

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Laurent Dorey

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

- ✓ Programme du Module :
- CCIA - MA8 - 1 - 21012019 - La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
- CCIA - MA8 - 2 - 21022019 - Développement Durable et PME

- ✓ Programme :
- Définition & Étendue
- La Relation Client
- L'engagement RSE
- Les Parties Prenantes
- Vues sur le Développement Durable
- Atelier - Cas Pratique

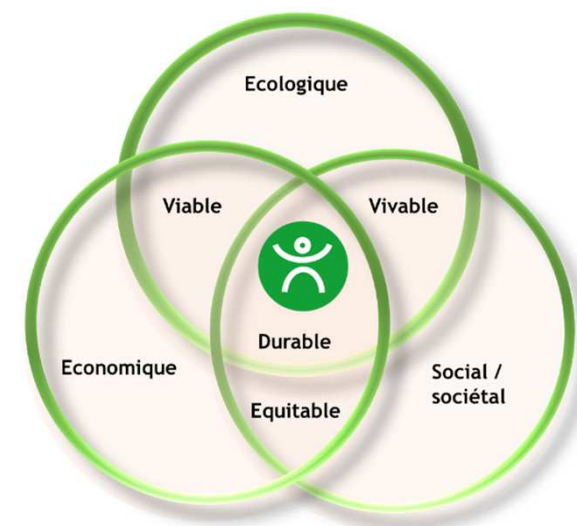


CCIA-RSE

Etendue de la RSE

✓ Définition :

« Au **sens général** des termes la Responsabilité Sociétale est la **responsabilité** d'un **agent économique** par rapport aux **conséquences sociales** et **environnementales** de son **activité pour ses parties prenantes** »



Etendue de la RSE

- ✓ Etendue :
 - La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (**RSE**) est la **démarche** qui consiste à **rechercher** des **performances** non pas seulement financières mais en intégrant les **aspects sociaux** et **environnementaux**
 - La RSE est fondée sur des **valeurs éthiques** de **respects** des parties prenantes
 - Mais, la **réalité** est **très hétérogène**, les entreprises ont des **approches différentes**



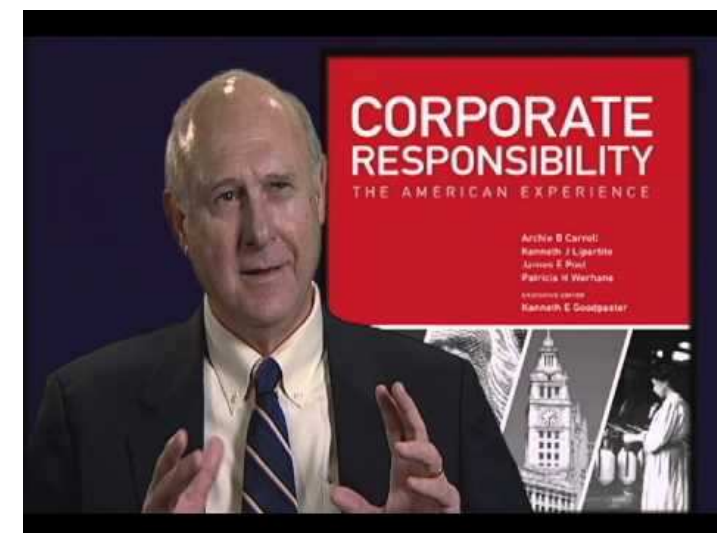
Etendue de la RSE

- ✓ Approches Conceptuelles :
- **3 approches** conceptuelles de la RSE sont en débat :
 1. Le courant **moraliste** : « **Business Ethic** »
 2. Le courant **sociétal** : « **Business and Society** »
 3. Le courant **managérial** : « **Business and Social Issue Management** »



Etendue de la RSE

- ✓ Le Modèle Archie B. Carroll :
- Finalement ces **différents courants** ne s'**opposent pas** vraiment mais, ils se **complè- tent**
- Ce qui a amené **Archie B. Carroll** a créer un **modèle** les intégrant en 4 **concepts**

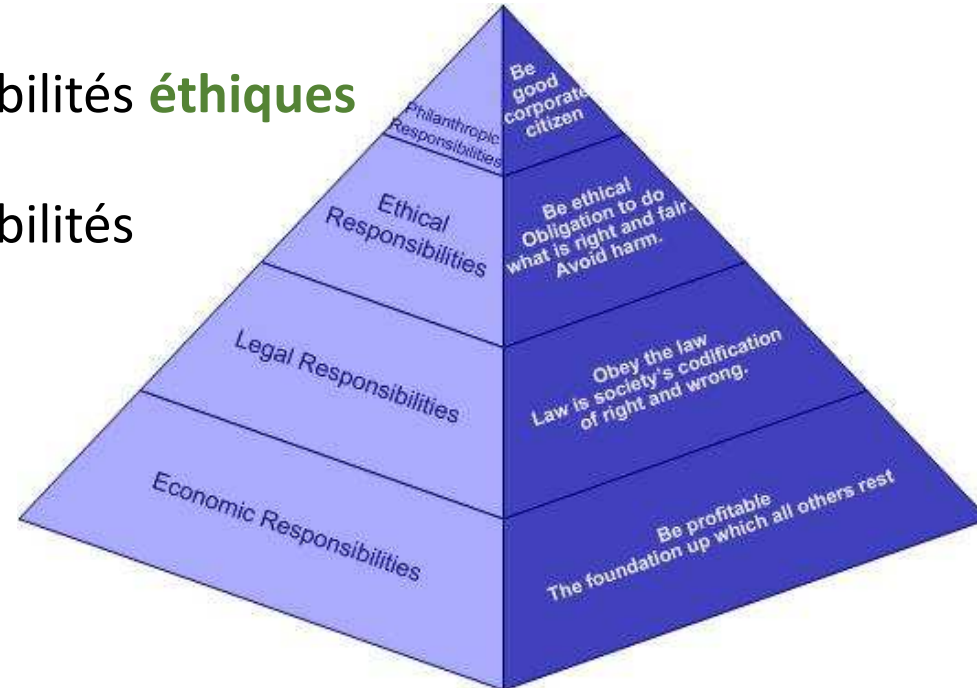


Etendue de la RSE

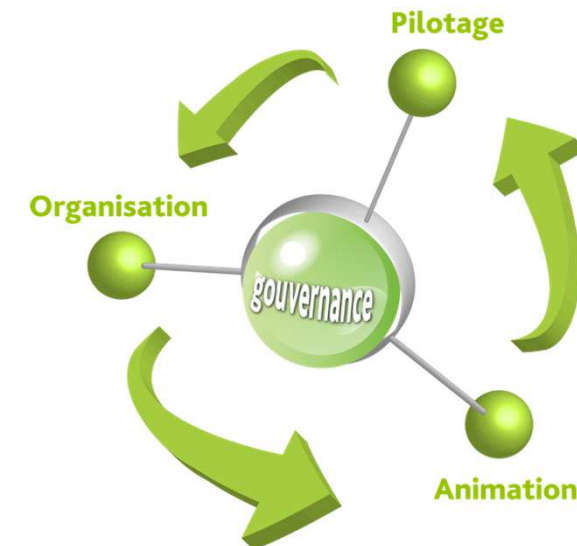
✓ Le Modèle Archie B. Carroll :

■ Pyramide à **4 niveaux** :

1. La **base** représente les responsabilités **économiques**
2. Le **2^{ème} niveau** représente les responsabilités **légal**
3. Le **3^{ème} niveau** représente les responsabilités **éthiques**
4. Le **4^{ème} niveau** représente les responsabilités **philanthropiques**



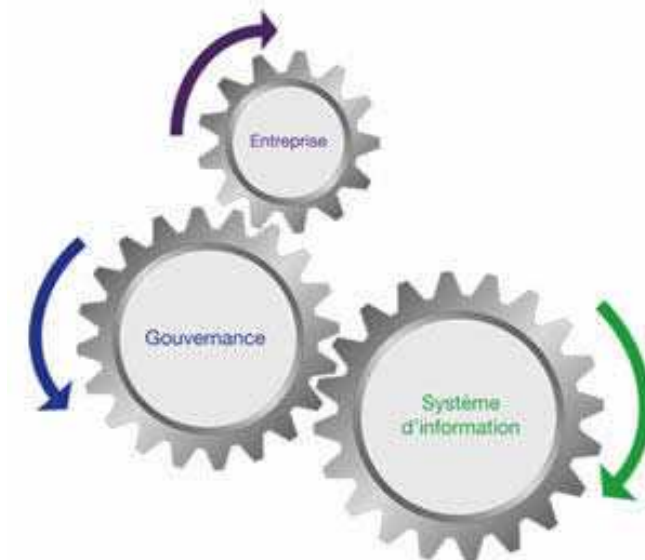
- ✓ La RSE Repose sur les Éléments Suivants :
- La **gouvernance**
- Le **reporting** extra-financier
- La relation **client**
- Normalisation et **certification**
- L'éco-**innovation**
- Les achats **responsables**
- La communication avec les **parties prenantes**
- L'action **sociale**



Etendue de la RSE

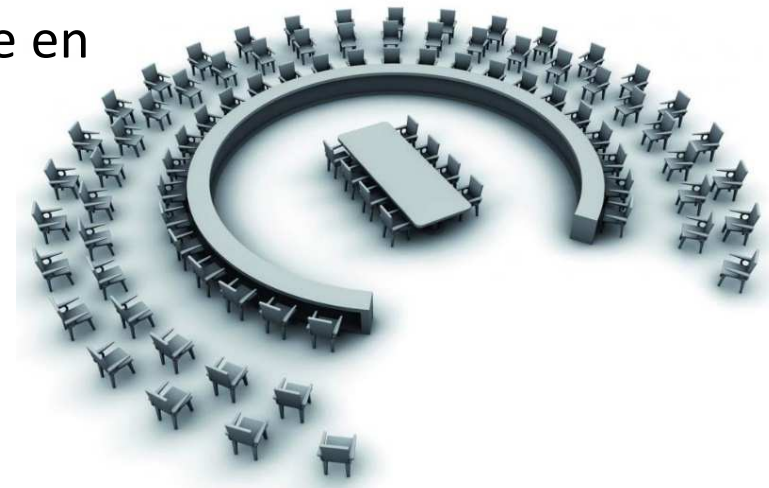
✓ La Gouvernance :

« La gouvernance d'entreprise est l'**ensemble** des **processus, réglementations, lois** et **institutions** influant la **manière** dont l'entreprise est **dirigée, administrée** et **contrôlée** »



Etendue de la RSE

- ✓ Gouvernance et RSE :
 - Elle se **manifeste** par :
 - La définition d'une **éthique**, formalisée dans une **charte**
 - La mise en place de **programmes** de **gestion** des **risques**
 - La **surveillance** accrue des **principes** de **sécurité**
 - La **veille**, notamment **sociétale**
 - Des projets de **gestion** et d'**amélioration** des **connaissances** support de l'**innovation**
 - Des programmes d'**assurance qualité**, avec la mise en œuvre de **nouvelles normes**
 - Une **communication** sincère **interne** et **externe**



Etendue de la RSE

- ✓ Le Reporting Extra-Financier (Rapport de RSE) :
 - Le **reporting** extra-financier a pour objectif de **rendre public** la **performance sociétale** de l'entreprise
 - En France, il est **obligatoire** pour les **sociétés cotées** en bourse (Loi NRE)



Etendue de la RSE

- ✓ Le Rapport de RSE :
- Il repose sur **3 piliers** :
 1. Les informations **sociales**
 2. Les **impacts** de l'activité sur les **éléments extérieurs**
 3. Les **impacts** de l'activité sur l'**environnement**



- ✓ Le Reporting Extra-Financier :
 - Actuellement encore **très hétérogène** :
 - Simple document pavé de **belles photos** et de **bonnes intentions**
ou
 - Document **mature, qualitatif** et **qualitatif**, avec objectifs/actions/résultats



- ✓ Le Reporting Extra-Financier :
 - La Global Reporting Initiative (**GRI**)
 - Sorte de **normalisation** du **reporting** extra-financier
 - Initié en **1997** par la Coalition pour des Economies Ecologiquement Responsables (**CERES**) sous l'égide et le contrôle de l'**ONU**
 - ONG basée à **Boston** créée en **1987** à la suite à la **catastrophe écologique** causée par l'**Exxon Valdes** et qui a édicté les **10 principes** d'un **code de conduite** pour la **responsabilité environnementale** des entreprises



✓ Le Reporting Extra-Financier :

■ La Global Reporting Initiative (**GRI**)

➤ Les **grandes lignes** directrices :

- Présenter un **tableau clair** des **impacts humains** et **économiques** de l'activité
- Donner aux **Parties Prenantes** une **information fiable** et susciter le **dialogue**
- Fournir l'entreprise un **outil** de **gestion** et d'**évaluation** visant à **améliorer** ses **performances**
- Promouvoir la **transparence** et la **crédibilité**
- Permettre la **comparaison** entre entreprises du **même secteur**
- Compléter les **autres rapports** et notamment le rapport financier



- ✓ Le Reporting Extra-Financier :
- Le **CJDES** (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale)
 - **Initialement** tourné vers les entreprises de l'**économie sociale**, cet organisme a créé un **outil d'analyse** : le **Bilan Sociétal** qui a pour **objectif** d'aider les entreprises à **améliorer** leur **reporting** et leur **communication** avec les Parties Prenantes



- ✓ Le Reporting Extra-Financier :
 - Le Bilan Sociétal du CJDES repose sur **9 champs** et **450 questions** :
 1. **Activités**, produits et relations clients
 2. **Gestion** économique
 3. **Anticipation**, innovation et prospective
 4. **Organisation** du travail
 5. Gestion des **ressources humaines**
 6. **Collaborateurs**
 7. **Environnement** humain, social et institutionnel
 8. Environnement **biophysique**
 9. **Valeurs** éthiques et finalités



- ✓ Le Reporting Extra-Financier :
- Le CJDES a par ailleurs dicté les **7 principes** de l'**entreprise citoyenne**
 1. Etablir un **équilibre** homme/entreprise
 2. Alliance **Economie** et **Ecologie**
 3. Véritable **partenariat** entreprise/parties prenantes
 4. Efforts pour l'**emploi** des plus défavorisés
 5. **Créativité** en matière de formation et d'éducation
 6. Partenariat avec les **collectivités locales** et **territoriales**
 7. **Intégration** européenne



- ✓ Evaluation Engagement RSE :
- Notation **extra-financière** :
 - Evaluation de l'entreprise sur ses seules **performances sociales, économiques et environnementales**
- Investissement Socialement Responsable (**ISR**)
 - Mode de **financement** qui **privilégie** des **critères** de nature **sociale** et **environnementale** aux **critères financiers classiques** dans la sélection des **valeurs investies**
 - L'idée est donc d'**attirer** les **investisseurs** sur la base de **considérations éthiques** et **extra-financières**



- ✓ Evaluation Engagement RSE - ISR :
 - En réalité la notion d'**ISR pré-existait** au Développement Durable
 - Institué en **1928** par les **Quakers** (**exclusion** des **entreprises** évoluant sur les marchés de l'**alcool**, du **tabac**, des **jeux** de hasard, de la **pornographie**)
 - **Importants développements** dans les années **80/90** (**screening** négatif)
 - Ne **pas confondre** avec la **Finance Solidaire** orientée vers le financement de **projets** de **personnes** ou de **groupes** de personnes
 - Généralement **assorti** d'**obligations**



L'engagement RSE

- ✓ Evaluation Engagement RSE :
- L'on doit asseoir la **mesure** de la **performance sociale** et **environnementale** sur **5** grands types de **critères** :
- 1. Ressources **Humaines**
- 2. Relations avec les **actionnaires**
- 3. Relations avec les **clients** et **fournisseurs**
- 4. Relations avec la **société civile**
- 5. **Environnement**



- ✓ Grands Types de Critères - Ressources Humaines :
 - Structure des **effectifs**
 - Liens **contractuels**
 - Départ et **évolution** professionnelle
 - **Intéressement** et participation
 - **Formation** continue
 - Aménagement du **temps** de **travail**
 - **Hygiène** et sécurité au travail



- ✓ Grands Types de Critères - Relations avec Actionnaires :
 - Fonctionnement des **Conseils** de **surveillance**
 - **Gouvernance**
 - Informations relatives aux **Administrateurs**
 - Communication **financière**
 - Rémunération des **Dirigeants**
 - **Audit** externe



L'engagement RSE

- ✓ Grands Types de Critères - Relations avec Clients et Fournisseurs :
 - Gestion de la **Qualité**
 - Qualité des **processus relationnels**
 - Mesure de la **satisfaction des clients**



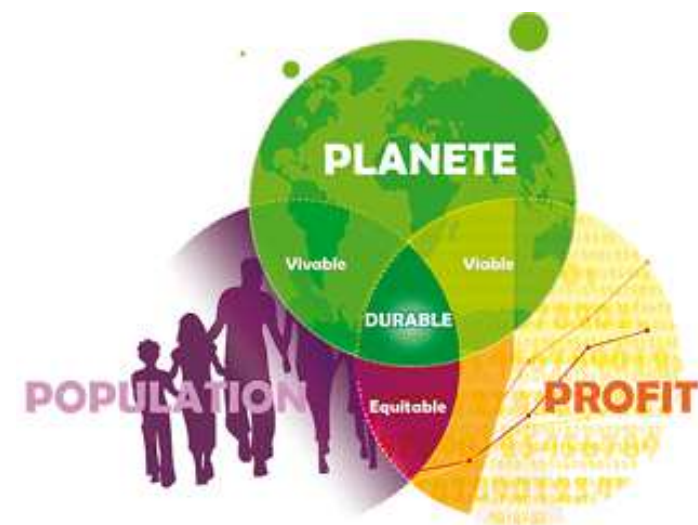
- ✓ Grands Types de Critères - Relations avec Société Civile :
 - **Insertion/Emploi** dans l'entreprise
 - **Actions sociales** de proximité
 - Actions en faveur de l'**environnement**
 - **Mécénat** et humanitaire



- ✓ Grands Types de Critères - Environnement :
 - **Certifications**, participation à des programmes
 - **Process** et production
 - Transparence dans l'accès aux **informations internes**
 - **Respects** des **sites** exploités



- ✓ Notation Extra-Financière :
- **2 concepts** gérés par les **Agences** de **notation** :
 1. La notation **déclarative** :
 - Rapport **extra-financier** + **questionnaire**
 2. La notation **sollicitée** :
 - **Audit**



✓ Conclusion :

- La RSE tend à être un **contre pouvoir** face à celui des **actionnaires**
- Attention au **Green Washing** :

« Pratique qui **consiste** pour une entreprise à **communiquer** sur son **engagement** en matière de **Développement Durable** à des fins de **communication** et d'**amélioration** de sa **réputation**, **sans** réellement mener une politique suivie ou en **profondeur** »



Les Parties Prenantes

- ✓ La Communication avec les Parties Prenantes :
 - Une partie prenante (**stakeholder**) est tout **acteur interne** ou **externe** à une entreprise et **concerné** par son **bon fonctionnement** sur le plan de la **responsabilité sociétale**



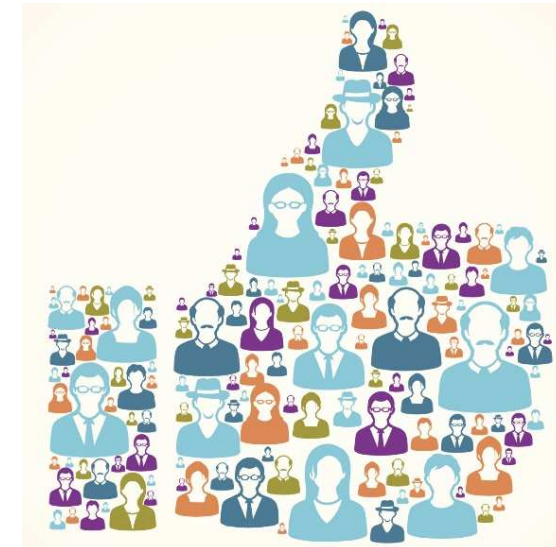
Les Parties Prenantes

- ✓ Stakeholder vs Shareholder :
- Le **Shareholder** est un **investisseur capitalistique** qui attend un **ROI**
- Le **Stakeholder** n'est a priori **pas intéressé** par l'**aspect financier** mais par les **impacts** de l'activité de l'**entreprise** sur « son **environnement** »



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes :
 - **Rôle stratégique** pour l'entreprise :
 - Elles ont **intérêt** à ce que l'entreprise **réussisse**
 - Elles ont un **pouvoir** de **négociation** et d'**influence**
 - Elles apportent un **point** de **vue critique** sur l'**activité** de l'entreprise



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes :
 - L'ensemble des parties prenantes devra **être identifié** et **concerté** afin de permettre une **communication bilatérale** et de s'accorder sur un **projet commun** accepté par tous



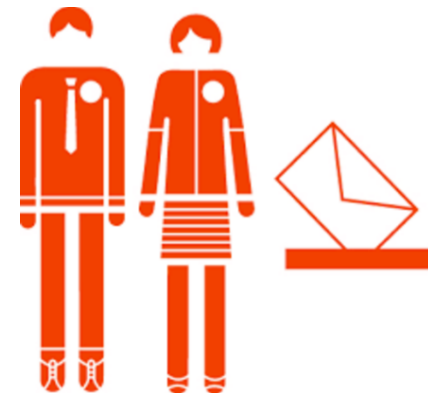
Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes :
 - Plus généralement les parties prenantes concernées les **plus courantes** sont :
 - Les **salariés** et collaborateurs
 - Les **syndicats**
 - Les **clients**
 - Les **actionnaires**
 - Les **fournisseurs** et prestataires
 - Les **organismes représentatifs** du Développement Durable
 - Les **autorités** (Gouvernementales, Territoriales, Locales)
 - Les **banques** et investisseurs
 - Les **assureurs**
 - Les **ONG** concernées
 - **Divers** acteurs (CCI, Organisations professionnelles, Autorités supra-nationales...)



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Salariés et Représentants :
 - Les **salariés**
 - **Force vive** de l'entreprise
 - Éléments incontournables de la **productivité** et de l'**innovation**
 - Les **syndicats**
 - Ils ont **parfaitement intégrés** la **RSE** et ils représentent un **pouvoir de contestation important**



Les Parties Prenantes

✓ Les Parties Prenantes - Fournisseurs :

■ Les **fournisseurs**

- L'entreprise est considérée comme **co-responsable** avec ces **fournisseurs, sous-traitants** et **prestataires** de services
- Une **trop grande pression** sur ces derniers peut avoir des **effets contre productifs**
- **Tendance** vers **plus de transparence**, plus d'**équilibre** dans la relation
- Développement de **partenariats**



Les Parties Prenantes

✓ Les Parties Prenantes - Clients :

■ Les **clients**

- L'entreprise doit intégrer les **nouvelles attentes** : **impacts environnementaux** et **sociaux**, **transparence** de l'information, potentialité de **boycott**...
- Les clients sont devenus des « **consom'acteurs** » et tendent à **privilégier** les **produits labellisés** et à suivre les injonctions des ONG



Les Parties Prenantes

✓ Les Parties Prenantes - Actionnaires :

■ Les **actionnaires**

- Ils n'ont **pas** de **lien contractuel** avec l'entreprise mais ils en sont **co-propré-taires**
- Exercent de plus en plus leur **droit** de **regard** et font appel à des **cabinets** d'experts **extérieurs**
- Montée en **puissance** des **actionnaires minoritaires**
- Les ONG tendent à aller vers l'**activisme actionnarial** en prenant part au capital



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Organisations Non Gouvernementales :
- Les **ONG**
 - De plus en plus **actives** et de plus en **puissantes**
 - La plus part du temps elles sont **spécialisées** sur un **thème spécifique**
 - Elles ont un **pouvoir** de **mobilisation** des citoyens **grandissant**
 - Elles se sont **professionnalisées** et exploite parfaitement la puissance du web



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Organisations Non Gouvernementales:
 - **Caractéristiques** essentielles pour rappel :
 - Constitution **privée**
 - But **non lucratif**
 - Indépendance **financière**
 - Indépendance **politique**
 - Notion d'**intérêt public**
 - Mode d'action en **réseau**



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Collectivités Locales et Territoriales :
 - Les **collectivités locales** et territoriales
 - L'entreprise reste un **contributeur important** au **développement économique** loco-régional
 - Une entreprise peut être le **principal employeur** de la ville
 - L'entreprise est par ailleurs **pourvoyeuse** de **recettes** pour la **collectivité**



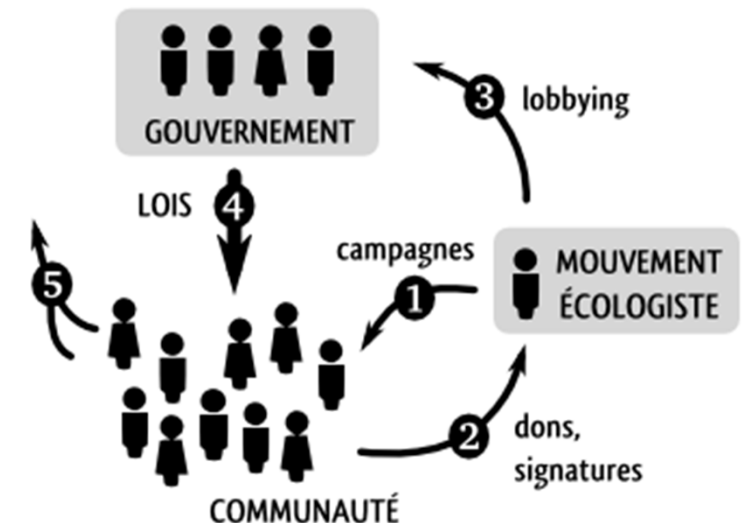
Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Riverains :
- Les **riverains**
 - Ils peuvent **subir** ou **bénéficier directement** ou **indirectement** de l'activité de l'entreprise
 - Ils représentent potentiellement une **force** de **réaction** (aéroport, usine polluante, centrale électrique...)



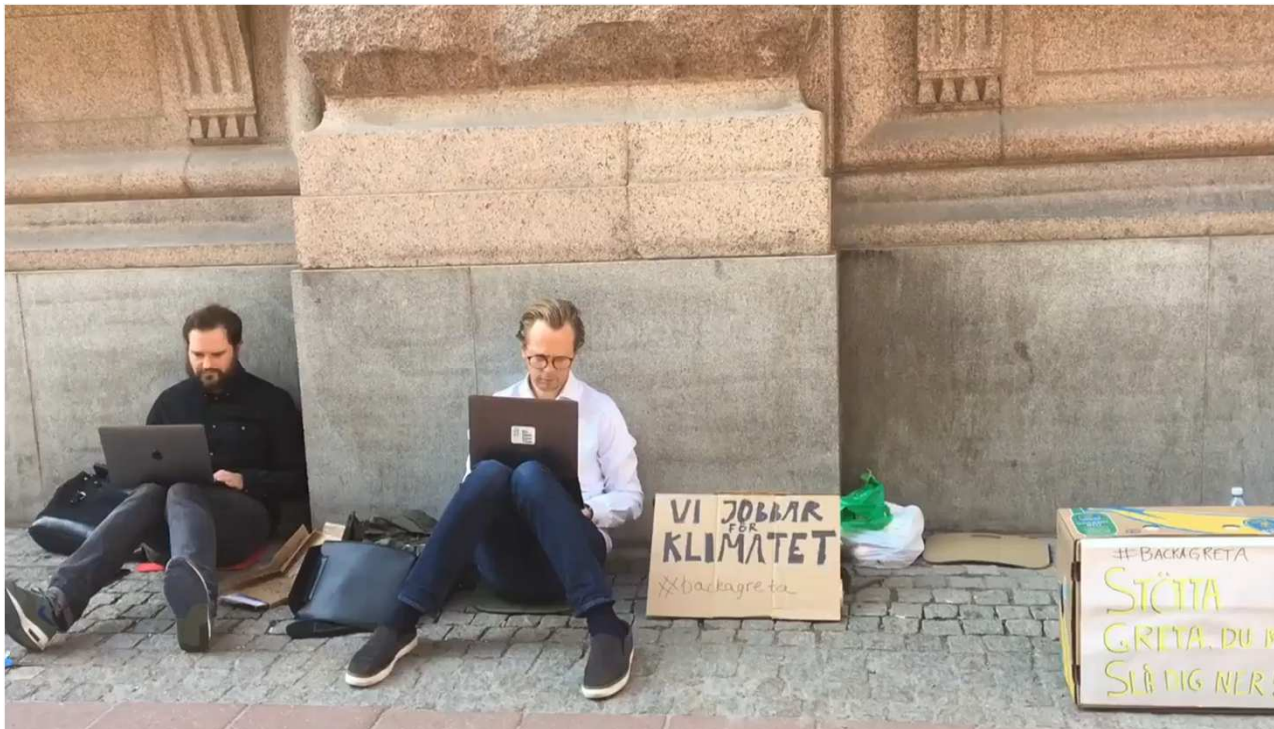
Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Etat :
- L'**Etat** et les organisations supra-nationales
 - L'Etat a en particulier un **rôle législatif**, il agit également au niveau **fiscal**
 - Les entreprises exercent de plus en plus de **lobbying** sur les **autorités** afin de s'assurer d'un **contexte favorable**



Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes - Générations Futures :
- Les **générations futures**
 - En toute logique les générations futures sont les **principales parties prenantes** mais elles n'ont **pas** de **représentants** mais :



 **générations
FUTURES**

Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes :
- Selon Ronald Mitchell les parties prenantes peuvent être classées en **3 critères qualifiants** sur la base de **8 attributs** qui sont :
 1. La **légitimité** (reconnaissance de **compétence**)
 2. Le **pouvoir** (capacité à imposer sa **décision**)
 3. L'**urgence** (reconnaissance du **bien fondé**)



Les Parties Prenantes

✓ Les Parties Prenantes :

1. La **légitimité** :

- Définit la **reconnaissance** de **compétence** en vertu d'un **contrat**, d'un **droit moral** ou d'un **risque effectif**

2. Le **pouvoir** :

- Définit la **capacité** à **influencer** les **décisions** de façon **contractuelle** ou **coercitive**

3. L'**urgence** :

- Caractérise la **sensibilité** au **temps** et l'**éventuelle nécessité** d'une **action rapide** ou **immédiate**



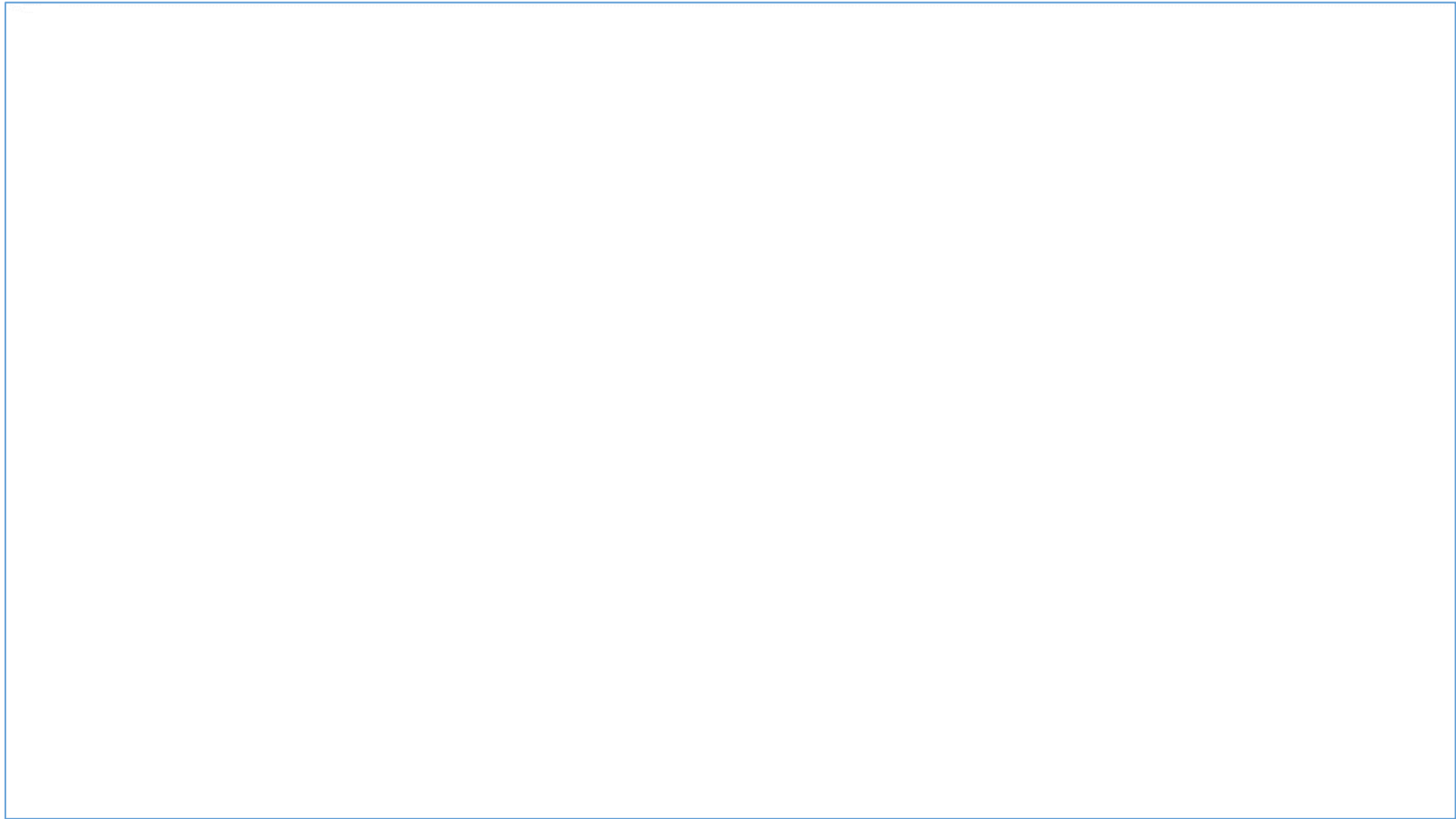
Les Parties Prenantes

- ✓ Les Parties Prenantes :
 - **3 attributs = incontournables :**
 - **Definitive** stakeholders
 - **2 attributs = doivent être consultés :**
 - les « **dépendants** » (possédant l'urgence et la légitimité)
 - les « **dangereux** » (possédant pouvoir et urgence)
 - les « **dominants** » (possédant pouvoir et légitimité)
 - **1 seul attribut = peuvent être consultés :**
 - les « **dormants** » (pouvoir)
 - les « **discrétionnaires** » (légitimité)
 - les « **demandeurs** » (urgence)
 - **0 attribut = peuvent être écartés :**
 - **non-stakeholders**

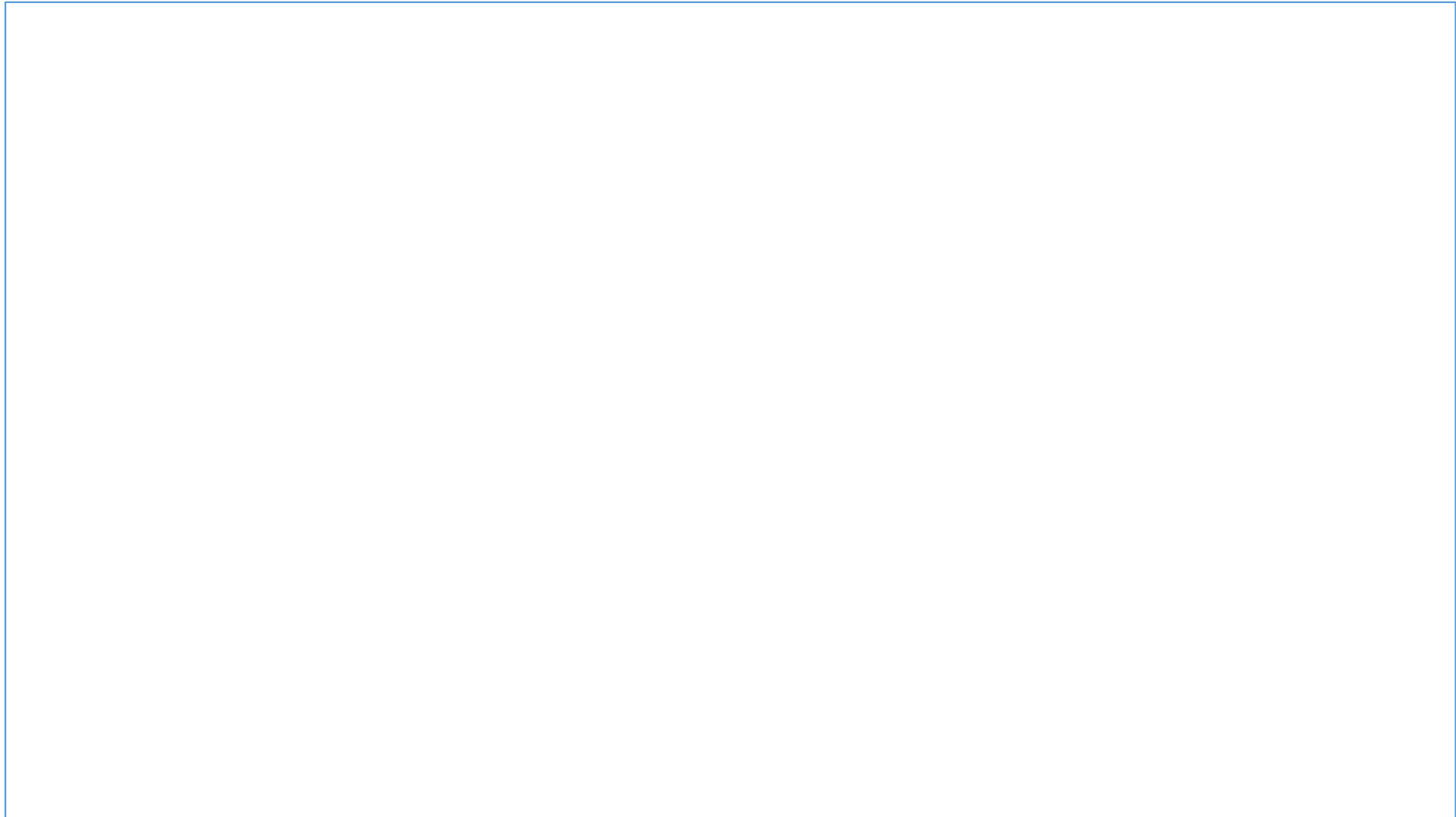


Le Développement Durable

- ✓ Aspect social du développement durable (besoins humains)

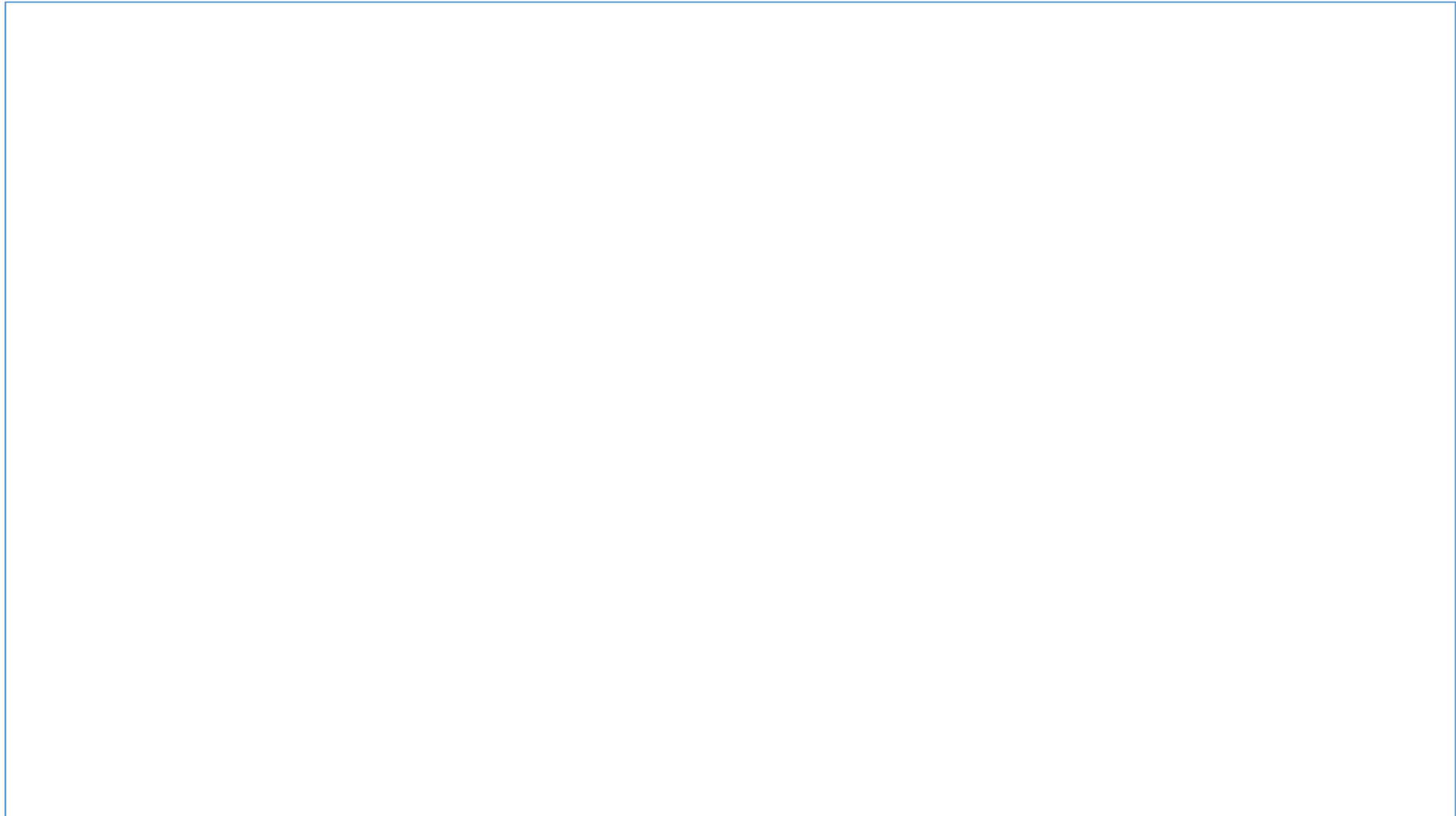


- ✓ Créer de la valeur durable en entreprise



Le Développement Durable

- ✓ Le développement durable est-il rentable en entreprise ?





- ✓ Quelle/s plus grande/s bataille/s ont les Organismes suivants remportés en face d'industriels ?

Greenpeace

ATTAC

Oxfam

WWF

Human Rights Watch

L214

Max Havelaar

Transparency International

➤ Travail **2x2** puis **restitution** orale **tableau**



The end