



# **DEVELOPPEMENT DURABLE**

---

## **LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE ET LES PARTIES PRENANTES**

18/11/09



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

Par ailleurs, l'engagement sociétal de l'Entreprise est de maîtriser son empreinte écologique.

Si ce n'est pas volontaire, cet engagement deviendra une obligation légale.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

Mais, la réalité est très hétérogène, les entreprises ont des approches différentes.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

3 approches conceptuelles de la RSE sont  
en débat:

Le courant moraliste: "Business Ethic"

Le courant sociétal: "Business and  
Society",

Le courant managérial: "Business and  
Social Issue Management".



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

Finalelement ces différents courants ne s'opposent pas vraiment mais, ils se complètent.

Ce qui a amené Archie B. Carroll a créé un modèle intégrant ces 3 concepts.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

Le modèle Archie B. Carroll est une pyramide à 4 niveaux:

1. La base représente les responsabilités économiques,
2. Le 2<sup>ème</sup> niveau représente les responsabilités légales,
3. Le 3<sup>ème</sup> niveau représente les responsabilités éthiques,
4. Le 4<sup>ème</sup> niveau représente les responsabilités philanthropiques .





# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La RSE repose sur les éléments suivants:**

- La gouvernance
- Le reporting extrafinancier
- La relation client
- Normalisation et certification
- L'éco-innovation
- Les achats responsables
- La communication avec les parties prenantes
- L'action sociale



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Le reporting extra-financier ou 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)



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.

(Rapports RSE TOTAL, [VEOLIA](#), SANOFI AVENTIS...)



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La GRI \***

### **Global Reporting Initiative**

Sorte de normalisation du reporting extra-financier.

Initié en 1997 par le CERES sous l'égide et le contrôle de l'ONU.

Actuellement structure autonome basée à Amsterdam.

([www.ceres.org/our\\_work/principle.htm](http://www.ceres.org/our_work/principle.htm))

([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Le CERES**

Coalition for Environmentally Responsible EconomieS

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.





# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## La GRI

Les grandes lignes directrices:

1. Présenter un tableau clair des impacts humain et économique de l'activité,
2. Donner aux PP une information fiable et susciter le dialogue,
3. Fournir l'entreprise un outil de gestion et d'évaluation visant à améliorer ses performances,
4. Promouvoir la transparence et la crédibilité,
5. Permettre la comparaison entre entreprises du même secteur,
6. Compléter les autres rapports et notamment le rapport financier.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Le CJDES \***

Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie 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.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

**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.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

**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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La relation client \***

Aujourd'hui l'entreprise a un devoir d'information, de transparence vis-à-vis de ses clients.

Par ailleurs le mauvais et même le médiocre ne sont plus acceptés.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La relation client en amont \***

- “Le bon produit au bon moment”: respect des besoins et attentes des clients,
- Intégration des clients dans les processus de création de nouveaux produits,
- Amélioration de la communication au sens large: accueil, écoute, disponibilité, conseil, formation...



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La relation client en aval \***

- Responsabilisation et sensibilisation des consommateurs sur leurs reponsabilités environnementales,
- Information, formation sur l'utilisation des produits.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

**Ce qui revient à appliquer la règle  
des 4 C constituant une nouvelle  
tendance dans l'élaboration des  
politiques commerciales et  
marketing de l'entreprise moderne.**





# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **La règle des 4 C:**

(Robert Lauterborn)

**Customer,**

**Cost,**

**Convenience,**

**Communication.**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

**Customer:**

**Réponses à ses attentes et besoins réels.**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

**Cost:**

**A quel coût pour le client ?**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Convenience:**

**Le meilleur accès au produit pour le client ?**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Communication:**

**Développement d'une communication  
ciblée et personnalisée.**

**(Marketing Direct)**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## REMARQUES

**1- L'efficacité du Mix Marketing sera toujours égale à la qualité de l'élément le plus faible.**

**2- La qualité du Mix Marketing dépendra essentiellement du degré de cohérence entre les différents éléments.**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Normalisation et certification \***

- **ISO 14001**
- **ISO 8000**
- **EMAS**
- **SD 21000 (Afnor)**
- **AA 1000 séries**

**(voir le chapitre Normes et Labels)**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **L'éco-innovation et ACV**

L'éco-innovation associée au terme éco-conception, elle doit amener l'entreprise à privilégier les solutions technologiques les plus « éco-efficaces ». Et ce dès la 1ère phase de conception des produits.

L'ACV vise à procéder à compréhension du cycle de vie du produit de son origine à sa destruction.

(Se reporter au Chapitre Ecologie Industrielle et Eco-conception)





# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## Les achats responsables \*

Comme pour la normalisation ISO 9000, l'entreprise doit intégrer dans sa démarche de DD la verticalité de son processus de production. Par exemple en privilégiant les fournisseurs eux-mêmes engagés dans le processus de DD et les matériaux les plus éco-efficace.

(Voir site de la Société Générale)



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

**Stakeholder # 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".**



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

---

**Les parties prenantes ont un 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

---

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.

Exemple Société Générale



# 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 DD,**
- **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 SALARIES ET LEURS REPRESENTATANTS**

### **LES SALARIES**

**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 FOURNISSEURS**

L'entreprise est considéré comme co-responsable avec ces fournisseurs, s/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 CLIENTS

A côté de la prise en compte des besoins et attentes "classiques",

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 ACTIONNAIRES**

Ils n'ont pas de lien contractuel avec l'entreprise  
mais ils en sont co-proprétaires,  
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 ONG**

De plus en plus actives et de plus en plus 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 ONG**

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 COLLECTIVITES LOCALES ET TERRITORIALES**

L'entreprise restent 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 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

---

## **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 GENERATIONS FUTURES**

Un paradoxe !

En toute logique les générations futures sont les principales parties prenantes mais elles n'ont pas de représentants.





# LES PARTIES PRENANTES

---

## Exemple de RENAULT

### Les principales parties prenantes sont:

- Les fournisseurs (Valéo, Michelin...),
  - Les clients,
  - Les salariés,
- Divers partenaires du type ONG, Autorités et Organismes représentatifs (ONDD, ORSE...).

[http://www.renault.com/renault\\_com/fr/main/30\\_DE  
VELOPPEMENT  
DURABLE/50\\_Parties\\_prenantes/](http://www.renault.com/renault_com/fr/main/30_DE_VELOPPEMENT_DURABLE/50_Parties_prenantes/)



# LES PARTIES PRENANTES

---

Mais il est plus efficace de positionner ces Parties Prenantes sur des critères plus “objectifs” afin de faciliter la communication avec ces dernières.



# LES PARTIES PRENANTES

---

Selon Ronald P. MITCHEL les parties prenantes peuvent être classées en huit catégories sur la base de 3 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

---

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

**Le pouvoir**: Définit la capacité à influencer les décisions de façon contractuelle ou coercitive,

**L'urgence**: Caractérise la sensibilité au temps et l'éventuelle nécessité d'une action rapide ou immédiate.



# LES PARTIES PRENANTES \*

---

Les 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)

Aucun attribut = peuvent être écartés:

- non-stakeholders



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **L'ACTION SOCIALE**

**Développement et participation à des  
actions sociales et humanitaires.**

[Groupe ACCOR](#)



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **NOTATION EXTRA-FINANCIERE ET ISR**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **NOTATION EXTRA-FINANCIERE ET ISR**

### **Notation extra-financière:**

**Evaluation de l'entreprise sur ses seules performances sociales, économiques et environnementales.**

### **ISR:**

**Investissement Socialement Responsable  
(Socially Responsible Investment)**





# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

La CCIP recommande d'asseoir  
la mesure de la performance  
sociale et environnementale  
sur 5 grands types de critères.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## 1- 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.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## 2- RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Fonctionnement des conseils de  
surveillance,  
Gouvernance,  
Informations relatives aux administrateurs,  
Communication financière,  
Rémunération des dirigeants,  
Audit externe.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## 3- RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET FOURNISSEURS

Gestion de la qualité,  
Qualité des processus relationnels,  
Mesure de la satisfaction des clients.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## 4- RELATIONS AVEC LA SOCIETE CIVILE

Insertion/Emploi dans l'entreprise,  
Actions sociales de proximité,  
Actions en faveur de l'environnement,  
Mécénat et humanitaire.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## 5- ENVIRONNEMENT

Certifications, participation à des programmes,  
Process et production,  
Transparence dans l'accès aux informations internes,  
Respects des sites exploités.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **Le CJD** **(Centre des Jeunes Dirigeants)**

**Pour sa part le CJD qui rassemble 2500 entreprises a rédigé en 2002 un guide la performance globale.**

**Ce guide vise à engager les entreprises vers plus de respects des parties prenantes.**

[www.cjd.net](http://www.cjd.net)



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **NOTATION EXTRA-FINANCIERE**

\*

**Réalisation d'un screening  
positif sur la base du  
« Best in Class ».**





# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **NOTATION EXTRA-FINANCIERE**

**2 concepts gérés par les Agences  
de notation:**

**La notation déclarative:**

**Rapport extra-financier+questionnaire**

**La notation sollicitée:**

**Audit**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **NOTATION EXTRA-FINANCIERE**

\*

**Cependant pour le moment les notations sont encore assez disparates, aucun modèle, aucune méthode ne fait l'unanimité.**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **ISR**

L'Investissement Socialement Responsable, est un 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.



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **ISR**

**En réalité la notion d'ISR pré-existait  
au DD.**

**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 développement dans les  
années 80/90 (screening négatif)**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **ISR**

**Un consensus se développe  
actuellement sur la base du  
screening positif (Best in Class) et  
sur l'intégration des 3 piliers du DD  
et de la qualité de la communication  
avec les PP.**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **ISR**

**D'après les 1ers résultats, la rentabilité de l'ISR n'est pas meilleure que celle de l'investissement classique.**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **ISR**

**Ne pas confondre avec la Finance  
Solidaire orientée vers le  
financement de projets de personnes  
ou de groupes de personnes.  
Généralement assorti d'obligations.**

**Exemple: le Micro-Crédit.**



# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **CONCLUSION**

**La RSE tend à être un contre  
pouvoir face à celui des  
actionnaires.**





# LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

## **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.