

**LA RSE, UN CATALYSEUR D'INNOVATIONS AU SERVICE DE
LA « VISION » STRATEGIQUE**

Alexandre ASSELINEAU

Docteur en Sciences Economiques
Groupe ESC Dijon Bourgogne, Centre de Recherche sur les
Entreprises (Ceren)

Anne CROMARIAS

Docteur en Sciences de Gestion
Groupe ESC Clermont, Centre de Recherche Clermontois en Gestion
et Management (EA 3849)

LA RSE, UN CATALYSEUR D'INNOVATIONS AU SERVICE DE LA « VISION » STRATEGIQUE

Cet article étudie trois PME du secteur des « alicaments » qui associent leurs compétences afin de créer des solutions de santé naturelles et efficaces tout en respectant pleinement l'environnement. Les premiers résultats montrent le rôle déterminant de la vision stratégique du dirigeant, qui considère son entreprise comme « outil » au service du développement économique, social, et territorial. La RSE apparaît comme un ensemble de convictions fondamentales guidant les réflexions stratégiques. Elle oriente l'entreprise vers des approches innovantes, tout en initiant une spirale vertueuse de développement collectif et apparaît ainsi comme un véritable catalyseur d'innovations.

Mots clés

RSE, développement durable, innovation, vision stratégique, création de valeur.

This paper examines three SMEs in the sector of "functional foods" that combine their skills in order to create natural and effective health solutions while fully respecting the environment. The first results show the decisive role of the strategic vision of the leader, who considers the company as a "tool" in the service of economic, social and territorial development. CSR appears as a set of basic beliefs guiding strategic reflections. It directs the company towards innovative approaches, initiating a virtuous spiral collective development and thus appears as a catalyst for innovation.

Keywords

CSR, sustainable development, innovation, strategic vision, value creation.

A partir du concept d'entreprise citoyenne qui vise à replacer l'entreprise au cœur de son environnement sociétal et à élargir ses responsabilités au-delà de ses activités marchandes (Adam, 1994), l'entreprise s'affirme comme un acteur majeur du développement, économique, social et sociétal, en faisant preuve d'initiatives solidaires à l'égard de son environnement, ce dernier étant considéré au sens large (salariés, clients, etc.). Il s'agit alors de prendre en considération l'intérêt collectif et d'œuvrer pour le bien commun.

Cette recherche vise à comprendre, au travers d'une démarche exploratoire qualitative, dans quelle mesure une entreprise peut effectivement orienter son développement selon cet axe, ancré dans la vision stratégique du dirigeant, quelles sont les motivations qui la guident dans cette voie, quels intérêts elle y trouve et quels en sont les impacts sur les plans organisationnel et managérial, ainsi que pour son environnement. Trois PME du secteur de l'alimentation santé sont étudiées. Les trois objectifs de long terme qu'elles se sont assignés conjointement et qui guident leur mode d'organisation et de management en font un objet d'étude remarquable : développer et pérenniser l'activité de chaque entreprise ; coordonner les efforts de chacun en vue de proposer un service global aux clients ; faire de leur implantation une contribution active au développement local.

Les premiers résultats mettent en évidence le rôle déterminant du dirigeant, qui promeut une vision élargie du rôle de l'entreprise comme « outil » au service du développement économique, social, et territorial. La RSE apparaît ici comme un ensemble de valeurs normatives fondamentales guidant les réflexions stratégiques. Elle conduit à des approches véritablement innovantes et initie une spirale vertueuse de développement collectif.

Après avoir rappelé et discuté le concept de RSE et proposé un lien avec celui de vision stratégique (partie 1), nous présenterons le cas sur lequel s'appuie la recherche (partie 2), puis nous proposerons une discussion sur la RSE, véritable conviction stratégique orientant et contraignant les entreprises dans la voie de l'innovation (partie 3).

1. La RSE, atout ou contrainte pour l'entreprise ?

1.1 Retour sur la notion de RSE

Si les premières réflexions sur la responsabilité sociétale de l'entreprise ont près d'un demi-siècle (Bowen, 1953 ; Preston & Post, 1975 ; Carroll, 1979), celles-ci n'ont été d'abord que peu orientées vers l'application managériale de ces principes (Carroll, 1991). La

théorie des parties prenantes, ou *stakeholder theory* (Freeman, 1984), a alors été mobilisée pour tenter d'opérationnaliser la RSE. Ainsi, de nombreux auteurs s'accordent sur l'importance, pour l'entreprise, de chercher à contenter d'autres acteurs que les seuls actionnaires, à savoir « *répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.* » (Allouche & al., 2004).

L'intérêt de considérer la RSE par la théorie des parties prenantes consiste à identifier quels en sont les acteurs et quelles sont, pour chacun d'eux, leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux, la RSE se présentant alors comme « *une vraie problématique managériale sous la pression des parties prenantes* » (Bonneveux & Saulquin, 2009, p.172). Il convient alors de s'intéresser plus particulièrement à la dimension éthique de la théorie des parties prenantes (Gond & Mercier, 2004), même si elle ne fait pas consensus.

Or, même si une définition de la RSE est aujourd'hui stabilisée au niveau européen, en tant que « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001), l'acronyme de RSE lui-même donne toujours lieu à débat et à de nombreuses mises en perspective. S'agit-il de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, de Responsabilité Sociale et Environnementale, ou le « S » renvoie-t-il plutôt une responsabilité qui serait « *sociétale* » ? De même, le terme de « *responsabilité* » peut se comprendre de deux manières : d'une part, comme l'obligation de rendre des comptes (transparence), mais n'implique pas pour autant un comportement exemplaire de la part de l'entreprise qui dit s'y conformer ; d'autre part, comme l'obligation de s'acquitter d'une tâche, au risque d'encourir une sanction en cas de non exécution de ladite tâche (Capron, 2009). Un autre découpage peut être proposé en distinguant trois approches de la théorie des parties prenantes au prisme de la RSE (Xhaufclair & Zune, 2006) : un courant formaliste, l'entreprise responsable étant celle qui démontre le respect de ses engagements ; un courant rationaliste, qui vise à optimiser la valeur partenariale de l'entreprise, issue de la pluralité de ses parties prenantes ; un courant critique, la RSE étant issue des représentations nécessairement divergentes que s'en font les différentes parties prenantes, et du rapport de force entre ses dernières.

Dans une optique de développement durable, avec lequel elle se confond souvent, puisque « *le respect de certaines valeurs morales et éthiques est indispensable à un développement économique durable de*

l'entreprise » (Chakroun & al., 2008), la RSE peut également s'envisager comme une recherche de bien-être collectif, au bénéfice du plus grand nombre : l'entreprise, certes, mais aussi ses principaux acteurs (salariés, notamment) et partenaires. Dans cette perspective, l'organisation réticulaire semble être un mode intéressant de propagation de la RSE, au-delà des frontières traditionnelles de l'entreprise, d'autant plus si l'on considère les PME (Paradas, 2005 ; Bonneveux & Saulquin, 2009).

En retenant une conception de la RSE comme opérationnalisation du développement durable dans les entreprises, il est légitime de s'interroger sur la pertinence à faire de cette voie une stratégie délibérée de développement, au travers d'une « vision » originale et novatrice, reposant sur les ressources et compétences distinctives de l'entreprise.

1.2. La vision stratégique orientée RSE

A l'heure où les organisations ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion sur la RSE, ne serait-ce que pour satisfaire *a minima* à des obligations légales ou normatives, la question de la posture stratégique à adopter apparaît particulièrement prégnante. Avec la question suivante, qui fonde notre problématique de recherche : est-il possible de satisfaire pleinement aux trois dimensions de la « *Triple Bottom Line* » (articulation d'une croissance soutenable avec des considérations sociales et environnementales) sans modifier en profondeur la logique même de l'organisation, sa stratégie, son organisation, son management (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009 ; Martinet & Payaud, 2008) ? En d'autres termes, s'agit-il de proposer un simple « habillage RSE » à destination des parties prenantes (politique de communication, partenariats avec des organisations humanitaires ou non gouvernementales, etc.), s'agit-il d'une stratégie verte ancrée sur les questions environnementales (Azzone & Bertelé, 1994) ou s'agit-il de revisiter entièrement l'organisation pour l'adapter à la nouvelle donne ? Sur ces questions, il semble que les organisations adoptent des approches sensiblement différentes.

Asselineau & Piré-Lechalard (2009) distinguent schématiquement quatre catégories :

- les *organisations dites « génétiquement programmées »*, auxquelles on peut attribuer un rôle de pionnier en matière de RSE : elles sont créées autour d'un projet cohérent impliquant les différentes dimensions du développement durable. Au-delà de réflexions qui

peuvent avoir initialement des bases morales ou éthiques, ces organisations manifestent également un intérêt pour les opportunités que la démarche peut présenter pour différencier une offre et créer de la valeur.

- les *entreprises sympathisantes*, qui s'inspirent des précédentes et intègrent de façon volontariste et crédible les aspects du développement durable, mais sans qu'il soit entièrement possible de les considérer comme exemplaires en ce domaine.

- les *entreprises opportunistes*, qui utilisent le développement durable essentiellement à des fins promotionnelles, à destination des parties prenantes (« Greenwashing »).

- les *entreprises rétives*, qui ne s'engagent que pour satisfaire à des contraintes légales, sociétales ou à la demande de donneurs d'ordre : celles-ci ne perçoivent pas les opportunités de marché qui peuvent émerger de démarches actives de développement durable.

Partant de cette classification, nous envisageons notre réflexion sur la base d'une hypothèse centrale qui guide notre recherche : si elle est souvent envisagée comme synonyme de « contraintes » supplémentaires, les organisations génétiquement programmées montrent que la RSE peut à l'inverse constituer une source non négligeable d'opportunités de marché, à condition d'adopter une démarche proactive et de revisiter certains modes ou logiques de fonctionnement. Notamment, elles peuvent puiser dans une logique « RSE » des avantages concurrentiels décisifs à l'heure de la saturation de nombreux marchés.

En imposant une réflexion approfondie potentiellement sur l'ensemble des processus de production et de la chaîne de valeur de l'organisation (Porter & Kramer, 2006), la RSE suggère une dynamique de progrès axée sur l'innovation. Pour les entreprises dites « génétiquement programmées » notamment, l'ensemble des innovations proposées est susceptible de générer une rupture avec le marché existant et les offres traditionnelles, rupture qui peut parfois être à l'origine d'un développement important de type « Océan Bleu » (au sens de Kim & Mauborgne, 2005) : Patagonia pour le textile ou The Body Shop pour les cosmétiques sont par exemple souvent cités. L'existence même d'une telle approche n'est pas aussi naturelle qu'elle peut sembler paraître pour la plupart des organisations. Bien au contraire, l'approche résolument « RSE » des entreprises dites « génétiquement programmées » trouve souvent sa source dans la vision proposée par le top management, généralement un dirigeant sensibilisé par les aspects liés au développement durable ou convaincu

des opportunités que cela peut représenter en termes de construction d'avantages concurrentiels.

Notre recherche est largement inspirée par cette dimension proactive de la réflexion stratégique, qui s'inspire des perspectives de type « stratégies entrepreneuriales » (au sens de Verstraete, 2002), qui renvoient à la nature pluridisciplinaire du management stratégique. Il s'agit de comprendre en quoi la dynamique de la RSE peut agir comme un mécanisme de « redistribution de cartes » entre les concurrents d'une activité donnée (Martinet & Payaud, 2008). Nos travaux prennent appui à la fois sur les dimensions théoriques liées à la *Resource-Based View* (Grant, 1991) et sur le champ de l'innovation stratégique (Hamel & Prahalad, 1990 ; Christensen, 1997 ; Kim & Mauborgne, 2005 ; Hamel, 2008). La question de recherche qui guide notre réflexion est la suivante : en quoi (et à quelles conditions) l'intégration d'une approche RSE dans la vision du dirigeant, puis mise en œuvre dans l'organisation, peut permettre la construction et le développement d'un *business model* différenciant et source de nouveaux avantages concurrentiels ?

Nous tentons par cette approche de mieux comprendre comment le projet d'entreprise proposé par le dirigeant, que nous assimilons ici à la « vision », vue comme « représentation, image mentale plus ou moins partagée, d'un futur désiré par l'entrepreneur et/ou des membres de l'organisation qu'il impulse » (Verstraete, 2002, p. 60), permet la construction d'une véritable cohérence globale de l'ensemble des éléments constituant l'activité de l'organisation.

2. Le cas « 3i nature »

2.1 Méthodologie de la recherche

En visant à comprendre comment la RSE peut s'opérationnaliser et quelles en sont les conséquences, nous mobilisons les outils de l'étude qualitative, plus spécifiquement l'étude de cas unique qui convient tout particulièrement à l'exploration d'un phénomène nouveau (Yin, 2003 ; Baumard & Ibert, 2007). Le cas étudié a été choisi du fait de son caractère original (trois PME « qui associent leurs compétences complémentaires et, depuis 20 ans, partagent le souci de créer des solutions de santé naturelles et

*efficaces tout en respectant pleinement l'environnement*¹ », voir *infra*), rétrospectivement précurseur (le secteur des alicaments est certes porteur aujourd'hui, ce qui était loin d'être évident au démarrage du projet), reconnu comme innovant (voir *infra*) et surtout pensé dès l'origine par l'entrepreneur sur la base de convictions fortes autour de la protection de l'environnement, du développement local, d'aspects liés aux conditions de travail. Des entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Ils ont été menés (et enregistrés) avec les principaux acteurs – dirigeants des entreprises étudiées, pouvoirs publics locaux (Mairie, Agence de développement économique), et acteurs périphériques (CCI, CGPME locale) – et conduits à l'aide d'un guide d'entretien. Ils ont ensuite été retranscrits en vue d'une analyse thématique, qui ne cherche pas à traiter de manière systématique l'intégralité du corpus, mais l'exploite à la fois de manière verticale et horizontale (Bardin, 2003 ; Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

De façon à limiter les biais liés à l'entretien, une triangulation des données est assurée par le recours à des données secondaires internes et externes : sites internet (des entreprises et des autres acteurs et parties prenantes), articles de presses locale et nationale, rapports officiels² et rapports d'une mission de conseil menée par des étudiants d'Executive MBA de l'ESC Clermont³.

2.2 3i nature : trois entreprises innovantes du secteur de l'alimentation santé

2.2.1 Présentation des données

3i nature est constitué du groupement de trois PME :

- Le *Laboratoire de Phytothérapie et Herboristerie* (LPH), créé en 1987 et situé dans l'Allier, intervient sur le développement, la mise au point, la formulation, la fabrication et le conditionnement de compléments alimentaires sous forme sèche.

¹ Source : www.3inature.fr

² Le cas étudié étant constitué, pour deux de ses trois entreprises, en PER (voir *infra* note n°5), un dossier de candidature à la labellisation et des outils de suivi et d'évaluation des actions conduites ont été élaborés pour transmission à la DIACT.

³ Ce rapport consiste en une analyse fine de l'entreprise pendant un an, portant sur les dimensions comptables et financières, ressources humaines et commerciales, une synthèse stratégique étant ensuite présentée devant un jury auquel participe le chef d'entreprise.

- *Biosphère99*, installée depuis 2008 à proximité immédiate de LPH, est spécialisée dans l'extraction végétale. L'entreprise développe des ingrédients, met au point, fabrique et conditionne des produits finis sous forme liquide ou pâteuse pour les marchés des compléments alimentaires et de la cosmétique.
- *Vert Product Ingredients*, créé en 1999 et situé dans l'Ariège, est spécialisé dans la production d'hydrolysats de protéines végétales par des techniques enzymatiques. L'entreprise s'appuie sur ses savoir-faire en extraction, biotransformation, purification et séparation pour développer et produire des ingrédients végétaux sous forme sèche (poudre) pour les marchés du complément alimentaire, de l'alimentaire, de la cosmétique et de la pharmacie.

L'ensemble représente environ 160 salariés, un chiffre d'affaires total de plus de 25 millions d'euros en 2008 (en hausse de +11% par rapport à l'année précédente). 20% du CA est réalisé à l'exportation. Compte tenu de l'activité, le budget de R&D est conséquent puisqu'il s'élève à 6 % du CA.

L'idée directrice de ce regroupement est d'offrir à ses clients, grands groupes internationaux de la pharmacie, de l'alimentaire ou des cosmétiques, des solutions complètes et innovantes adaptées à leurs besoins, basées sur le principe d'un accompagnement à la carte, depuis la recherche d'ingrédients (développement d'extraits nécessaires correspondant à la posologie et aux principes actifs souhaités par le client) jusqu'à la mise sur le marché du produit (conditionnement et packaging), en passant par le développement (formulations galéniques, aromatisation, production en forme sèche ou liquide). La notion de « filière durable » est présentée comme l'une des originalités (et des forces) du groupement : les producteurs de plantes (indépendants du groupement) sont sélectionnés et font l'objet de contrôles réguliers ; les lots produits font l'objet d'une traçabilité et des démarches qualité rigoureuses sont appliquées⁴. Ainsi, le Directeur Général de LPH, Manuel B., résume ainsi ce positionnement : « *La qualité dans tout ce que nous faisons est le levier de la création de valeur que nous partageons avec nos clients* ».

2.2.2 Un dirigeant aux convictions affirmées

A l'origine de 3i nature, se trouve un entrepreneur, Philippe L., docteur en pharmacie. Au milieu des années 1980, il souhaite créer

son entreprise, spécialisée dans les préparations à base de plantes médicinales, initialement à destination des pharmacies. Dès cette époque, son projet est de développer, produire et commercialiser des produits sains, dans un souci de respect de l'environnement. Mais le pari est alors risqué, à une époque où les approches « développement durable » sont loin d'avoir le même écho qu'aujourd'hui : « *on nous a pris pour des écolos de base, fabriquant de la tisane* ».

Après des débuts difficiles, l'entreprise commence à diversifier sa production, alors centrée sur les préparations magistrales, vers la fabrication et le conditionnement de gélules. Cette diversification permet de toucher une nouvelle clientèle, celle des industriels, pour orienter l'entreprise dans le domaine du façonnage.

Aujourd'hui, avec plus de vingt ans de recul, Philippe L. explique : « *A l'heure où l'Homme redécouvre la Nature et les bienfaits qui fonde son humanité, nous avons prouvé qu'il était possible de concilier avec harmonie la connaissance passionnée des vertus de la nature et la capacité à innover d'un Groupe performant, tout en respectant l'environnement. Pour nos clients, depuis plus de vingt ans, cette démarche se traduit par l'engagement quotidien de développer des compléments alimentaires « sûrs et allégables » dont la formulation restitue toujours mieux la richesse de la Nature* ». Ce discours prend une résonance particulière dans le contexte actuel, qui fait du développement durable et de la protection de l'environnement une réflexion sur laquelle les entreprises ne peuvent faire l'impasse.

Il apparaît donc particulièrement intéressant de chercher à comprendre comment ce chef d'entreprise a transformé une conviction profonde, celle que réussite économique et respect de l'environnement ne sont pas antinomiques mais peuvent au contraire être menés de front, en une stratégie de développement pour son entreprise et quels en sont les effets sur les différentes parties prenantes.

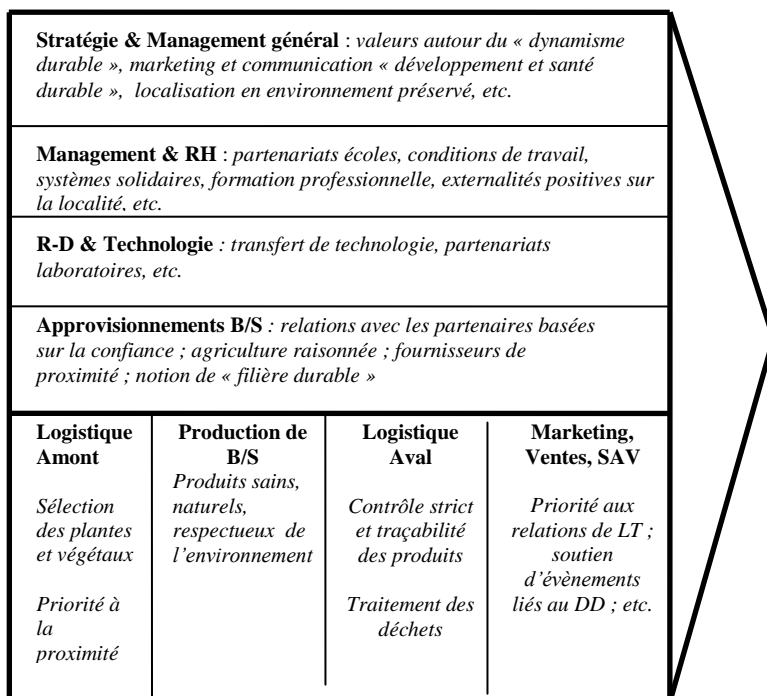
2.2.3 Une lecture stratégique du cas 3i nature : « *faire ensemble autrement* »

Si l'on considère la RSE comme une opérationnalisation du développement durable au niveau des entreprises, 3i nature constitue un cas exemplaire de la RSE envisagée comme conviction fondamentale *construite* dès l'origine sur la vision stratégique des dirigeants. Pour Philippe L., cette conviction se décline en deux dimensions : 1) une dimension entrepreneuriale, qui consistait à « oser créer » dans un environnement local *a priori* peu attractif (implantation dans le petit village dont il est originaire) : « *mon*

challenge était d'entreprendre, mon défi était de le faire dans mon pays. » 2) une dimension « responsabilités sociale et sociétale » en souhaitant, d'abord, contribuer activement au maintien de l'activité en milieu rural et à son développement (prouver que « créer de l'emploi à la campagne, c'est possible ») ; ensuite, orienter son activité sur un créneau risqué à l'époque, celui de l'alimentation santé ; enfin, adopter une ligne de conduite orientée « développement durable » bien avant que ce terme ne se généralise, en assurant une cohérence entre l'image de l'entreprise, son secteur d'activité et la préservation de l'environnement, se traduisant par « l'ancrage local [des entreprises] avec une volonté d'assurer la pérennité et le développement de zones rurales tout en adoptant une attitude éco-responsable ».

La vision stratégique s'avère donc bien ciblée sur la RSE, puisque des considérations économiques (la réussite de l'entreprise), sociales (créer de l'emploi de « bonne qualité » en termes de conditions de travail) et environnementales (le secteur des alicaments, la notion d'environnement préservé et l'éco-attitude) sont présentes. Il est intéressant de constater à quel point la vision stratégique construite par le dirigeant a irrigué l'ensemble de l'activité de l'organisation, se manifestant au niveau des différents processus du fonctionnement de celle-ci. Ce constat peut ainsi être synthétisé par la réalisation de la chaîne de valeur « RSE » de l'organisation, outil considéré comme pertinent sur ce sujet par Porter & Kramer (2006).

Figure 1 : la Chaîne de valeur RSE de 3i Nature



Adapté de Porter & Kramer (2006)

Fonctions supports

- **Stratégie & management général**
 - Le respect de l'homme et de l'environnement, la qualité et l'origine naturelle des produits, la notion de « dynamisme durable » sont les valeurs mises en avant par l'organisation ;
 - La dénomination de l'organisation et l'ensemble de la communication sont centrés sur le respect de la nature et du développement durable (« la santé durable ») ;
 - Dès l'origine a été fait le choix d'une localisation « en environnement préservé » *via* des partenariats avec les parties prenantes publiques, consulaires, privées du développement local (Chambres de Commerce et d'Industrie, Agence de

Développement Economique, CGPME) : l'organisation est ainsi envisagée comme un acteur à part entière du développement territorial. Ces collaborations ont notamment permis la reconnaissance comme Pôle d'Excellence Rurale (PER)⁵ du Naturopôle, une des entités (située dans l'Allier) de 3i Nature (Asselineau & Cromarias, 2009 ; 2010). Pour Philippe L., l'obtention du label PER « est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de 10 ans. [Elle doit permettre de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs » ;

- La mise en œuvre des normes Iso 9001 (*management de la qualité*), 14001 (*management environnemental*), 22000 (*management de la sécurité des produits alimentaires*), du système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), a des incidences sur l'ensemble des processus de l'organisation.

- **Management des ressources humaines**

- Plusieurs partenariats ont été contractualisés avec des écoles d'ingénieurs (pour des compétences pointues) et avec des lycées professionnels (pour des profils de baccalauréats spécifiques) ;
- L'environnement et les conditions de travail sont attractifs et confortables, ce que reconnaissent les salariés (« *il y a un confort à travailler en campagne ; cela est ressenti par tout le monde* » selon l'un d'eux). Plusieurs indicateurs permettent de le confirmer : le *turn-over* est très faible, les délais de recrutements des cadres pointus sont conformes au reste du secteur d'activité, malgré une localisation hors des agglomérations ;

⁵ Bien moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés. » 379 projets ont été labellisés en 2006, un nouvel appel à projet est en cours. L'évaluation des PER a été rendue publique en mai 2009, le bilan étant très positif : sur les 379 PER labellisés, 357 ont effectivement engagé leurs investissements, dont une centaine (parmi lesquels celui considéré ici) en totalité. Voir le site : http://www.parc-naturopole.fr/pp_actu.asp?reference=12&lg=fr

- Des systèmes « solidaires » sont proposés pour les salariés, ou en projet (covoiturage, crèche) ;
- L'organisation se veut exemplaire en matière de formation professionnelle pour les salariés ;
- La taille et l'organisation permettent un management de proximité, qui se veut plus « humain » ;
- La présence de l'activité génère des externalités positives sur la localité et ses environs. D'abord parce que la population locale bénéficie dans une large mesure des emplois proposés. Ensuite, comme l'évoque le Maire de l'une des communes concernées : *« ils nous ont permis de faire des choses au niveau de la commune, notamment les écoles, qu'on a rénové ; ou la réhabilitation de la caserne de sapeurs-pompiers, simple mais adaptée aux besoins d'aujourd'hui ; ou encore la salle polyvalente qu'on vient de refaire à neuf parce qu'elle datait de 50 ans. Jamais on n'aurait fait ça ! On a intérêt à jouer ce jeu là. Tout le monde s'y retrouve ».*

- **Technologie**

- Les laboratoires des différentes entités sont mutualisés avec des transferts de compétences ;
- Plusieurs partenariats ont été engagés avec de nombreux acteurs de la zone en faveur de l'innovation : pôles de compétitivité, laboratoires publics ou privés de recherche, organismes de formation, etc. ;
- Une part conséquente du budget est consacrée à la R&D (6 %).

- **Approvisionnements en biens et services**

- Les relations avec les partenaires (fournisseurs, clients) sont basées sur la confiance, la durée et la qualité, au travers de contractualisations pluriannuelles ;
- Dès que possible, l'accent est mis sur la valorisation de l'agriculture raisonnée et des fournisseurs de proximité ;
- L'organisation mise en place permet la maîtrise de l'ensemble de la filière, notamment par le recours à des audits qualité réguliers (notion de « filière durable »).

Fonctions principales

- **Logistique amont**
 - Les producteurs de plantes et d'extraits végétaux sont rigoureusement sélectionnés sur la base de cahiers des charges précis validés par les clients ;
 - Lorsque cela est possible, les fournisseurs sont choisis sur des critères de proximité géographique.

- **Production B/S**
 - En cohérence avec la mission de l'organisation, toute la production est organisée de façon à proposer des produits sains et respectueux de l'environnement ;
 - Les préparations sont uniquement à base de plantes et d'extraits végétaux naturels.

- **Logistique aval**
 - La production est contrôlée strictement, notamment par la vérification de chaque lot *ex ante* et *ex post* ;
 - Tous les lots bénéficient d'une traçabilité rigoureuse ;
 - Les déchets font l'objet d'un traitement spécifique.

- **Marketing & Ventes**
 - Les relations de long terme avec les clients (grands groupes de l'agro-alimentaire, de la beauté-santé et de la parapharmacie) sont privilégiées ;
 - Les clients sont accompagnés de façon personnalisée depuis la définition des besoins et le choix des matières premières (plantes et extraits) jusqu'au packaging *via* un cahier des charges précis ;
 - 3i Nature est membre de Nutravita (Groupement Alimentation-Santé d'Auvergne), dont l'objectif est la promotion, le développement et la mise en réseau des activités liées à l'alimentation-santé en Auvergne, et Philippe L. en est le Président. Dans ce cadre, 3i Nature a soutenu par exemple la journée « Prévention et prise en charge du surpoids » (à Vichy en octobre 2009) ;
 - La dénomination « 3i Nature » et le logo sont clairement identifiés « développement durable » et accompagnés d'un slogan évocateur : « être le partenaire global de vos projets innovants en vous apportant le meilleur de la nature tout en

garantissant une réponse industrielle sécurisée dans le respect de l'environnement ».

La lecture de la chaîne de valeur permet de constater à quel point la « vision » (terme employé spontanément par plusieurs salariés interviewés) du dirigeant, Philippe L., a été diffusée dans l'ensemble de l'organisation, donnant à l'ensemble une vraie cohérence globale orientée « RSE ». Cette cohérence montre que l'implication de 3i Nature dans le développement durable, loin de n'être qu'un argument utilisé à des fins de communication, est génétiquement inscrit dans les décisions opérationnelles de la structure dans sa globalité. Pour reprendre la classification mentionnée *supra*, 3i Nature peut être répertoriée parmi les entreprises dites « génétiquement programmées », la RSE étant naturellement et de façon permanente intégrée dans la réflexion stratégique ainsi qu'à tous les niveaux de l'organisation. Toutes les parties prenantes, comprises comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 46) sont impliquées dans ce processus construit : gouvernance, salariés, fournisseurs et clients, collectivités locales, organismes publics, parapublics et consulaires, etc.

L'analyse de ce cas conduit à deux constats complémentaires majeurs. D'abord, la RSE n'est pas venue, chez 3i Nature, se greffer à une organisation préexistante (contrairement à ce que vivent de nombreuses organisations qui cherchent à intégrer la RSE *a posteriori*), mais a été incluse dès l'origine dans la réflexion et la constitution de l'organisation. Ce point est évidemment fondamental. Néanmoins, il apparaît très clairement que, loin d'être une contrainte, la RSE est apparue comme un des éléments moteurs du positionnement innovant de l'organisation et de son développement, alors même que le développement durable n'était pas encore une thématique en vogue. Elle a permis notamment la construction d'une véritable cohérence d'ensemble des différentes entités concernées et des processus ainsi que la mobilisation des parties prenantes, au travers par exemple d'une remarquable adhésion des salariés.

Ensuite, l'approche stratégique retenue repose en grande partie sur la vision d'un homme, Philippe L., sur son leadership et sa capacité de conviction des parties prenantes. Ces caractéristiques entrepreneuriales sont soulignées, qui plus est de façon spontanée, par un grand nombre des personnes rencontrées dans le cadre de la réalisation de l'étude du cas. Au-delà de l'implication évidente de ce

dirigeant en faveur de la RSE, l'autre élément concerne la volonté de celui-ci de se différencier de la concurrence par l'innovation – « *son obsession de faire autrement* », relate le directeur de l'Agence de Développement Local. En l'espèce, l'approche « RSE » retenue par Philippe L. à tous les niveaux de son organisation conduit celle-ci à proposer une offre très atypique par rapport aux standards de cette activité, et lui permet de prendre une longueur d'avance à l'heure où le développement durable devient un des enjeux majeurs pour les entreprises. La chaîne de valeur de 3iNature, très différente de celle de la concurrence, permet d'assurer une nette différenciation, qui plus est très difficilement reproductible ou imitable.

Conclusion

L'étude de ce cas permet de constater à quel point l'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux d'une organisation. A première vue, les modifications qu'elle impose semblent pouvoir légitimement être vécues comme des contraintes supplémentaires, génératrices de nouveaux coûts et donc potentiellement nuisibles pour la compétitivité de l'entreprise. L'analyse de 3iNature nous conduit cependant à une interprétation très différente, puisque la mise en place d'une approche RSE apparaît bien au contraire la clé de voûte de la définition d'une vision d'entreprise cohérente et source de l'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables. Si l'étude d'un cas unique présente certaines limites et interdit toute généralisation hâtive, l'analyse confirme ici notre hypothèse de recherche : à l'heure où les organisations, inscrites dans des environnements hyper compétitifs, sont en quête de nouvelles orientations pour assurer leur développement, il apparaît qu'une réflexion orientée « RSE » peut constituer une véritable opportunité de régénération des processus de production et du management.

L'étude du cas met également en avant les externalités positives dégagées par 3iNature sur son environnement, notamment sur le plan du développement local. Ainsi, au-delà des créations d'emplois et de l'attractivité retrouvée des communes rurales qui ont accueilli les entreprises concernées, un cercle vertueux émerge au travers d'initiatives locales, comme le montre notamment la reconnaissance en Pôle d'Excellence Rurale du Naturopôle de Saint-Bonnet-de-Rochefort, village qui accueille la majeure partie de l'activité de 3iNature. Ici, la mise en œuvre de la RSE répond à une vision stratégique globale, impliquant autant l'entreprise que ses

parties prenantes. A cette condition, elle constitue un véritable catalyseur d'innovations qui apporte de la création de valeur à l'entreprise, mais permet aussi de favoriser ce que nous proposons de désigner par le terme de « développement local durable » (Asselineau & Cromarias, 2010).

Le point essentiel du « succès » rencontré dans ce cas concerne à l'évidence la motivation et les convictions fortes affichées d'emblée par les porteurs du projet, principalement le dirigeant de LPH et la Maire de la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort. La volonté du dirigeant de développer l'organisation sous l'angle RSE est évidente, ce qui peut poser *in fine* la question de la pérennité et du renouvellement de ce qui a été engagé.

Bibliographie

- ADAM G., « La responsabilité sociale de l'entreprise », *Management et conjoncture sociale*, n°448, novembre, 1994, p.11.
- ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G., « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *Actes du XV^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montréal, 2004.
- ASSELINAEU A., CROMARIAS A., « Le lien entre innovation et coopération de proximité dans les PME : le cas du Naturopôle », *Actes des 6^{èmes} journées de la Proximité*, Poitiers, 2009.
- ASSELINAEU A., CROMARIAS A., « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, n°36, 2010, pp.92-107.
- ASSELINAEU A., PIRE-LECHALARD P., « Le développement durable, une voie de rupture stratégique ? », *Management & Avenir*, n°26, juillet, 2009, pp.280-299.
- AZZONE G., BERTELE U., « Exploiting green strategies for competitive advantage », *Long Range Planning*, Dec94, Vol. 27 Issue 6, p69-81.
- BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF, 2003.
- BAUMARD P., IBERT J., « Quelles approches avec quelles données ? » in THIETART R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, 2007, pp.84-106.
- BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y., « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, n°23, 2009, pp. 170-186.

- BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row, 1953.
- CAPRON M., « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple » in BOIDIN B., POSTAL N., ROUSSEAU S. (éds), *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion presses universitaires, 2009, pp. 87-97.
- CARROLL A., "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, 1979, pp.497-505.
- CARROLL A., "The pyramid of Corporate Social Responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, july/august, 1991, pp.39-48.
- CHAKROUN W., GRIBAA F., TOUNES A., « Une odyssée spatio-temporelle autour du DD et de la RSE : deux concepts aux frontières indéfinies », *Actes du Congrès de l'ADERSE*, Pau, 2009.
- CHRISTENSEN C., *The Innovator Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- COMMISSION EUROPEENNE, Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM (2001) 366, 2001, <http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/achats/livre-vert-rse.pdf>
- FREEMAN E., *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Harper & Row, 1984.
- GAVARD-PERRET M.-L., HELME-GUIZON A., "Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative", in GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, 2008, pp.247 à 279.
- GOND J.-P., MERCIER S., « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH*, Montréal, 2004.
- GRANT R., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, 1991, p. 114-135.
- HAMEL G., *La fin du Management*, trad. française, Village Mondial, 2008.
- HAMEL G., « Breaking the Frame : Strategy as Stretch and Leverage », *Working Paper, London Business School*, December, 1991.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., « Strategic Intent », *The Mac Kinsey Quarterly*, Spring, 1990, p. 36-61.
- KIM C., MAUBORGNE R., « Stratégie Océan Bleu », trad. française, Village Mondial, 2005.

- MARTINET A-C., PAYAUD M., « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12, n°8, hiver, 2008, p. 13-25.
- PORTER M., KRAMER M., « Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, December, 2006, p. 78-92.
- PRESTON L., POST J., *Private management and public policy*, Prentice-Hall, 1975.
- VERSTRAETE T., « *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* », Les Editions de l'ADREG, 2002.
- XHAUFLAIR V., ZUNE M., « Managing CSR in complex environments : stakeholder theory in action » in ALLOUCHE J. (ed.), *Corporate Social Responsibility : Performances and Stakeholders (Vol. 2)*, Palgrave MacMillan, 2006.
- YIN R., « Case Study Research, Design and Methods », 3ème éd., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, 2003.