

RSE GLOBALE ET RSE LOCALE POUR UNE CREATION DE VALEUR PARTAGEE MONDIALE : QUELLE « GLOBAL VALUE CHAIN » ?

Anna MINEEVA

anna.mineeva@univ-lyon3.fr

Doctorante à l'Ecole Doctorale de Science Economiques et de Gestion

(Universite Jean Moulin Lyon 3)

Sous la direction de : Marielle PAYAUD

Ce projet de recherche est focalisé sur la conceptualisation et l'analyse des principales implications du nouveau phénomène émergent de « Responsabilité sociale des entreprises partagée » qui implique qu'aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises est partagée entre tous les acteurs de la chaîne de valeur internationale. Les entreprises internationales sont en train de devenir responsables non seulement de la performance de tous les acteurs de leur chaîne de valeur mais aussi au-delà de celle-ci.

Résumé: De nos jours le concept de RSE est bien intégré dans la littérature académique ainsi que dans les pratiques managériales. L'intérêt d'une approche volontaire et responsable dans les pratiques des entreprises augmente considérablement pour les entreprises multinationales qui sont des acteurs importants dans le processus de développement économique, social et environnemental. En raison de l'important impact mondial des multinationales, de nouvelles contraintes et exigences en matière de RSE émergent dans notre société. Aujourd'hui, les entreprises multinationales doivent assurer une performance socialement responsable non seulement à l'échelle de l'entreprise elle-même mais aussi au niveau de tous les partenaires inclus dans la chaîne de valeur mondiale et au-delà, qui ont un impact direct ou indirect sur le processus de création de valeur. Par conséquent, une nouvelle approche est en train d'apparaître à l'intérieur du concept même de RSE – « la responsabilité sociétale des entreprise partagée », dans laquelle les entreprises multinationales doivent prendre la responsabilité pour tous les acteurs de leur réseau. Cette approche prévoit des conséquences considérables dans la gouvernance d'entreprise et dans les pratiques de management pour les entreprises multinationales qui ne se sont pas encore penchées sur les revues littéraires. De ce fait, le but de cette recherche est d'étudier les principales implications de la croissance de la responsabilité des entreprises en amont et en aval de la chaîne de valeur pour le management stratégique des entreprises multinationales.

Structure du projet de recherche

Dans le but de comprendre la logique de ce projet de recherche en totalité, la structure du projet est la suivante. Dans la section Champ de Recherche et Objectifs le problème principal de la recherche est établi sur les bases d'une brève revue de la littérature. Afin de résoudre ce problème de recherche, trois questions ont été formulées. La Revue de la littérature est destinée à fournir les bases théoriques de la recherche. L'objectif de cette section est de montrer la pertinence du problème au sein du domaine de recherche, la RSE, en traçant le cadre théorique et en l'ajustant avec le manque de recherche actuel décelé dans les revues littéraires. Le Cadre Méthodologique amène le plan de recherche anticipé qui couvre la stratégie de recherche, les méthodes de recherche et un processus préliminaire de collecte de données. La dernière partie, Contributions Théoriques & Implications Managériales, montre comment les résultats anticipés de l'étude peuvent enrichir les connaissances théoriques et pratiques existantes de la mise en œuvre de la RSE dans la chaîne de valeur mondiale. Les Références présentent la liste des publications académiques pertinentes citées dans le projet de recherche.

Champ de Recherche et Objectifs

De nos jours nous pouvons voir que les demandes en RSE envers la société mondiale deviennent de plus en plus vastes et incorporent de nouveaux aspects de la RSE, tout en augmentant l'échelle de responsabilité dans (et même au-delà) la chaîne de valeur mondiale des entreprises multinationales. A cet égard et dans le but de faire valoir leurs propres RSE, les multinationales doivent s'assurer des performances de tous les partenaires mondiaux qui contribuent directement ou indirectement au processus de création de valeur. Des changements de cette ampleur dans la perception de la RSE amènent une question qui peut être considérée comme un problème de recherche essentielle pour cette étude :

Comment intégrer la RSE dans (et au-delà de) la chaîne de valeur mondiale ?

Dans le but de correspondre aux nouvelles réalités complexes et aux demandes faites par la société en matière de RSE, les entreprises multinationales doivent logiquement ajuster leurs pratiques de management pour améliorer leurs réglementations concernant la performance en RSE de leurs chaînes de valeur mondiale. Cela demande le développement de nouvelles méthodes de management et de gouvernance des chaînes de valeur mondiales, avec un accent mis sur les résultats des partenaires en matière de RSE. A cet égard il est extrêmement important de faire progresser les connaissances académiques sur les principales implications de

l'intégration de la RSE pour le management stratégique des entreprises multinationales. Pour résoudre le problème de recherche indiqué, deux questions de recherche ont été formulées :

RQ1: Quelles sont les principales implications de l'adoption d'une approche de responsabilité d'entreprise partagée au sein (et au-delà de) la chaîne de valeur mondiale pour le management stratégique des entreprises multinationales ?

RQ2: Comment la capacité de gérer la performance de la RSE au sein de la chaîne de valeur (et au-delà) provoque/encourage une RSE locale ? entreprises multinationales ?

Toutes les questions de recherche proposées cherchent à obtenir de nouvelles idées et à contribuer aux connaissances académiques sur les implications managériales du concept émergent de la responsabilité sociale des entreprises partagées au-delà de l'entreprise individuelle et de ses partenaires directs.

Revue de la littérature

Dans le monde actuel, il est devenu évident que l'hypothèse selon laquelle l'humanité dispose d'une quantité infinie de ressources naturelles et que l'environnement a une capacité illimitée d'auto-régénération illimitée n'est plus pertinente. Les conséquences importantes du développement économique et technologique qui ont considérablement influencé notre société et notre environnement ont conduit à l'émergence d'un concept moderne de développement global – "*développement durable*" qui implique que les besoins du présent devraient être remplis "*without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (Brundtland, 1987, p.11). Cette définition large et exhaustive du développement durable formulée par la Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement a permis de mieux comprendre le problème du développement économique mondial, car comme pour le concept durabilité, il conviendrait de créer un développement économique conjugué à la protection à long terme de l'environnement et de la société.

Une telle approche a sans aucun doute provoqué l'émergence de nouvelles exigences et contraintes pour les activités industrielles en faisant appel à une gestion consciencieuse de l'entreprise. Cela a donné naissance au concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), qui est aujourd'hui bien établi dans la littérature académique, englobant également des concepts tels que la durabilité des entreprises, la citoyenneté d'entreprise et le business ethics (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Parallèlement à la prise de conscience croissante de l'importance des défis de développement durable auxquels la communauté mondiale est confrontée, le concept de RSE a évolué, augmentant sa portée et ses ambitions en appelant à une plus grande

intégration et expansion du potentiel des entreprises pour avoir un impact positif et contribuer au développement social et environnemental (Visser et Kymal, 2015).

Dans le cadre du développement du concept de RSE, il est important de souligner les grandes étapes qui ont influencé son développement ultérieur comme la théorie des parties prenantes de Ed Freeman (1984), le concept de la triple bottom line de John Elkington (1994), le concept de social innovation de Rosabeth Moss Kanter (1999), le concept de bottom of the pyramid (BoP) de C.K. Prahalad et Stuart Hart (2002) et le concept de creating shared value développée par Michael Porter et Mark Kramer (2011). Dans cette démarche de développement du cadre théorique du concept de RSE, W. Visser a distingué un point important : le passage de l'approche basée sur la responsabilité à l'approche de la création de valeur, mettant un accent sur des implications plus stratégiques de la RSE pour une entreprise (Visser, 2013).

Les implications stratégiques de la RSE dans l'entreprise ont été discutées dans la littérature académique sur deux questions principales : la motivation des entreprises à s'engager dans les pratiques de la RSE et la valeur créée par une entreprise en appliquant les stratégies de RSE. A cet égard, certains universitaires affirment que la RSE représente non seulement une philanthropie altruiste mais *“an integral part of business practices, including the supply-chain and the market side. It is not about how businesses spend their profits but, indeed, about how they earn them”* (Beschoner, 2014, p.109). De la même manière, la RSE est considérée comme importante non seulement pour répondre aux exigences légales et faire face à la pression gouvernementale mais aussi en ce qui concerne la saisie d'opportunités stratégiques pour intégrer les besoins des parties prenantes et les exigences sociétales dans la stratégie d'entreprise, la culture et les pratiques quotidiennes (Reimann, et al., 2012; Werther et Chandler, 2005).

La pertinence de cette approche augmente dans le contexte des chaînes de valeur mondiale qui émergent actuellement. Suivant la croissance de la mondialisation, les stratégies de croissance, les économies d'échelle et d'autres forces concurrentielles, les entreprises sont amenées à se développer mondialement (Werther et Chandler, 2005). En raison d'un environnement commercial sophistiqué, les entreprises multinationales exportent certaines de leurs activités vers les pays en développement avec des économies émergentes afin d'obtenir des avantages concurrentiels par l'optimisation de la chaîne de valeur et la réduction des coûts. Par conséquent, les chaînes de valeur mondiale sont largement émergentes, adoptant toute une variété d'activités nécessaires à mettre un produit sur le marché afin de répondre aux besoins du client et d'améliorer la valeur créée.

Depuis que la nature des relations commerciales évolue vers une fabrication basée sur des fournisseurs hors des frontières nationales, le concept de RSE se transforme en conséquence (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Avec leurs croissances mondiales, les multinationales sont considérées comme ayant une influence et un pouvoir de plus en plus importants pour résoudre les problèmes sociaux mondiaux. Ce potentiel a été reconnu par la société et une pression supplémentaire sur les multinationales a été exercée de la part d'intervenants internes et externes tels que les clients, les employés, les syndicats, les actionnaires, les partenaires commerciaux, les gouvernements, les ONG et les médias, auxquels les conditions sociales et environnementales sur les sites de production à l'étranger, en particulier dans les pays en développement suscitent un intérêt particulier (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Etant intégré dans des chaînes logistiques et des réseaux commerciaux complexes, les multinationales sont actuellement tenues responsables non seulement de leur propre performance commerciale mais pour les pratiques environnementales et sociales de leurs partenaires commerciaux mondiaux. Par conséquent, la RSE n'est plus le domaine de l'entreprise individuelle, elle englobe aujourd'hui toute la chaîne de valeur allant au-delà des fournisseurs et prestataires directs (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009).

Dans le monde d'aujourd'hui, les exigences en matière de RSE façonnées par la société deviennent un concept global et élargissent la portée de la responsabilité de l'entreprise beaucoup plus loin qu'elle ne l'était auparavant. Certains universitaires affirment que la croissance des exigences en RSE est enracinée dans le changement de paradigme de responsabilité, qui passe de l'approche de la responsabilité à l'approche de la connexion sociale. Selon l'approche de la connexion sociale, une entreprise est considérée comme responsable si elle a une connexion sociale avec des problèmes particuliers de RSE et avec des parties prenantes concernées (Schrempf-Stirling et al., 2012). Par conséquent actuellement un concept de « responsabilité sociale des entreprises partagées » émerge là où la responsabilité est censée être partagée entre tous les acteurs des chaînes de valeur mondiale.

Les universitaires affirment qu'étant donné le rôle élargi de la RSE envers les multinationales, les problèmes de RSE devraient être analysés dans deux dimensions : les problèmes liés à la production du bien au long de la chaîne logistique, également appelée upstream CSR et les problèmes liés à la consommation du bien, appelée downstream CSR (Schrempf-Stirling et al., 2012). En partant de cette approche conceptuelle il devient évident que, aujourd'hui, la RSE va même au-delà de la chaîne de valeur et englobe un large réseau d'acteurs commerciaux qui, directement ou indirectement, implicitement ou explicitement, contribuent au processus de création de valeur.

Cette approche élargie de la RSE qui est actuellement adoptée par la société mondiale ainsi qu'un changement du paradigme de la responsabilité lui-même apporte des implications significatives dans les pratiques managériales en entreprise, qui ne sont toujours pas étudiées et discutées régulièrement dans la littérature académique. De toute évidence, l'augmentation des responsabilités dans et au-delà de la chaîne de valeur exige aux entreprises multinationales de renforcer leurs capacités à manager et gouverner leurs chaînes de valeur mondiale, notamment en termes de performance RSE. Cependant, la littérature académique ne permet pas encore d'évaluer cette capacité ni de savoir comment cette capacité améliorée influe sur la performance et la compétitivité globale des multinationales. Il est donc possible de conclure qu'il existe un écart entre le cadre théorique moderne de l'expansion de la RSE à l'intérieur et au-delà de la chaîne de valeur mondiale des multinationales et son impact sur la gouvernance d'entreprise ainsi que sur la compétitivité globale des multinationales.

Cadre Méthodologique

Le problème énoncé et les questions de recherche formulées nécessitent d'avoir un aperçu approfondi de ce phénomène et d'analyser la question de la mise en oeuvre de la RSE dans les

chaînes de valeur mondiale sous un nouveau jour. Par conséquent, cette recherche peut être considérée comme exploratoire. Les questions de recherche énoncées commençant par « Quelles? » et « Comment ? » déterminent également le caractère exploratoire de cette recherche. Afin de parvenir à une compréhension holistique du problème, cette recherche nécessite une stratégie flexible et adaptable afin de pouvoir l'ajuster à l'évolution des paramètres. Par conséquent, une méthodologie qualitative par étude de cas pourrait être considérée comme une stratégie de recherche valable pour répondre aux questions et objectifs de recherche. En tant que méthodologie de recherche, l'étude de cas implique l'analyse du phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne peuvent être clairement distingués (Yin, 2009). Cette caractéristique fondamentale correspond en particulier au problème de recherche qui doit être abordé dans le cadre de cette étude – le problème stipulé implique que la RSE ne peut pas être considéré hors de son contexte de management et d'organisation d'entreprise ; par conséquent, la question de la RSE ne peut pas être analysée indépendamment.

Cette étude adopte une stratégie d'étude de cas unique ou multiple car la recherche se concentre sur une seule unité d'analyse : la performance en matière de RSE dans la chaîne de valeur mondiale. Les études de cas unique sont applicables pour l'analyse de cas extrêmes, critiques ou rares (Yin, 2009). En partant du fait que l'axe de recherche de cette étude porte sur les entreprises multinationales et les chaînes logistiques, il est possible d'appliquer des techniques d'échantillonnage non probabiliste et de se concentrer sur les cas extrêmes, critiques ou typiques des différentes industries. Néanmoins, il est également possible d'analyser et de comparer plusieurs cas en mettant en oeuvre une stratégie d'étude de cas multiple.

Concernant la durée, la recherche est censée être transversale, mais l'approche longitudinale peut également fournir des informations précieuses sur la manière dont les pratiques managériales et la performance concurrentielle ont évolué dans le temps ainsi que sur les changements dans les pratiques de RSE causés par des pressions externes.

En ce qui concerne la collecte de données, la recherche implique des techniques qualitatives incluant la triangulation des données empiriques primaires et secondaires. Yin (2009) déclare six principales sources de données : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation des participants et les artefacts physiques. Dans le cadre de recherche actuel il est possible d'en appliquer plusieurs : entretiens, documentation et observation directe. Cependant, l'attention principale doit être accordée aux entretiens semi-structurés et approfondis en raison de leur nature réfléchis et pointus, qui en font une source précieuse de preuves empiriques pour une étude de cas.

Dans le but d'enrichir les résultats du cadre de recherche proposé, plusieurs entretiens approfondis devraient être menés avec des entreprises internationales. Organiser des entretiens à l'étranger pourrait aussi considérablement améliorer la valeur de la recherche proposée. Par conséquent, des entretiens devraient avoir lieu au siège de différentes entreprises en Europe ainsi qu'au sein des filiales locales. Un autre objectif important dans cette recherche est de rencontrer les partenaires locaux pour comprendre comment ils perçoivent la RSE dans la chaîne de valeur mondiale.

En ce qui concerne le problème de RSE, des données secondaires devraient être considérées comme une importante source de preuves empiriques et peuvent être obtenues grâce au site web de l'entreprise, aux rapports de l'entreprise, aux rapports gouvernementaux et à des médias fiables. Par conséquent, il est possible de conclure que cette recherche implique une étude qualitative multi-méthode.

Compte tenu de ce qui précède et afin de mettre en oeuvre ce projet de recherche, le plan prévu est le suivant. Une ou plusieurs multinationales devraient être sélectionnée en appliquant une technique d'échantillonnage particulière (échantillonnage dirigé) ; la chaîne de valeur mondiale de cette multinationale devrait être modélisée en englobant le plus grand nombre d'acteurs commerciaux directs et indirects qui ont un lien social avec le réseau commercial de la multinationale considérée. Sur cette base, les données primaires et secondaires devraient être collectées afin d'avoir un aperçu sur la façon dont cette chaîne de valeur mondiale est gouvernée en termes de RSE, sur la capacité de régulation de la multinationale sur sa chaîne de valeur (en amont et en aval), sur la manière d'améliorer cette capacité et sur son influence envers les pratiques managériales des multinationales. Par la suite, les données collectées doivent être analysées et traitées afin de construire un cadre conceptuel.

Contributions Théoriques & Implications Managériales

La pertinence du problème de recherche énoncé dans ces projets de recherche est indéniable tant pour les universitaires que pour les managers. Le cadre de recherche proposé peut fournir de nouvelles perspectives dans le domaine de la RSE à l'échelle des multinationales et des chaînes de valeur mondiale en déterminant comment la mise en oeuvre de l'approche de "responsabilité sociale des entreprises partagée" apparue récemment dans les revues académiques influence la performance concurrentielle mondiale des entreprises multinationales. Ce cadre de recherche permet aussi d'élaborer un cadre conceptuel pour l'évaluation de la capacité réglementaire des entreprises multinationales à gérer la performance en matière de RSE au sein de leur chaîne de valeur mondiale (et au-delà).

En ce qui concerne les résultats prévus pour les implications managériales, cette recherche peut fournir des directives intéressantes pour les managers de multinationales sur la façon dont les pratiques managériales devraient être ajustées afin de répondre aux exigences grandissantes de la RSE vis-à-vis des entreprises multinationales.

Références

- Andersen, M. and Skjoett-Larsen, T., 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*, 14(2), pp. 75-86.
- Beschorner, T., 2014. Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), pp.106-112.
- Brundtland, G., 1987. Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development. United Nations, Oslo, pp. 1-59.
- Elkington, J., 1994. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), pp. 90-100
- Freeman, R.E., 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield: Pitman Publishing.
- Kanter, R.M., 1999. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, May-June 1999.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 2011, 89(1/2), pp. 62–77.
- Prahalad, C.K. and Hart, S.L., 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, pp. 54–67.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L. and Carter, C.R., 2012. Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), pp.1-17.
- Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G. and Phillips, R.A., 2012. Ever Expanding Responsibilities: Upstream and Downstream Corporate Social Responsibility." in Sustainable Value Chain Management: Analyzing, Designing , Implementing , and Monitoring for Social and Environmental Responsibility, edited by A. Lindgreen, F. Maon, J. Vanhamme, and S. Sen. Farnham: Ashgate, 2012, pp. 353-368.
- Visser, W., 2013. Creating shared value: Revolution or clever con? *The Broker*, 17 June 2013.
- Visser, W. and Kymal, C., 2015. Integrated value creation (IVC): beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), pp. 29-43.
- Werther, W.B. and Chandler, D., 2005. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), pp.317-324.
- Yin, R., 2009. Case study research: design and methods. 4th Edn. Thousand Oaks, California, US: Sage Publications.