



Farid Baddache

Stéphanie Leblanc

## LES FICHES OUTILS

# DE LA RSE

---

**100** fiches opérationnelles

---

**74** cas pratiques

---

**72** conseils

---

**30** illustrations

---

## Compléments à télécharger

72 documents complémentaires  
sélectionnés pour approfondir le sujet

**EYROLLES**

## LES FICHES OUTILS

# DE LA RSE

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet présente en **100 fiches** les repères et les bonnes pratiques indispensables à la mise en place d'une démarche RSE durable.

- ➔ Connaître les concepts et référentiels clés
- ➔ Définir une stratégie RSE source d'innovation
- ➔ Engager efficacement les parties prenantes
- ➔ Engager une démarche de marketing et communication responsables
- ➔ Mettre en place un système de reporting pertinent
- ➔ Piloter une démarche d'achats responsables
- ➔ Créer de la valeur partagée sur les territoires

### LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

**FARID BADDACHE** (ESSEC, EHESS) est directeur général Europe, Moyen-Orient et Afrique de BSR (Business for Social Responsibility), réseau mondial d'entreprises et d'expertise dédié à la RSE et au développement durable. Auteur de différents ouvrages et articles, il apporte l'expérience nourrie de projets effectués avec plus d'une centaine de clients sur ces sujets.

**STÉPHANIE LEBLANC** (Sciences Po Bordeaux – masters Communication publique et politique) est directrice adjointe de la communication de BSR. Spécialiste de la communication internationale du développement durable, elle a plus de dix ans d'expérience dans la création de contenus et le déploiement de stratégies de communication s'appuyant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

#### Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32 Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
- Avec le logiciel Acrobat Reader (.pdf).



## MODULE 1 CONCEPTS ET CADRAGE

- FICHE 1 • Développement durable : définition, historique et concept
- FICHE 2 • La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : concept et niveaux de maturité
- FICHE 3 • Parties prenantes : concept et lien avec la RSE
- FICHE 4 • Création de valeur partagée : concept et principes RSE
- FICHE 5 • La direction développement durable/RSE
- FICHE 6 • *Social business* : définition
- FICHE 7 • *Le business case* autour de la RSE

## MODULE 2 DÉFINIR UNE STRATÉGIE RSE

- FICHE 8 • Conduire un diagnostic interne
- FICHE 9 • Comprendre la perspective de la direction générale sur la RSE
- FICHE 10 • Évaluer les tendances RSE influençant les marchés
- FICHE 11 • Préparer une analyse de matérialité ?
- FICHE 12 • Conduire une analyse de matérialité
- FICHE 13 • Évaluer l'importance d'enjeux RSE sur la performance économique
- FICHE 14 • Ajuster les ressources en fonction de l'importance d'un enjeu RSE
- FICHE 15 • Définir des thématiques prioritaires stratégiques
- FICHE 16 • Définir une gouvernance RSE

## MODULE 3 ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

- FICHE 17 • Clarifier les objectifs du dialogue avec les parties prenantes
- FICHE 18 • Obtenir l'adhésion des parties prenantes internes
- FICHE 19 • Définir un niveau d'ambition
- FICHE 20 • Cartographier les parties prenantes
- FICHE 21 • Prioriser les parties prenantes
- FICHE 22 • Choisir une tactique d'engagement
- FICHE 23 • Choisir un format d'engagement
- FICHE 24 • Structurer une démarche d'engagement
- FICHE 25 • Utiliser les médias sociaux ?
- FICHE 26 • Intégrer les attentes des parties prenantes dans la stratégie RSE
- FICHE 27 • Créer ou participer à des initiatives collaboratives

## MODULE 4 CRÉER UNE DÉMARCHE DE REPORTING RSE

- FICHE 28 • Analyser un reporting RSE existant
- FICHE 29 • Définir les sujets prioritaires pour un reporting RSE
- FICHE 30 • Définir une stratégie de reporting RSE
- FICHE 31 • Assurer la comparabilité du reporting
- FICHE 32 • Adapter le reporting au Web
- FICHE 33 • Intégrer les médias sociaux dans le reporting RSE
- FICHE 34 • Créer un portefeuille cohérent de reportings locaux
- FICHE 35 • Intégrer une perspective de parties prenantes dans le reporting
- FICHE 36 • Optimiser les cycles de collecte des données de reporting
- FICHE 37 • Réussir l'intégration du reporting RSE comme outil de pilotage
- FICHE 38 • Intégrer le reporting financier et extra-financier

## MODULE 5 ENGAGER UNE DÉMARCHE DE MARKETING ET COMMUNICATION RESPONSABLES

- FICHE 39 • Diagnostiquer l'image de l'entreprise au regard de la RSE
- FICHE 40 • Définir des objectifs marketing et communication responsables
- FICHE 41 • Conduire un diagnostic anti-greenwashing
- FICHE 42 • Articuler le marketing autour des résultats d'une analyse du cycle de vie
- FICHE 43 • Définir une stratégie de marketing et communication responsables
- FICHE 44 • Mettre en place des actions marketing et communication responsable
- FICHE 45 • Intégrer les clients dans la démarche marketing et communication responsables
- FICHE 46 • Mesurer le retour sur investissement d'une démarche de marketing et communication responsables

## MODULE 6 GÉRER LE CHANGEMENT RSE

- FICHE 47 • Identifier les freins au changement RSE
- FICHE 48 • Cartographier les facteurs clés porteurs de changement RSE
- FICHE 49 • Créer une vision attirant l'adhésion au changement
- FICHE 50 • Faire vivre les valeurs RSE au quotidien
- FICHE 51 • Encourager un leadership responsable

- FICHE 52 • Analyser et améliorer le système de management
- FICHE 53 • Développer les compétences RSE
- FICHE 54 • Définir des indicateurs pour piloter le changement
- FICHE 55 • Encourager l'innovation
- FICHE 56 • Animer un réseau de correspondants RSE

## **MODULE 7 PILOTER UNE DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES**

- FICHE 57 • Clarifier les objectifs des achats responsables
- FICHE 58 • Identifier les risques et opportunités dans la chaîne d'approvisionnement
- FICHE 59 • Mettre en place une stratégie achats responsables
- FICHE 60 • Impliquer les acheteurs dans la démarche RSE
- FICHE 61 • Effectuer un retour d'expérience sur les démarches passées
- FICHE 62 • Comment intégrer les audits dans la stratégie d'achats responsables
- FICHE 63 • Aller plus loin que les audits sociaux
- FICHE 64 • Évaluer les fournisseurs au regard de la performance RSE
- FICHE 65 • Engager d'autres parties prenantes dans les achats responsables

## **MODULE 8 RESPECTER LES DROITS DE L'HOMME**

- FICHE 66 • Clarifier et donner du sens au lien entre entreprise et droits de l'homme
- FICHE 67 • Initier une démarche droits de l'homme
- FICHE 68 • Comprendre l'intérêt d'une étude d'impact droits de l'homme
- FICHE 69 • Conduire une évaluation d'impact en matière de droits de l'homme
- FICHE 70 • Évaluer les impacts droits de l'homme au niveau « corporate », pays, site et produit
- FICHE 71 • Créer une politique droits de l'homme
- FICHE 72 • Progresser sur les questions de diversité
- FICHE 73 • Promouvoir l'égalité homme-femme au travail
- FICHE 74 • Gérer les risques psychosociaux
- FICHE 75 • Éthique des affaires

## **MODULE 9 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE**

- FICHE 76 • Comprendre le cadre réglementaire français (Grenelle-II) et européen
- FICHE 77 • Calculer une empreinte carbone
- FICHE 78 • Calculer une empreinte eau
- FICHE 79 • Définir une stratégie carbone et eau
- FICHE 80 • Comprendre l'initiative Carbon Disclosure Project
- FICHE 81 • Conduire une analyse de cycle de vie produit/service
- FICHE 82 • Identifier les certifications environnementales pertinentes
- FICHE 83 • Impliquer les partenaires commerciaux sur les questions environnementales

## **MODULE 10 CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE SUR LES TERRITOIRES**

- FICHE 84 • Comprendre le concept de valeur partagée
- FICHE 85 • Identifier les enjeux locaux
- FICHE 86 • Définir des projets créant de la valeur territoriale
- FICHE 87 • Créer des dispositifs de dialogue adaptés aux enjeux locaux
- FICHE 88 • Mesurer l'impact local

## **MODULE 11 RÉFÉRENTIELS DE NORMALISATION**

- FICHE 89 • ISO 26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
- FICHE 90 • Les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales
- FICHE 91 • Le Global Compact des Nations Unies
- FICHE 92 • La Communication européenne sur la RSE du 25 octobre 2011
- FICHE 93 • Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
- FICHE 94 • Les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail
- FICHE 95 • La Directive européenne 2014 sur le reporting extra-financier
- FICHE 96 • L'article 225 de la loi Grenelle-II
- FICHE 97 • Les lignes directrices de la Global Reporting Initiative
- FICHE 98 • ISO 14000 : Management environnemental
- FICHE 99 • SA 8000 : responsabilité sociale
- FICHE 100 • Les principes d'AccountAbility AA1000

LES FICHES OUTILS

DE LA **RSE**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015  
ISBN : 978-2-212-56160-9

Farid Baddache  
Stéphanie Leblanc

# LES FICHES OUTILS

# DE LA **RSE**

**EYROLLES**

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, red, sans-serif font. Below the text is a horizontal red line with a small red circle in the center, resembling a stylized underline or a decorative element.



# Sommaire

---

Introduction	Un guide pratique	11
Module 1	Concepts et cadrage	15
Fiche 1	Développement durable : définition, historique et concept	17
Fiche 2	La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : concept et niveaux de maturité	20
Fiche 3	Parties prenantes : concept et lien avec la RSE	24
Fiche 4	Création de valeur partagée : concept et principes RSE	28
Fiche 5	La direction développement durable/RSE	31
Fiche 6	<i>Social business</i> : définition	35
Fiche 7	Le <i>business case</i> autour de la RSE	37
Module 2	Définir une stratégie RSE	41
Fiche 8	Conduire un diagnostic interne	43
Fiche 9	Comprendre la perspective de la direction générale sur la RSE	46
Fiche 10	Évaluer les tendances RSE influençant les marchés	48
Fiche 11	Préparer une analyse de matérialité ?	51
Fiche 12	Conduire une analyse de matérialité	54
Fiche 13	Évaluer l'importance d'enjeux RSE sur la performance économique	57
Fiche 14	Ajuster les ressources en fonction de l'importance d'un enjeu RSE	60

Fiche 15	Définir des thématiques prioritaires stratégiques	64
Fiche 16	Définir une gouvernance RSE	68
<b>Module 3</b>	<b>Engager les parties prenantes</b>	<b>71</b>
Fiche 17	Clarifier les objectifs du dialogue avec les parties prenantes	73
Fiche 18	Obtenir l'adhésion des parties prenantes internes	76
Fiche 19	Définir un niveau d'ambition	79
Fiche 20	Cartographier les parties prenantes	81
Fiche 21	Prioriser les parties prenantes	85
Fiche 22	Choisir une tactique d'engagement	87
Fiche 23	Choisir un format d'engagement	89
Fiche 24	Structurer une démarche d'engagement	93
Fiche 25	Utiliser les médias sociaux pour échanger avec les parties prenantes	96
Fiche 26	Intégrer les attentes des parties prenantes dans la stratégie RSE	99
Fiche 27	Créer ou participer à des initiatives collaboratives	102
<b>Module 4</b>	<b>Créer une démarche de reporting RSE</b>	<b>107</b>
Fiche 28	Analyser un reporting RSE existant	109
Fiche 29	Définir les sujets prioritaires pour un reporting RSE	112
Fiche 30	Définir une stratégie de reporting RSE	114
Fiche 31	Assurer la comparabilité du reporting	117
Fiche 32	Adapter le reporting au Web	120
Fiche 33	Intégrer les médias sociaux dans le reporting RSE	122
Fiche 34	Créer un portefeuille cohérent de reportings locaux	124
Fiche 35	Intégrer une perspective de parties prenantes dans le reporting	126
Fiche 36	Optimiser les cycles de collecte des données de reporting	129

Fiche 37	Réussir l'intégration du reporting RSE comme outil de pilotage	131
Fiche 38	Intégrer le reporting financier et extra-financier	133
Module 5	Engager une démarche de marketing et communication responsables	137
Fiche 39	Diagnostiquer l'image de l'entreprise au regard de la RSE	139
Fiche 40	Définir des objectifs marketing et communication responsables	142
Fiche 41	Conduire un diagnostic anti-greenwashing	145
Fiche 42	Articuler le marketing autour des résultats d'une analyse du cycle de vie	148
Fiche 43	Définir une stratégie de marketing et communication responsables	151
Fiche 44	Mettre en place des actions marketing et communication responsables	154
Fiche 45	Intégrer les clients dans la démarche marketing et communication responsables	158
Fiche 46	Mesurer le retour sur investissement d'une démarche de marketing et communication responsables	161
Module 6	Gérer le changement RSE	165
Fiche 47	Identifier les freins au changement RSE	167
Fiche 48	Cartographier les facteurs clés porteurs de changement RSE	170
Fiche 49	Créer une vision attirant l'adhésion au changement	174
Fiche 50	Faire vivre les valeurs RSE au quotidien	177
Fiche 51	Encourager un leadership responsable	180

Fiche 52	Analyser et améliorer le système de management	183
Fiche 53	Développer les compétences RSE	186
Fiche 54	Définir des indicateurs pour piloter le changement	190
Fiche 55	Encourager l'innovation	192
Fiche 56	Animer un réseau de correspondants RSE	195
<b>Module 7</b>	<b>Piloter une démarche d'achats responsables</b>	<b>197</b>
Fiche 57	Clarifier les objectifs des achats responsables	199
Fiche 58	Identifier les risques et opportunités dans la chaîne d'approvisionnement	202
Fiche 59	Mettre en place une stratégie achats responsables	205
Fiche 60	Impliquer les acheteurs dans la démarche RSE	209
Fiche 61	Effectuer un retour d'expérience sur les démarches passées	212
Fiche 62	Comment intégrer les audits dans la stratégie d'achats responsables	214
Fiche 63	Aller plus loin que les audits sociaux	217
Fiche 64	Évaluer les fournisseurs au regard de la performance RSE	220
Fiche 65	Engager d'autres parties prenantes dans les achats responsables	223
<b>Module 8</b>	<b>Respecter les droits de l'homme</b>	<b>225</b>
Fiche 66	Clarifier et donner du sens au lien entre entreprise et droits de l'homme	227
Fiche 67	Initier une démarche droits de l'homme	230
Fiche 68	Comprendre l'intérêt d'une étude d'impact droits de l'homme	233
Fiche 69	Conduire une évaluation d'impact en matière de droits de l'homme	236
Fiche 70	Évaluer les impacts droits de l'homme au niveau « corporate », pays, site et produit	239

Fiche 71	Créer une politique droits de l'homme	243
Fiche 72	Progresser sur les questions de diversité	246
Fiche 73	Promouvoir l'égalité homme-femme au travail	248
Fiche 74	Gérer les risques psychosociaux	251
Fiche 75	Éthique des affaires	253
<b>Module 9</b>	<b>Réduire l'empreinte environnementale</b>	<b>257</b>
Fiche 76	Comprendre le cadre réglementaire français (Grenelle-II) et européen	259
Fiche 77	Calculer une empreinte carbone	262
Fiche 78	Calculer une empreinte eau	265
Fiche 79	Définir une stratégie carbone et eau	267
Fiche 80	Comprendre l'initiative Carbon Disclosure Project	271
Fiche 81	Conduire une analyse de cycle de vie produit/service	273
Fiche 82	Identifier les certifications environnementales pertinentes	276
Fiche 83	Impliquer les partenaires commerciaux sur les questions environnementales	278
<b>Module 10</b>	<b>Créer de la valeur partagée sur les territoires</b>	<b>281</b>
Fiche 84	Comprendre le concept de valeur partagée	283
Fiche 85	Identifier les enjeux locaux	286
Fiche 86	Définir des projets créant de la valeur territoriale	288
Fiche 87	Créer des dispositifs de dialogue adaptés aux enjeux locaux	291
Fiche 88	Mesurer l'impact local	294

<b>Module 11</b>	<b>Référentiels de normalisation</b>	<b>297</b>
<b>Fiche 89</b>	ISO 26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale	<b>299</b>
<b>Fiche 90</b>	Les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales	<b>302</b>
<b>Fiche 91</b>	Le Global Compact des Nations Unies	<b>305</b>
<b>Fiche 92</b>	La Communication européenne sur la RSE du 25 octobre 2011	<b>308</b>
<b>Fiche 93</b>	Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme	<b>311</b>
<b>Fiche 94</b>	Les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail	<b>314</b>
<b>Fiche 95</b>	La Directive européenne 2014 sur le reporting extra-financier	<b>316</b>
<b>Fiche 96</b>	L'article 225 de la loi Grenelle-II	<b>318</b>
<b>Fiche 97</b>	Les lignes directrices de la Global Reporting Initiative	<b>321</b>
<b>Fiche 98</b>	ISO 14000 : Management environnemental	<b>324</b>
<b>Fiche 99</b>	SA 8000 : responsabilité sociale	<b>327</b>
<b>Fiche 100</b>	Les principes d'AccountAbility AA1000	<b>330</b>
	<b>Index</b>	<b>333</b>

# Introduction

---

Face aux défis de notre temps, le développement durable permet de revisiter la mondialisation et ses modèles de prospérité. Il travaille à les rendre économiquement viable, mais aussi socialement équitable et écologiquement tolérable. Une telle lame de fond met bien évidemment les entreprises en première ligne. En effet, le développement durable, en donnant un rôle et une responsabilité prépondérantes au secteur privé pour protéger l'avenir de notre planète et de nos sociétés, modifie profondément les règles du jeu sur les marchés.

Prenons le cas du changement climatique. Cette thématique semble bien éloignée des préoccupations d'une PME ; mais prenons l'exemple d'une PME agroalimentaire fabriquant des jus de banane. Les problématiques auxquelles elle doit faire face sont caractéristiques : trouver des bananes en qualité et quantité suffisantes, et à bon prix, est aussi vital pour elle que d'être capable d'innover dans les recettes et de sécuriser les bons canaux de distribution. Précisément, le changement climatique soulève plusieurs questions pour notre PME.

Examinons tout d'abord la question des attentes clients. L'idée d'un changement climatique est largement acceptée et la prise de conscience de l'impact carbone des produits s'est généralisée. Or, la production de jus de banane génère une forte empreinte carbone. Comment l'acceptabilité du produit va-t-elle évoluer ? L'empreinte carbone ne va-t-elle pas progressivement rendre le produit moins attrayant pour le consommateur, qui lui préférera des produits plus locaux, plus compétitifs, à plus faible empreinte carbone ?

Ensuite, il y a la question de la distribution. Au cours des dix dernières années, le prix du carburant a considérablement augmenté les coûts logistiques. Le prix du carburant peut bien fluctuer à court terme, la tendance lourde est qu'il augmente. En effet, ce prix reflète au quotidien le prix d'une matière première dont l'usage coûtera toujours plus cher à notre société, qui doit impérativement s'adapter aux conséquences du changement climatique. Sur des produits à faibles marges, à l'instar d'un produit à faible transformation comme le jus de banane, comment rester compétitif et absorber l'élévation des coûts ? Il faudra nécessairement se

renouveler : inventer de nouvelles recettes, monter en gamme et vendre plus cher à des consommateurs désireux d'acheter plus sophistiqué, innover dans les processus logistiques, identifier les opportunités de réduction des coûts et d'évolution vers un business model moins énergivore...

Enfin, évoquons les approvisionnements. Les bassins de production de bananes ont évolué. Dans certaines régions tropicales, il devient par exemple plus difficile de produire des bananes en quantité et de qualité à un coût compétitif. Ainsi, soit les producteurs devront faire évoluer leurs techniques de production, soit les approvisionnements devront s'orienter vers de nouveaux bassins de production, qui n'offrent pas nécessairement un savoir-faire équivalent. Dans tous les cas, les circuits d'approvisionnements évolueront considérablement dans les prochaines années. Pour une PME qui produit du jus, ces changements sont également critiques.

Acceptabilité, compétitivité, gestion des risques, innovation... toute entreprise, multinationale ou PME, doit aujourd'hui considérer sérieusement la question du changement climatique et se poser de bonnes questions pour assurer *a minima* la pérennité de ses activités. *A maxima*, le changement climatique peut également offrir de nouveaux leviers d'innovation. Ce sujet fait partie intégrante des facteurs qui façonnent ses marchés.

Ceci n'est pourtant qu'un exemple tiré d'une thématique environnementale. En effet, le développement durable invite aujourd'hui l'entreprise à se positionner sur un ensemble de sujets environnementaux, sociaux et sociétaux beaucoup plus vaste. Pour les entreprises, ce champ apporte une nouvelle complexité qu'il convient

de décrypter, d'analyser, d'intégrer dans les décisions stratégiques et opérationnelles, au même titre que tout un ensemble de données de marché plus classiques, alimentant le quotidien de départements, de chargés de production, de marketing, d'activités commerciales et financières, pour n'en citer que quelques uns.

Pourtant, l'entreprise est peu guidée pour trouver sa voie et définir son approche. Si, par exemple, la directive 2014/95/UE ou bien le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle-II imposent le reporting social et environnemental à de nombreuses entreprises, il reste néanmoins à leur charge d'en faire un outil de décision et de pilotage économique. Si de nombreux référentiels comme l'ISO 26000 définissent un cadre consensuel dans lequel articuler une démarche cohérente et viennent utilement épauler les entreprises, là encore, l'entreprise reste seule pour incarner sa démarche et écrire sa feuille de route.

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application des principes de développement durable au monde de l'entreprise. La RSE ne cherche pas à donner bonne conscience aux entreprises, elle est un levier d'innovation et de transformation pour l'entreprise. Outil de dialogue, de retour d'expérience et d'impact, la RSE est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée. Outil de dialogue tout d'abord, la RSE s'inscrit dans une dynamique d'échange d'informations, visant autant à réduire les asymétries entre les parties prenantes, qu'à créer une vision partagée permettant à chacun de prendre ses responsabilités et d'agir en conséquence pour avoir une contribution plus positive sur le monde. Démarche de retour d'expérience, la RSE fait émerger des in-

novations de rupture comme de progrès continu, nourries de l'expérience et de la discussion entre les acteurs d'un même sujet. Finalité de création de valeur partagée, enfin. La RSE n'est crédible et ne prend tout son sens que lorsqu'elle permet à l'entreprise d'avoir un impact positif et durable aussi bien sur l'agenda du développement durable que sur ses propres réalités stratégiques et opérationnelles (ouvrir une nouvelle usine, lancer un nouveau produit, sélectionner un nouveau fournisseur, expliquer des chiffres à un investisseur, etc.) – et que cet impact soit reconnu comme tel par toute la multiplicité et la diversité de ses parties prenantes.

Ce livre est un guide pratique à destination de toutes les entreprises, grandes ou petites, de tous les secteurs économiques. Il permet, étape par étape, de bien se familiariser avec les concepts, définir et déployer une démarche de RSE, réussir à intégrer et à alimenter un changement positif au quotidien, ainsi que réussir à démontrer tant la responsabilité de l'entreprise sur l'agenda du développement durable, que sa capacité à saisir les opportunités sociales, environnementales et sociétales offertes par notre monde en pleine mutation. Cet ouvrage a été pensé sur l'idée qu'une démarche RSE fonctionne comme un puzzle qui, pour avoir du

sens, doit imbriquer ses pièces en s'appuyant sur ces trois grands piliers :

- *Maîtriser les fondamentaux* (► **modules 1 et 11**) : s'appuyer sur des concepts, les standards et les référentiels déjà bien établis pour construire sur des fondamentaux solides.
- *Viser la pertinence* (► **modules 2, 5, 6, 7, 8 et 9**) : définir et intégrer une démarche RSE en se posant les questions les plus pertinentes pour identifier les priorités et s'appuyer sur le retour d'expérience.
- *Mesurer l'impact* (► **modules 3, 4 et 10**) : mesurer et rendre compte pour piloter, dialoguer, améliorer l'impact des actions.

Nourri de la passion pour le développement durable et de l'expérience cumulée de plus de vingt-cinq ans de travail de ses auteurs, ce livre met l'accent, enfin, sur le retour d'expérience, les bonnes questions à se poser, les outils pratiques. Loin d'une démarche prescriptive qui pourrait rendre plus compliquées que nécessaire des démarches qui doivent rester simples et portées par le bon sens, cet ouvrage entend avant tout donner des orientations, de l'inspiration et un cadre de réflexion dans lequel le lecteur est acteur, où il pourra puiser et butiner des idées pour définir, déployer ou enrichir sa propre démarche RSE.



# Module 1

---

## CONCEPTS ET CADRAGE

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une discipline jeune, développée depuis une trentaine d'années à travers les questions de citoyenneté d'entreprise ou de relation aux parties prenantes. Pour autant, des questions comme le dialogue social, ou la responsabilité de l'entreprise en matière d'aménagement du territoire sont bien plus anciennes. Aujourd'hui, une certitude : fort du retour d'expérience de nombreuses entreprises et du fait de l'existence de réglementations, de référentiels, de méthodologie et de multiples initiatives, la jeunesse n'empêche pas la robustesse de la discipline. Autant ne pas réinventer la roue. Quelques définitions portées dans ce chapitre permettent de clarifier les concepts, et les rôles et responsabilités attendus de la part des entreprises sur les questions de développement durable. Il faut connaître ces concepts pour initier avec succès une démarche RSE.

Fiche 1	Développement durable : définition, historique et concept	17
Fiche 2	La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : concept et niveaux de maturité	20
Fiche 3	Parties prenantes : concept et lien avec la RSE	24
Fiche 4	Création de valeur partagée : concept et principes RSE	28
Fiche 5	La direction développement durable/RSE	31
Fiche 6	<i>Social business</i> : définition	35
Fiche 7	Le <i>business case</i> autour de la RSE	37

Le développement durable est un concept qui se formalise dès le début des années 1970 en réaction aux conséquences environnementales et sociales de la mondialisation et de l'industrialisation. Le développement durable propose de revoir les priorités en mettant sur le même plan d'importance l'économie, le social, l'environnement et les générations futures.

## RÉPONDRE AUX BESOINS DU PRÉSENT SANS COMPROMETTRE CEUX DU FUTUR

### Notre avenir à tous

La définition du développement durable admise aujourd'hui est celle extraite du rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement *Notre avenir à tous* publié en 1987, également appelé « rapport Brundtland », du nom de la présidente de la commission, M<sup>me</sup> Gro Harlem Brundtland. La définition est la suivante : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

### Historique

Le concept de développement durable prend son origine au début des années 1970, quand le Club de Rome, groupe de réflexion composé de scientifiques, d'économistes, de fonctionnaires et d'industriels de cinquante-trois pays, commande à une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology un rapport dont la publication a une portée retentissante : « Halte à la croissance ? Rapport sur les limites de la croissance » (également connu sous le nom de Rapport Meadows). Pour la première fois, la croissance économique est jugée incompatible avec la protection de l'environnement, le rapport faisant état des dangers écologiques du développement économique et démographique incroyable que connaît le monde lors des Trente Glorieuses.

Puis, la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain tenu à Stockholm en 1972 vient jeter les bases du concept alors appelé « écodéveloppement », en visant à intégrer équité sociale et écologie dans les modèles de développement économique Nord et Sud. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sont créés en ce sens.

Après le premier sommet de Stockholm, l'ONU organisera des « sommets de la terre » décennaux ayant vocation à réunir les dirigeants autour des enjeux et du développement durable, à Nairobi en 1982, Rio de Janeiro en 1992, Johannesburg en 2002 et de nouveau à Rio de Janeiro en 2012 (aussi connu comme Rio + 20). Depuis, les vingt dernières années ont vu le concept de développement durable prendre de l'ampleur, notamment grâce aux activités des grandes ONG environnementales et humanitaires pour faire prendre conscience à l'opinion publique de l'épuisement des ressources naturelles, du réchauffement climatique, mais aussi de l'impact social et humain de la mondialisation (« usines de la sueur » dans les chaînes d'approvisionnement, minéraux de zones de conflit, etc.). Les grands accidents industriels comme ceux de Seveso (1976), Tchernobyl (1986), ou plus récemment celui du Deep Water Horizon (2010) ou du Rana Plaza (2013) ont largement mis en avant la responsabilité environnementale et sociale des entreprises (RSE).

**REVOIR LES PRIORITÉS :  
LE SOCIAL COMME OBJECTIF,  
L'ÉCONOMIE COMME MOYEN,  
L'ENVIRONNEMENT COMME CONDITION**

### Enjeux

Le développement durable est donc l'idée que non seulement, la seule croissance économique ne peut pas constituer un modèle de développement, mais également qu'elle génère des inégalités sociales et des impacts négatifs sur l'environnement qui sont sans précédent et qu'il s'agit d'inverser.

En effet, le WWF dans son rapport *Planète vivante* de 2012 fait état de l'ampleur de l'empreinte écologique, où les êtres humains demandent plus à la planète que ce qu'elle ne peut produire. Entre 1970 et 2008, la biodiversité a chuté de 30 % à l'échelle mondiale alors que la demande en ressources naturelles a doublé depuis 1966. À l'horizon 2030, l'équivalent de deux planètes sera nécessaire pour soutenir nos modes de vies et de cinq ou six planètes si la population mondiale vit comme les Américains (qui consomment près de 25 % des ressources naturelles mondiales).

En réponse, le concept de développement durable porte en lui la protection de la planète pour les générations futures, dans une idée de partage

des richesses naturelles et du progrès social entre les populations des pays développés et des pays en développement.

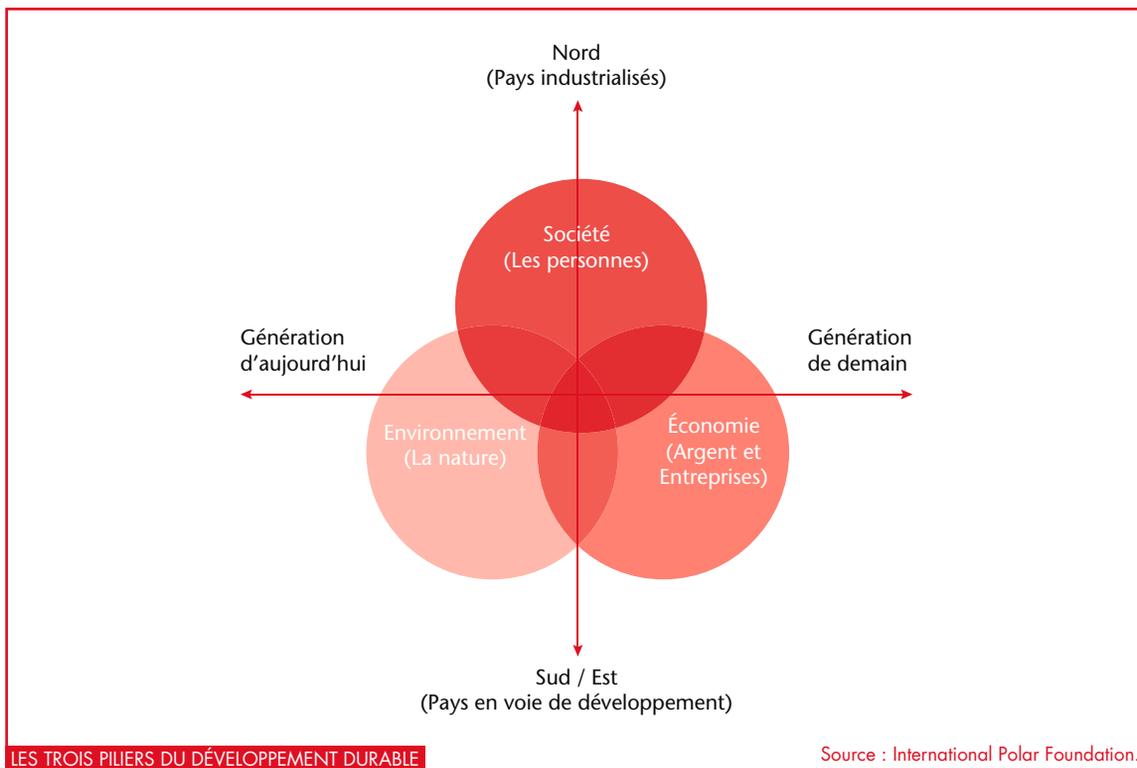
### Concept

Le développement durable a pour objectif d'être à la fois économiquement viable, socialement équitable et écologiquement tolérable. Le social est un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.

Ainsi, les trois piliers du développement durable sont :

- **L'économie** : développer l'efficacité économique et favoriser des modes de production et de consommation durables.
- **L'environnement** : valoriser les ressources naturelles et préserver la planète sur le long terme.
- **La société** : satisfaire les besoins humains et favoriser l'équité sociale.

Le développement durable est très souvent illustré par un graphique de trois cercles représentant l'interdépendance entre les domaines de l'environnement, de l'économie et de la société. Il est également important de les situer sur les axes du temps (penser à demain dès aujourd'hui) et de l'espace (valable aussi bien pour les pays industrialisés que pour les pays en développement).



## POUR RÉSUMER

Le développement durable, dont la définition admise est celle donnée dans le rapport Brundtland de 1987 est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Le développement durable s’articule autour de trois piliers (social, environnemental et économique) et propose de revoir les priorités de la mondialisation avec le développement des populations comme objectif, l’économie comme moyen et la protection de l’environnement comme condition. Le développement durable est un enjeu politique aussi bien aux échelles nationales (de nombreux pays ont mis en place des politiques de développement durable) qu’à l’échelle internationale (avec notamment les Sommets de la terre décennaux). L’opinion publique est sensibilisée aux enjeux du développement durable notamment au travers de la couverture médiatique des grands scandales économiques (Enron, Worldcom), sociaux (Rana Plaza) ou environnementaux (BP/Deep Water Horizon) de ces vingt dernières années.

### ► fiche 2

La responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) : concept et niveaux de maturité

### POUR ALLER PLUS LOIN

- F. Baddache, *Le développement durable tout simplement*, Eyrolles, 2006.
- C. Brodhag, F. Breuil, N. Gondran, F. Ossama, *Dictionnaire du développement durable*, Afnor, 2004.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution au développement durable des entreprises. La RSE établit que la capacité d'une entreprise à se maintenir sur le marché se mesure aussi bien en matière de performance financière et économique, qu'environnementale et sociale.

## LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Postulats

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques au monde de l'entreprise.

La RSE repose sur les postulats suivants :

- L'entreprise et la société sont interdépendantes.
- L'entreprise doit connaître et être responsable de l'impact environnemental et social de ses activités, produits et services.
- RSE et profitabilité ne sont pas antinomiques, au contraire ; la RSE permet de questionner, d'innover et d'adapter la stratégie et les processus de l'entreprise afin de créer de la valeur partagée pour l'entreprise et ses parties prenantes.

### Contexte

Le concept de RSE apparaît pour la première fois dans la littérature du management (*The Social Responsibilities of the Businessman* de H. Bowen en 1953).

La transposition des principes de développement durable pour les entreprises est popularisée par John Elkington en 1994 avec la notion de *triple bottom line*, ou en français « triple bilan », qui consiste à prendre en compte dans la dernière ligne du compte de résultat, les performances de l'entreprise en matière de 3 P pour

*people, planet, profit* (personnes, planète, profit).

Les années 2000 voient le contexte réglementaire se renforcer en matière d'exigences de transparence des entreprises concernant leurs données environnementales et sociales, particulièrement en France avec, d'abord pour les entreprises cotées en bourse, la loi « Nouvelles Régulations économiques » (2001) puis, pour celles de plus de 500 employés et de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, la loi Grenelle-II (2010). En 2014, le vote par le Parlement européen d'une directive entraînera la publication d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes de plus de 500 employés.

### À NOTER

Les indices de performance de développement durable tels que le Dow Jones Sustainability Index ou bien encore l'Advanced Sustainable Performance Indices de Vigeo sont de plus en plus regardés par les investisseurs pour vérifier la viabilité d'une entreprise et de sa performance future.

### LES DOMAINES DE RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

La RSE s'inscrit dans quatre grands domaines d'action : la performance environnementale, sociale et économique à laquelle vient s'ajouter la gouvernance. Dans un guide publié en 2012 *CAP vers la RSE : Faire de la responsabilité sociale de l'entreprise un levier de performance*,

voici quelques-uns des domaines d'action relatifs à la responsabilité sociale des entreprises identifiés par le MEDEF :

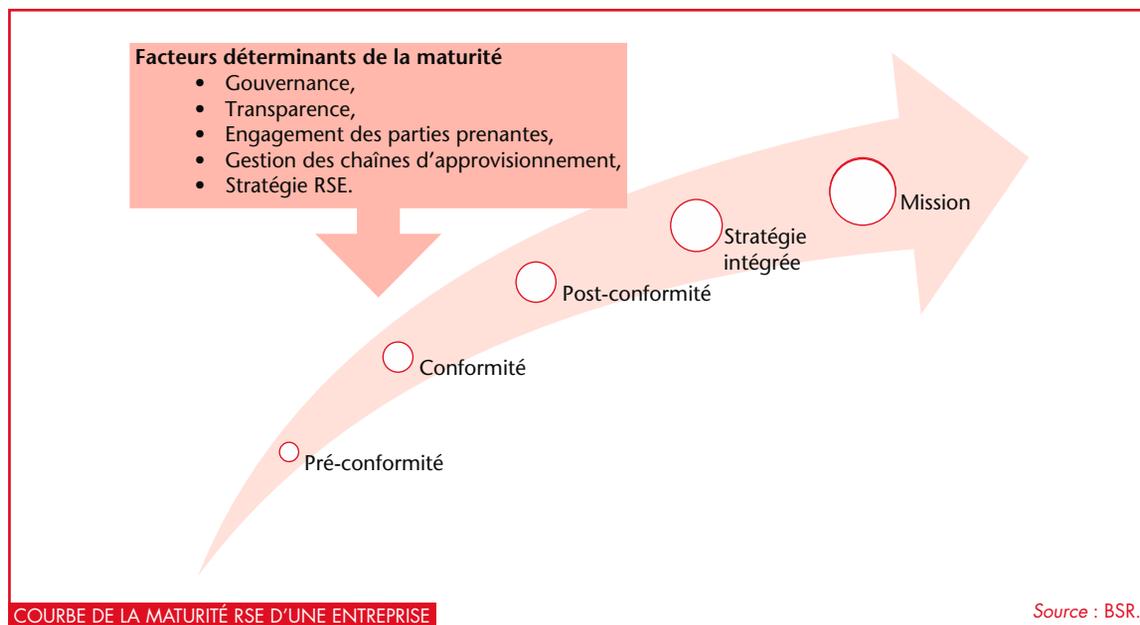
- **Performance environnementale** : protection de la biodiversité, réduction des émissions de gaz à effet de serre, économie des ressources et de l'énergie, tri et valorisation des déchets, analyse du cycle de vie, etc.
- **Performance sociale et sociétale** : santé et sécurité au travail, égalité et diversité, formation, etc.
- **Performance économique et gouvernance** : achats responsables, marketing responsable, reporting, éthique des affaires, engagement des parties prenantes.

### LA COURBE DE MATURITÉ RSE DES ENTREPRISES

La plupart des entreprises connaissent une courbe de maturité RSE similaire à celle développée par le réseau BSR.

### Les différentes phases de maturité

- **La phase de préconformité** : l'important est de mettre l'entreprise sur le chemin de la conformité. En matière de gouvernance, il faut se concentrer sur l'éthique et les défis que représente la réglementation à respecter. Le niveau de transparence et de reporting est très bas, les risques sont élevés. L'engagement avec les parties prenantes est presque inexistant et les réponses aux pressions des ONG limitées. On s'attache à limiter le risque-fournisseur sur la base des risques légaux. La stratégie RSE est inexistante, toute l'attention de l'entreprise est portée sur la gestion des risques.
- **La phase de conformité** : l'entreprise est au fait des exigences de conformité et dispose d'une cartographie de ses risques majeurs. En matière de gouvernance, il existe des procédures pour assurer la conformité réglementaire et un reporting se met en place, mais il





## Cas pratique

Illustrons les différentes phases de maturité avec le secteur automobile. Les constructeurs souhaitant vendre des véhicules en Europe n'ont d'autre choix que d'anticiper et de se plier aux exigences des émissions polluantes applicables aux véhicules routiers légers Euro 5 et Euro 6. Ils sont en phase de conformité. Quelques marques comme Renault investissent massivement sur les véhicules électriques afin d'offrir une solution en rupture avec la logique de réduction continue des émissions. Elles sont en maturité de post-conformité. Enfin, des marques mettent à disposition des solutions de mobilité alternatives offrant un système de partage et de location de véhicules, disponibles sur un espace urbain où des points de contacts sont mis à disposition avec une grande densité, sur des véhicules électriques. L'exemple Autolib de Bolloré est précurseur en ce sens. Ces entreprises sont en logique de maturité intégrée dans la mission.

n'y a ni objectifs ni engagements d'amélioration. Les parties prenantes sont traitées dans un objectif de maîtrise des risques, l'entreprise débute avec la signature de codes et de chartes d'éthique, au regard desquels les équipes internes audient les fournisseurs. En matière de stratégie RSE, la mise en conformité est vue comme une opportunité de maîtriser les risques et réduire les coûts opérationnels.

- **La phase de post-conformité** : l'entreprise travaille sur quelques initiatives RSE stratégiques et se pose comme l'un des leaders de son secteur en la matière. Une stratégie RSE est définie, portée par des équipes en interne qui ont, dans leurs fonctions, une part de responsabilité face au développement durable. Le reporting est en place et permet d'identifier des objectifs de progrès ainsi que les axes d'amélioration. La gestion des fournisseurs est portée par des initiatives clés et l'innovation produit. La stratégie RSE est clairement liée aux objectifs de développement de l'entreprise et à sa vision de la responsabilité.
- **La phase de la stratégie intégrée** : l'entreprise a incorporé la RSE comme une priorité organisationnelle et peut s'engager dans des innovations. L'engagement est pris au plus haut

niveau, par les membres de la direction ; des indicateurs de mesure de la performance sont déployés dans les départements de l'entreprise. L'entreprise établit son reporting sur la base d'objectifs de progrès ambitieux. La collaboration est effective avec les parties prenantes, de manière continue. La gestion des chaînes d'approvisionnement se fait avec des programmes ambitieux de formation et de *capacity building*. La stratégie RSE dispose d'un cadre global qui est intégré dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

- **La phase d'intégration dans la mission** : La RSE fait partie intégrante de l'ADN de l'entreprise, de sa culture, de ses produits et services. La direction est convaincue des bénéfices économiques de la RSE et la porte au quotidien. Le reporting est intégré entre la performance financière et la performance RSE, qui sont tout aussi importantes l'une que l'autre pour la direction, les employés, les investisseurs et les autres parties prenantes. Ces derniers sont engagés dans la performance de l'entreprise et collaborent *via* des partenariats soutenus sur les enjeux les plus importants. La chaîne d'approvisionnement est gérée de façon innovante et visionnaire. La stratégie RSE est cruciale à la mission de l'entreprise.



## POUR RÉSUMER

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application au monde de l'entreprise des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques. La RSE repose sur la double idée que l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquelles elle évolue, et que la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management. Il existe différents niveaux de maturité de la RSE dans les entreprises, qui est fonction de la gouvernance ou du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, de sa capacité à être transparente vis-à-vis de sa performance RSE, ainsi que du degré de prise en compte et d'ouverture de l'entreprise avec son écosystème (les parties prenantes mais également l'ensemble de sa chaîne de valeur).

### ► Module 2

Définir une stratégie RSE

### ► Module 6

Gérer le changement RSE

### POUR ALLER PLUS LOIN

- J. Igalens, M. Joras, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Eyrolles, 2002.
- A. Cramer, Z. Karabell, *Sustainable Excellence : The Future of Business in a Fast-Changing World*, MacMillan, 2010.
- Guide CAP vers la RSE : *Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*, MEDEF, 2012.