



DE LA RSE A
L'ENTREPRISE
CITOYENNE





Sommaire

- 1. MORALE, ETHIQUE, DEONTOLOGIE, ETHIQUE SOCIETALE ET D'ENTREPRISE
- 2. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE CITOYENNE ?
- 3. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RSE
- 4. LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ECOLOGIQUE .
- 5. LES STRATEGIES DE LEGITIMITE
- 6. LES EFFETS (ATTENDUS) des STRATEGIES DE LEGITIMITE ET DU RESPECT DE LA RSE
- 7. LIENS AVEC LA GESTION DES RISQUES
- EXEMPLES, CRITIQUES...



1. MORALE, ETHIQUE, DEONTOLOGIE, ETHIQUE SOCIETALE ET D'ENTREPRISE



ETHIQUE

- Dans un contexte managérial, l'éthique est, pour Pierre Louart " un ensemble de principes d'action qui s'imposent à la conscience des individus. Elle s'appuie sur un cadre extérieur d'exigences conventionnelles, telles que la tradition, la réglementation et le droit«
- limiter les comportements opportunistes de la part de ses parties prenantes.
- construire autour de l'entreprise une idéologie (au sens de H. Mintzberg) ou une culture d'entreprise capables de coordonner et intégrer (au sens de Lawrence et Lorsh) les intérêts et attentes des diverses parties prenantes avec lesquelles les dirigeants choisissent de collaborer



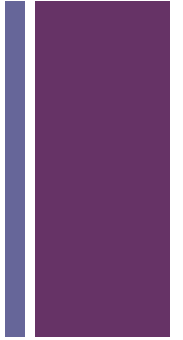
MORALE

- l'ensemble des normes et conventions d'origine religieuse ou sociale, qui modèlent et justifient la conduite de chacun ***dans une société donnée à un moment donné*** de son évolution. La morale permet de justifier ou de condamner tout acte individuel d'une personne (physique ou morale) par rapport aux valeurs qui le sous-tendent.
- Pour un individu, la morale est « exogène » puisqu'elle résulte d'une révélation (morale religieuse), de normes, conventions sociales, valeurs partagées, issues de la Société ou de la religion.
- La relation morale / éthique est donc riche et systémique : si la morale est collective et l'éthique individuelle, la morale est en revanche limitée et située dans l'espace et le temps alors que l'éthique serait universelle et intemporelle.



ÉTHIQUE D'ENTREPRISE :

- Éthique de l'entreprise – institution dans ses rapports avec ses parties prenantes primaires au sens de Clarkson (son micro - environnement).
- Elle concerne donc les rapports de l'entreprise avec ses salariés, propriétaires, clients, fournisseurs, banques, etc



ÉTHIQUE SOCIETALE :

- Éthique de l'entreprise – institution dans ses rapports avec ses parties prenantes secondaires : les Sociétés dans lesquelles elle exerce son activité (son meso et son macro – environnement).
- Elle concerne par exemple les droits de l'Homme, de l'enfant, l'environnement (impact écologique), l'Emploi, la Santé, etc



DEONTOLOGIE :

- Ensemble des règles professionnelles et des devoirs qui visent au respect de l'intérêt des tiers et des confrères ou concurrents.



ENTREPRISE CITOYENNE :

- Entreprise qui prend en compte de manière responsable et proactive dans son management et sa gestion son statut d'institution pour répondre au mieux aux attentes des Sociétés dans lesquelles elle exerce son activité.



2. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE CITOYENNE ?



LE DROIT COMME CADRE NORMATIF DE MORALISATION DE L'ENTREPRISE

- Mesures qui rétablissent l'équilibre contractuel entre les différentes parties
- Taxes ou subventions
- Normes et règlements impératifs
- Codes de déontologie



- **LA « SANCTION » DES MARCHES**
- **LES OPPORTUNITES DES MARCHES**
- **L'OPINION PUBLIQUE**

+ Problématiques

- Peut-on considérer que le souci de responsabilité sociale est compatible avec le souci de compétitivité ?
- La RSE peut-elle être appréhendée non comme une contrainte supplémentaire mais comme un apport économique tangible pour les entreprises ?
- Et dans ce cas, comment inciter les entreprises à inclure des démarches de RSE dans leur stratégie de développement ?





3. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RSE



- **Un développement est durable s'il permet de répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre la possibilité de répondre à ceux des générations futures.**
 - Il vise le Progrès de la civilisation, fondé sur un partage plus équitable des richesses afin que tous les citoyens accèdent à la dignité humaine. Education, justice, santé, accès à l'emploi, démocratie deviennent des conditions *sine qua non* du DD
1. **Justice sociale ou distributive (équité au sens de J. Rawls)** Les inégalités doivent être réduites. L'équité veut que tout accroissement des inégalités ne soit justifié que s'il permet d'améliorer le sort des plus défavorisés.
 2. **Solidarité intergénérationnelle**
 3. **Principe de précaution**
 4. **Principe de participation de tous les acteurs au processus de décisions**



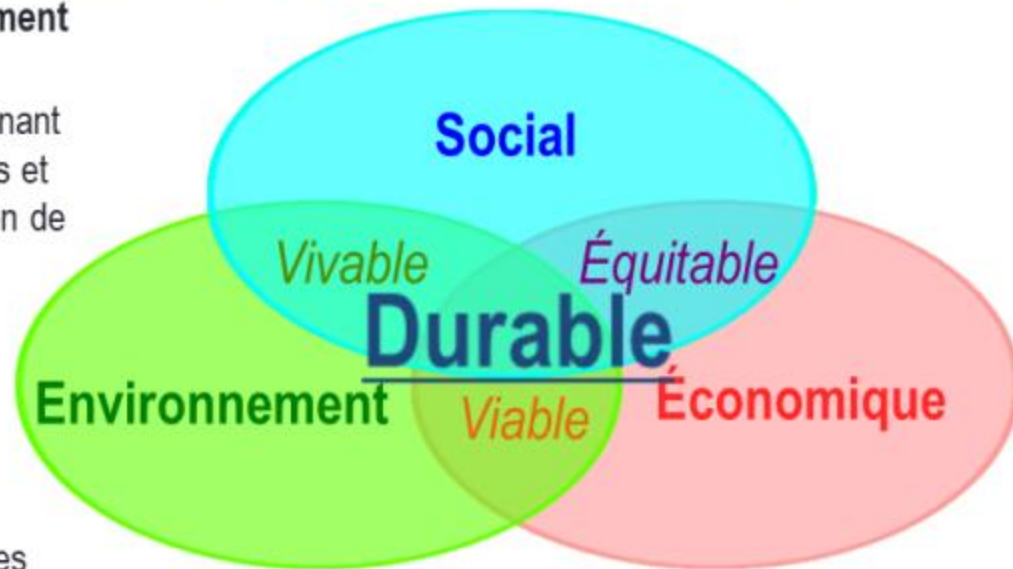
Le développement durable en question

Les **services** aussi peuvent être **durables** !

Exemple : les **ressourceries** collectent des objets pour les réparer et les revendre.

Les 3 piliers du développement durable sont respectés :

- **environnement**, en redonnant une deuxième vie aux objets et en limitant ainsi la production de déchets
- **social**, en facilitant l'insertion professionnelle de personnes défavorisées (publics peu qualifiés, handicapés, etc.)
- **économique**, en créant des emplois, financés grâce à la vente des objets.



Pour en savoir plus : <http://ressourcerie.fr/reseau/public/charte.pdf>



TROIS CERCLES DU DD

1. **Economique**
2. **Socioculturel et éthique**
3. **Ecologique**

Les interactions 2 à 2 de ces 3 dimensions posent toute une série de défis aux managers :

Concilier économique et écologique =. développement **viable**

Concilier économique et socioculturel = 4. développement **équitable**

Concilier écologique et socioculturel = 5. développement **vivable**

Les trois dimensions ensemble constituent . le développement durable.

Les réponses des organisations à ce défi passent notamment par la RSE...

+ LA RSE

- Le livre vert de la CE, publié en juillet 2001, destiné à promouvoir la RSE, la définit comme « **l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales (économiques) et leurs relations avec leurs Parties Prenantes** ».
- La responsabilité sociale et environnementale résulte de demandes de la société civile (opinion publique relayée par des associations et singulièrement les ONG) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et socioculturels des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement globaux rencontrés depuis les années 1970.
- La RSE est donc bien la déclinaison pour les organisations du concept de DD vus ci-avant, qui intègre les 3 mêmes piliers environnementaux, socioculturels et éthiques, et économiques avec le même 4^{ème} volet de gouvernance (partenariale).
- La RSE tend à définir les responsabilités des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.



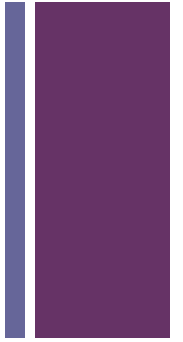
- La RSE s'est affirmée dans le débat public à partir de réflexions sur le développement durable, qui portaient notamment sur la prise en compte dans les objectifs de l'entreprise de sa performance environnementale et de sa responsabilité face à l'exploitation des ressources naturelles.
- Aujourd'hui, le concept couvre une sphère beaucoup plus large. Il a investi aussi bien le champ de la responsabilité en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance d'entreprise qu'en matière de relations commerciales avec les clients, les fournisseurs et les consommateurs.
- Ces relations avec les parties prenantes « externes » se trouvent par ailleurs au cœur de la problématique de la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement qui vise à intégrer la RSE dans les processus commerciaux et à l'étendre au-delà des frontières de l'entreprise.



- la RSE regroupe aujourd'hui un large éventail de pratiques que l'on classe selon trois types de facteurs : les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- **La dimension environnementale** renvoie à l'incorporation dans la conception, la production et la distribution des produits de pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution ; à la protection des ressources en eau ; à la conservation de la biodiversité ; à la gestion des déchets ; à la gestion de la pollution locale ou des impacts environnementaux du transport.
- **La dimension sociale** renvoie notamment aux pratiques innovantes de gestion des ressources humaines (formation et gestion des carrières, participation des salariés à la définition des objectifs organisationnels, aux résultats financiers de l'entreprise, conditions de travail, égalité professionnelle et conciliation entre vie privée et vie professionnelle). Elle peut inclure également les contributions aux causes d'intérêt général et local (projets d'insertion des individus les plus éloignés de l'emploi, projets culturels, etc.), le respect des droits de l'homme ou encore l'élimination du travail des enfants.
- Enfin, **la dimension gouvernance** renvoie aux pratiques des entreprises vis-à-vis de leurs actionnaires et des représentants des salariés (respect du droit des actionnaires, promotion de l'indépendance et de la compétence des administrateurs, transparence de la rémunération des cadres dirigeants). Elle peut être étendue aux comportements sur les marchés et vis-à-vis des clients et des fournisseurs (prévention des conflits d'intérêt et des pratiques de corruption ou anticoncurrentielles, sécurité des produits, information donnée aux consommateurs sur les produits, diffusion des bonnes pratiques dans l'ensemble de la chaîne de valeur en amont et en aval de la production)



ENJEUX :





L'exercice de la RSE nécessite :

- La définition d'une éthique,
- L'adoption de structures par projets
- Une bonne perception de l'environnement de l'organisation,
- Des choix d'Investissements Socialement Responsables (ISR) basés sur des engagements volontaires.
- Le respect de l'équilibre dynamique des intérêts des parties prenantes,
- Des stratégies de légitimité
- 1 dispositif de contrôle interne
- La mise en place de programmes de gestion des risques et un respect accru des principes de sécurité
- Un management des connaissances (KM)
- des programmes d'assurance qualité
- une communication globale alignant les communications interne et externe
- des démarches de certification de produits et de procédures





4. LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ECOLOGIQUE



La norme ISO 26000 : la référence

L'ISO, l'Organisation Internationale de la Normalisation, s'est penchée sur les pratiques RSE afin de définir la notion de responsabilité sociétale et de lister les meilleures pratiques.

Publiée en 2010 après plus de 5 ans de concertation entre plus de 500 experts dont des représentants de gouvernements, des ONG, des industriels, des groupes de consommateurs et des chefs d'entreprises du monde entier, la [norme ISO 2600](#) a identifié les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale et aide les entreprises et les institutions à les mettre en pratique au quotidien.

Cette norme ne donne pas lieu à une certification, mais sert de cadre et de guide managérial pour toute entreprise souhaitant se lancer dans une démarche RSE.

Elle a donné naissance à trois documents clés : un support de communication, un support de formation et un document reliant ISO 26000 avec les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et avec l'Agenda 2030 de développement durable des Nations Unies.

Le Label Afnor : aussi adapté aux petites entreprises

Un expert RSE évalue la situation de l'entreprise à l'aide de référentiels internationaux tels que l'ISO 26000 ou le SD 21000. Après une étude de l'environnement de l'entreprise, l'analyse des pratiques et des consultations avec les parties prenantes, l'expert établit un rapport de performance et un niveau d'évaluation. L'expert prend en compte la capacité à identifier les enjeux RSE propres à l'entreprise, la stratégie déployée, la mise en œuvre concrète des mesures, le pilotage des résultats, l'adaptation du management et des RH ainsi que les process de production.

Le référentiel adaptable du [Label Engagé RSE](#) lui permet d'être transposable aux TPE et aux entreprises très spécifiques.

Le Label Lucie 26000 : des experts à votre écoute

Aligné sur l'ISO 26000, le [label Lucie](#) s'engage à aider toute entreprise souhaitant se lancer dans une démarche RSE. Résolument tourné vers l'avenir, le label Lucie a pour ambition de devenir un laboratoire d'initiatives engagées en développant des outils en accord avec l'ISO 26000. Des experts accompagnent les entreprises de tous les domaines.



B Corp : la communauté internationale

Fondée aux États-Unis en 2006, [B Corporation](#) regroupe des entreprises du monde entier souhaitant affirmer leur engagement sociétal comme étant au cœur de leur activité. En intégrant la communauté B Corp, ces entreprises protègent leur mission tout en nouant des partenariats avec d'autres leaders engagés et acteurs du développement durable. Cela leur permet également d'être reconnus des consommateurs éthiques et de faire émerger une voix collective et internationale.

The UN Global Compact: la charte des Nations Unies

Les entreprises peuvent faire le choix de rejoindre le [Global Compact](#) et s'engagent alors à suivre 10 principes relatifs aux Droits Humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte anticorruption. Il s'agit là de la charte la plus reconnue et la plus répandue à l'international.

+ Démarches

- Définir un **référentiel**.
- Une fois mis en place les moyens nécessaires, il faut élaborer un **système d'évaluation et de contrôle**
- la **mobilisation de tous les acteurs**
- la **communication globale**,





LA CHAÎNE DE VALEUR PARTAGÉE DE M. E. PORTER & M. R. KRAMER

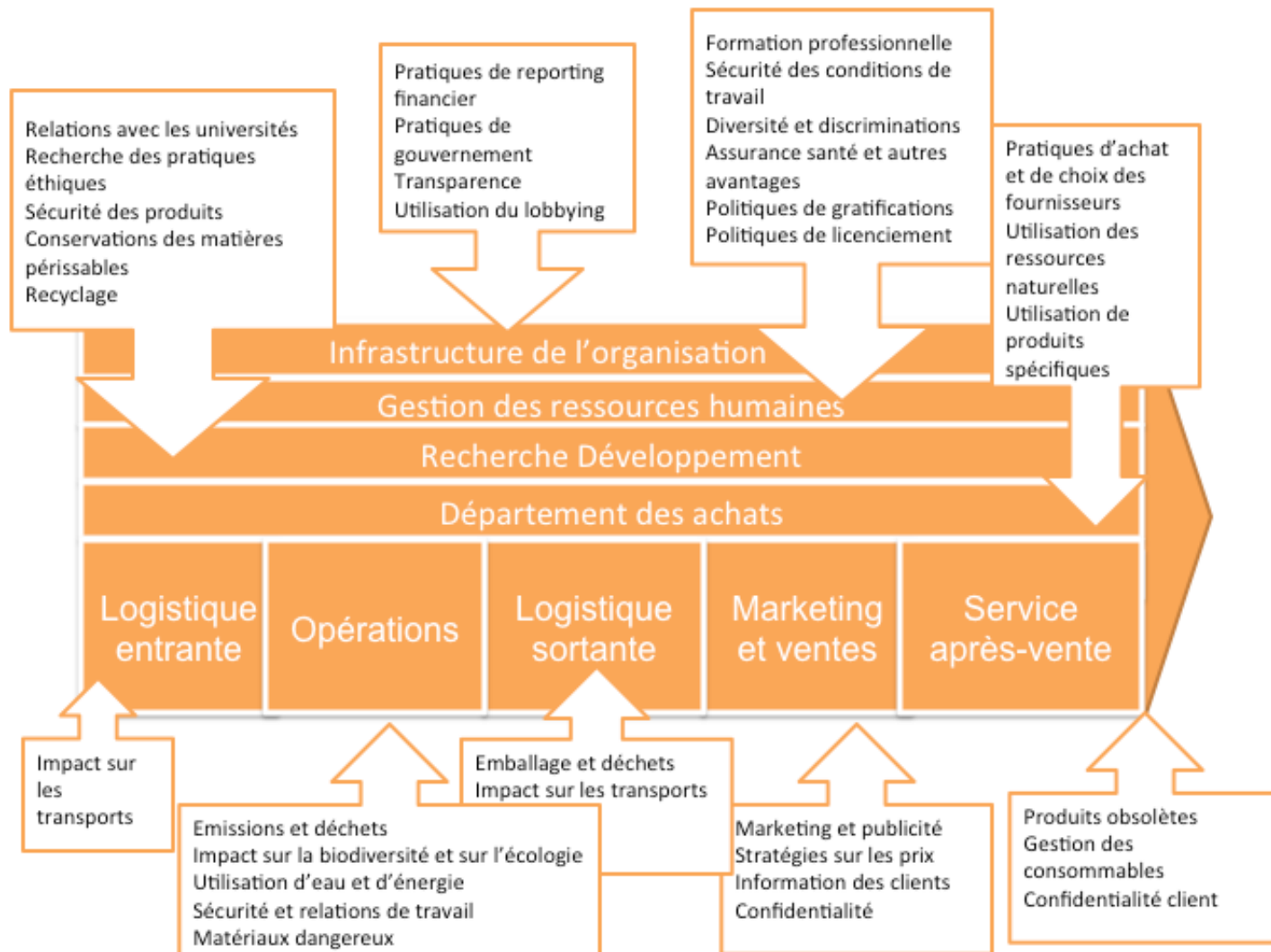


Le principe de « la création de valeur partagée » consiste à conjuguer création de valeur économique et création de valeur pour la Société en répondant à ses besoins et à ses défis.

C'est une autre façon de produire et de vendre que de grands leaders (GE, IBM, Nestlé ...) ont commencé à adopter depuis le premier article de ces deux auteurs sur ce sujet, en 2006, en trouvant des **correspondances entre des besoins de la société et la performance [actionnariale] du groupe.**

M. Porter pose le fait que les besoins sociaux structurent les marchés et que les défis non résolus entraînent des coûts internes élevés pour les firmes. S'attaquer à ces questions en innovant peut procurer à l'entreprise un champ de développement non encore exploré.

Il ne s'agit pas de « partager la valeur » - comme au temps de la redistribution – Il s'agit de collaborer pour créer plus de valeur globale : pas de création de valeur partagée sans collaboration constructive avec les parties prenantes.



Porter propose ici une liste d'exemple de la manière dont un projet RSE peut impacter la stratégie d'une entreprise. La liste n'est pas exhaustive mais permet de donner une idée du champ des possibles.



- 1. **Mesurer sa contribution sociétale à l'intérieur de la mesure financière** : c'est toute la question du reporting RSE qui consiste à mesurer et rendre compte de ses impacts environnementaux, sociaux et sociétaux ainsi que des mesures mises en œuvre pour les optimiser.
- 2. **Innover sur la chaîne de la conception à l'usage en améliorant la satisfaction sociétale** ; c'est la recherche de ruptures et de choix technologiques ou relationnels qui vont dynamiser la façon de faire pour sortir des schémas de coûts et de marketing habituels.
- 3. **Réduire ses risques par une meilleure adéquation à l'environnement global** ; c'est l'acceptation a priori des avis des parties prenantes et la recherche de leur satisfaction pour repousser les foyers de conflictualité et d'insatisfaction et les coûts externes.
- 4. **Attirer au nom de l'adéquation sociétale** : c'est l'inversion d'une communication qui ne doit pas chercher à imposer mais à relier, à justifier mais à rendre compte, en confiance. Ex. marketing viral, relationnel.





5. LES STRATEGIES DE LEGITIMITE



5 types de réponses graduées des entreprises dans leurs différentes activités (de la « meilleure » à la plus contraire au DD et à la RSE)

- **1. L'intériorisation partielle ou totale et anticipée (proactive) des coûts sociaux (sociétaux) dans le management de la firme = entreprise citoyenne**
- **2. L'intériorisation partielle ou totale et compensatoire (réactive) des coûts sociaux** : Mêmes outils mais en réponse à des pressions, événements ou incidents, donc de manière réactive et non plus proactive.
- **3. L'inaction et l'attente plus ou moins vigilante** : Respect des obligations légales en matière de RSE
- **4. La diversion accompagnée d'opérations de relations publiques** c'est ce type de comportement stratégique qui porte le nom de « greenwashing » dans les pays anglo-saxons ... comme en France !
- **5. Le lobbying et les actions concertées avec d'autres acteurs sociaux pour maîtriser les contraintes sociétales**



Effets Positifs :

- éviter une future réglementation contraignante,
- répondre aux pressions de la société civile
- s'acquitter d'un devoir moral ou altruiste.
- la RSE peut être un outil de stratégie concurrentielle pour augmenter ses parts de marchés en attirant de nouveaux consommateurs et pour se différencier de ses concurrents.
- la RSE peut répondre à une demande émanant de trois catégories de parties prenantes internes : les actionnaires (en particulier les investisseurs socialement responsables), les employés et les administrateurs.





Effets Négatifs :





LIENS AVEC LA GESTION DES RISQUES

- ❑ la RSE conduit l'entreprise à une meilleure appréhension des risques liés aux externalités produites par son activité.
- ❑ Elle lui permet aussi de prendre en compte les attentes de PP qu'elle aurait pu ignorer alors qu'elles peuvent disposer de pouvoir et de légitimité pour affecter ses résultats économiques.
- ❑ L'entreprise citoyenne prend également mieux en compte les risques réglementaires ou légaux, sociaux, sanitaires, d'accidents, de catastrophes naturelles, écologiques, etc.
- ❑ La plupart des outils de la RSE et des stratégies de légitimité permettent une meilleure identification et maîtrise de risques spécifiques.





General Electric dans le Top one mondial

Classée comme étant l'entreprise la plus responsable sur le plan sociétale, General Electric s'est fait connaître pour avoir développé un outil permettant de mesurer l'empreinte écologique de tout un chacun. C'est aussi la firme qui propose une meilleure égalité entre les salariés hommes et femmes.

La BBVA le leader de la RSE en Europe

Banque espagnole, la BBVA inspire à la fois la confiance des consommateurs que de ses salariés. la firme a décidé de créer près de 10 000 emplois directs et induits. Elle propose une plateforme de crowdfunding réellement efficace. Elle propose un outil de communication dénommé Open Mind. Très intuitif, il interagi avec des sites comme twitter et Linked In., la firme a créé une véritable communauté consistant à mobiliser le public pour conceptualiser les modèles économique de demain.

Danone l'entreprise française la plus responsable

20 eme dans le rang mondial, l'entreprise Danone tient la première place en France. elle se base sur la qualité nutritionnelle de ses produits. Outre une exploitation plus durable et plus responsable, ce géant mondial de l'agroalimentaire vise aussi à atteindre un ROIC (Retour sur Capitaux investis) de 12% d'ici 2020. Et sur le plan social, elle compte fournir à 100 000 salarié une action les permettant ainsi d'avoir une voix auprès du conseil d'administration.

Le projet One for One de Tom's : afin de responsabiliser ses consommateurs, Tom's a décidé d'expédier une paire de chaussures dans 20 pays démunis pour chaque paire achetée. Comme le concept a bien marché, l'entreprise a refait la même chose avec ses lunettes. Pour chaque paire de lunettes vendue donc, elle offre des soins oculaires ou lunette correctrice dans des pays défavorisés.

La lutte contre la sclérose en plaques d'IBM : à l'occasion de son 100 ème anniversaire, IBM a proposé à ses salariés de faire des œuvres de charité durant les horaires de travail pour récolter des fonds pour lutter contre ces maladies.

Diapers et ses couches biodégradables : En constatant que les couches pour bébé mettent 500 ans pour se biodégrader, cette entreprise a décidé de créer des produits qui sont plus respectueux envers l'environnement.

+ CRITIQUES

Des multinationales comme Unilever – premier acheteur d’huile de palme au monde – sont présentées comme des pionniers en matière de RSE.

Google et Facebook se sont fixés comme objectif de consommer une énergie à 100% renouvelable, mais le renouvelable n’implique pas de stopper l’extraction de minerais, ni la construction d’infrastructures et encore moins la combustion de gigantesques quantités de pétrole.

La dévastation des écosystèmes se poursuit alors dans les pays du Sud loin des yeux des occidentaux qui s’imaginent que la transition écologique est en cours.

La RSE se base sur des critères environnementaux comme la neutralité carbone ouvrant la voie à la compensation carbone. Résultat, une entreprise comme Total se vante de faire de la RSE en promettant d’investir 100 millions de dollars par an dans la plantation industrielle d’arbres pour séquestrer du carbone. L’entreprise obtient ainsi, grâce à la compensation carbone, un droit à émettre du CO2.

Un mécanisme de compensation similaire existe et se développe avec la financiarisation de la nature.