE demande de revenir à ce que doit être un marketing bien fait : la prise en compte des attentes, la traduction dans l'amélioration de l'offre, et une communication simple, directe et « impactante ». En dépit des limites énoncées, la RSE contribue sans nul doute à la performance financière de l'entreprise, non pas directement, mais plutôt comme un révélateur d'actifs, et plus particulièrement des actifs incorporels comme la marque et la réputation. La RSE n'est donc pas source de valeur en tant que telle, mais participe activement aux processus de création de valeur, donc au capital-marque. Dans ce cadre, l'avantage compétitif obtenu d'une démarche responsable ne sera durable que s'il est étroitement associé à l'identité de la marque, elle-même nourrie par le capital organisationnel – les valeurs, le mode de gouvernance, la culture, l'histoire et les savoir-faire. Cette association fera alors de la RSE une capacité rare, non substituable, difficilement imitable par les concurrents, et impossible à acheter sur le marché. ■

1 - Chiffre 2013 de l'investissement socialement responsable en France, 10^e enquête de marché réalisée par Novethic.

2 - Adia a fusionné en 2013 avec Adecco

Sources :

- a - CAPRON M., « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles "nouveauautés" s'agit-il ? », *Revue des sciences de gestion*, 2005.
- b - CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 2007.
- c - COMMISSION EUROPÉENNE, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*, ed. E. Commission, Bruxelles, Belgique, 2001.
- d - AGGERI F. et al., *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective*, Vuibert, Paris, 2005.
- e - DEJEAN F. et GOND J.-P., « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 7, n° 1, 2007, p. 5-31.
- f - HART S.L., « A Natural-Resource-Based View of the Firm », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, 1995, p. 996-1014.
- g - KELLER K.L., « Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, 1993, p. 1-22.
- h - TORELLI C.J., MONGA A.B. and KAIKATI A.M., « Doing poorly by doing good : Corporate social responsibility and brand concept », *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n° 5, 2012, p. 948-963.
- i - BECKER-OLSEN K.L., CUDMORE B.A. and HILL R.P., « The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior », *Journal of Business Research*, vol. 59, n° 1, 2006, p. 46-53.
- j - BINNINGER A.-S. et ROBERT I., « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la "stakeholder marketing theory" ? », *Management & Avenir*, vol. 5, 2011, p. 14-40.
- k - SWAEN V. et CHUMPITAZ C.R., « L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs », *Recherche et applications en marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 7-35.