

RSE

AU-DELÀ DES APPARENCES

Catherine Léger-Jarniou

Professeur émérite

Conseil en entrepreneuriat

Copyright © 2024 – Catherine Léger-Jarniou

SOMMAIRE

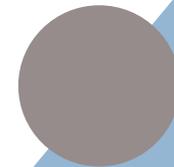
Définitions

Un peu d'histoire

Objectifs de la RSE

Transformations

Situation en 2024 & Futur



INTRODUCTION

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

Ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique).

Cadre légal pour les GE

Démarche volontaire pour les PME & TPE

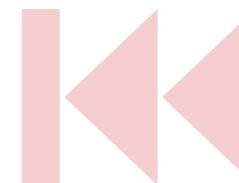
DÉFINITIONS RÉCENTES



En 2010, norme internationale
ISO 26 000 première définition
au niveau mondial



En 2011, **définition**
Commission européenne



Définition européenne reprise
par la **France**

DÉFINITIONS 2

- Norme **ISO 26 000**

- *« un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la Société »**
- *prise en compte des attentes des parties prenantes*
- *respect des lois en vigueur et compatibilité avec les normes internationales »*

- En 2011, **Commission européenne**

« engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base » pour :

- *« créer une communauté de valeurs pour toutes les parties prenantes*
- *recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer »*

* *7 questions centrales* : gouvernance de l'organisation, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques (ex: lutte contre corruption), questions relatives aux consommateurs (ex: traitement des données numériques), communautés et le développement local.



**Respecte
l'environnement**



**Respecte les populations
riveraines de ses sites**



**Paye ses impôts
en France**



Traite bien ses salariés



**Favorise la diversité et
bannit les discriminations**



Est ouverte au dialogue,



**Favorise l'emploi
local**



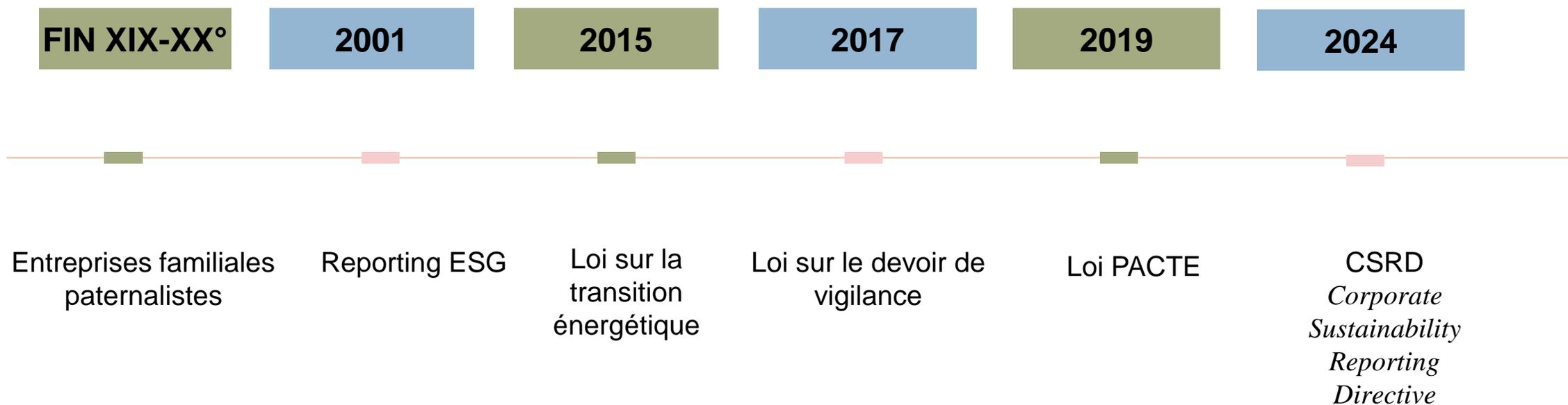
**est solide financièrement
et pérenne**

L'ENTREPRISE RESPONSABLE

novethic.fr

design - Cedric Audinat

UN PEU D'HISTOIRE





**OBJECTIFS
PRINCIPAUX**

TRANSFORMATIONS EN COURS

FONDEMENTS ...

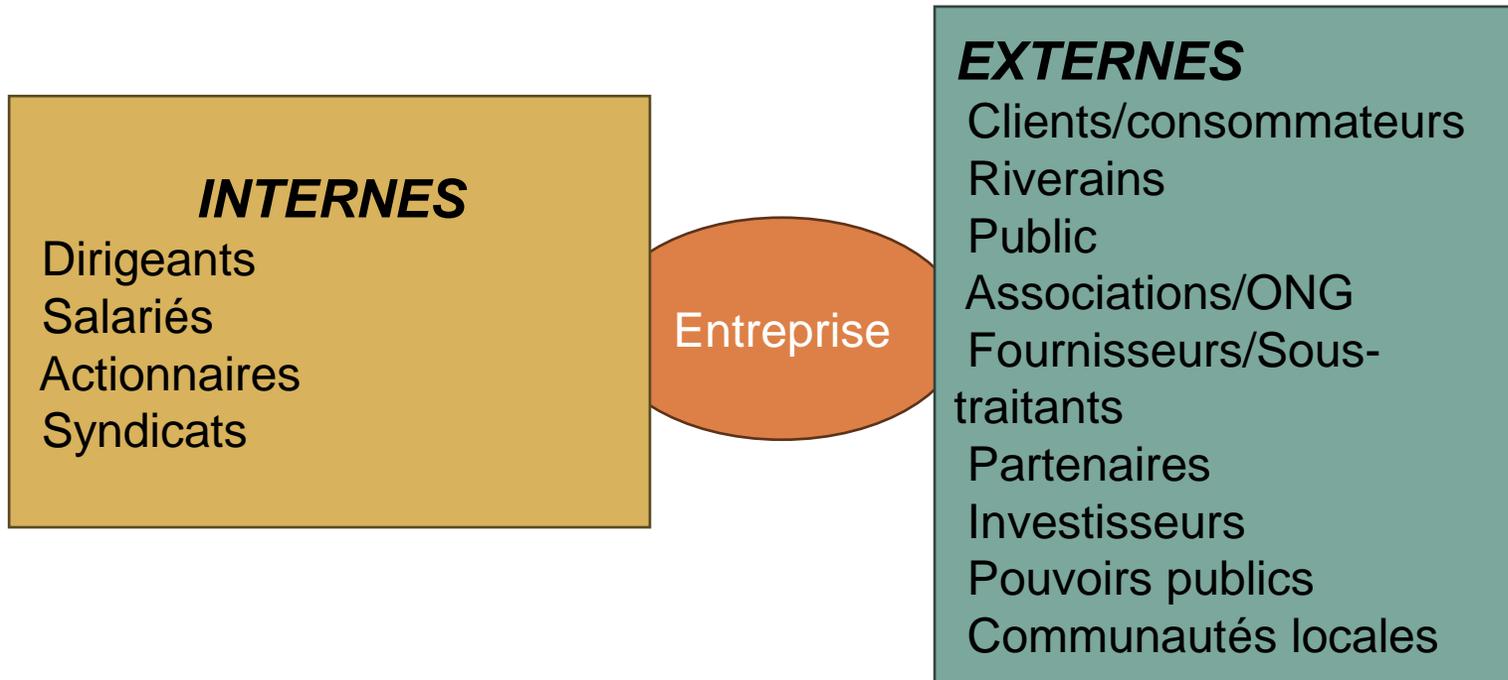
Partage de la valeur entre l'interne et l'externe : Théorie des parties prenantes (stakeholders)

... CHANGEMENTS

- Business model responsable
- Entreprise full-RSE
- Entreprise à mission

THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Partage de la valeur créée



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

- Impacts négatifs
 - Destruction de la biodiversité
 - Pollution de l'air
 - Pollution de l'eau
 - Dégradation de la qualité pour les riverains (air & eau)
 - Émission de gaz à effet de serre
 - Détournement des rivières
 -

- Impacts positifs
 - Reboisement
 - Utilisation de technologies propres
 - Recyclage
 - Achats responsables
 - Décarbonation
 - ...

IMPACT SOCIAL

- Impacts négatifs
 - Dégradation de la santé humaine (pollution, stress)
 - Surcharge de travail
 - Manipulation de produits lourds, toxiques
 - Travail des enfants
 - ...
- Impacts positifs
 - Insertion de personnes éloignées du travail (handicapés, chômeurs)
 - Parité dans les responsabilités
 - Participation des salariés (...ESS)
 - Diminution de l'absentéisme
 - Recrutement élargi
 - Préférence pour l'emploi local
 - Réputation
 - ...

IMPACT ÉCONOMIQUE

- Impacts négatifs
 - Recherche de profit outrancier
 - Optimisation fiscale abusive
 - Dégradation des services publics
 - Corruption
 - ...

- Impacts positifs
 - Transparence sur les charges et impôts
 - Juste répartition des bénéfices
 - Transparence sur les salaires
 - Accès au financement facilité (traditionnel et ISR)
 - Meilleures performance & rentabilité
 - ...

EXEMPLES D' ACTIONS

Impact environnemental

- Economies (électricité, cartouches, papier...)
- Tri, recyclage, lutte contre gaspillage
- Co-voiturage, voitures propres, vélos
- Réduction des gaz à effet de serre
- Décarbonation
- Se conformer aux 17 ODD de l'ONU
- Viser la norme CSRD

Impact social

- Amélioration des conditions de travail (crèche/garde d'enfants, horaires flexibles/télétravail, vacances, congés maternité, salle de sports, conciergerie, sécurité sur chantiers, aménagement des locaux, etc.)
- Vie de l'entreprise et partage de sens (organisation de moments de partage -fêtes, anniversaires, succès, Salon-sessions de jeux, mutualisation repas, réunion annuelle, séminaire en externe)
- Carrière et évolution
- Encouragement (dons aux associations, arrondi dans les achats, Boîtes à idées)

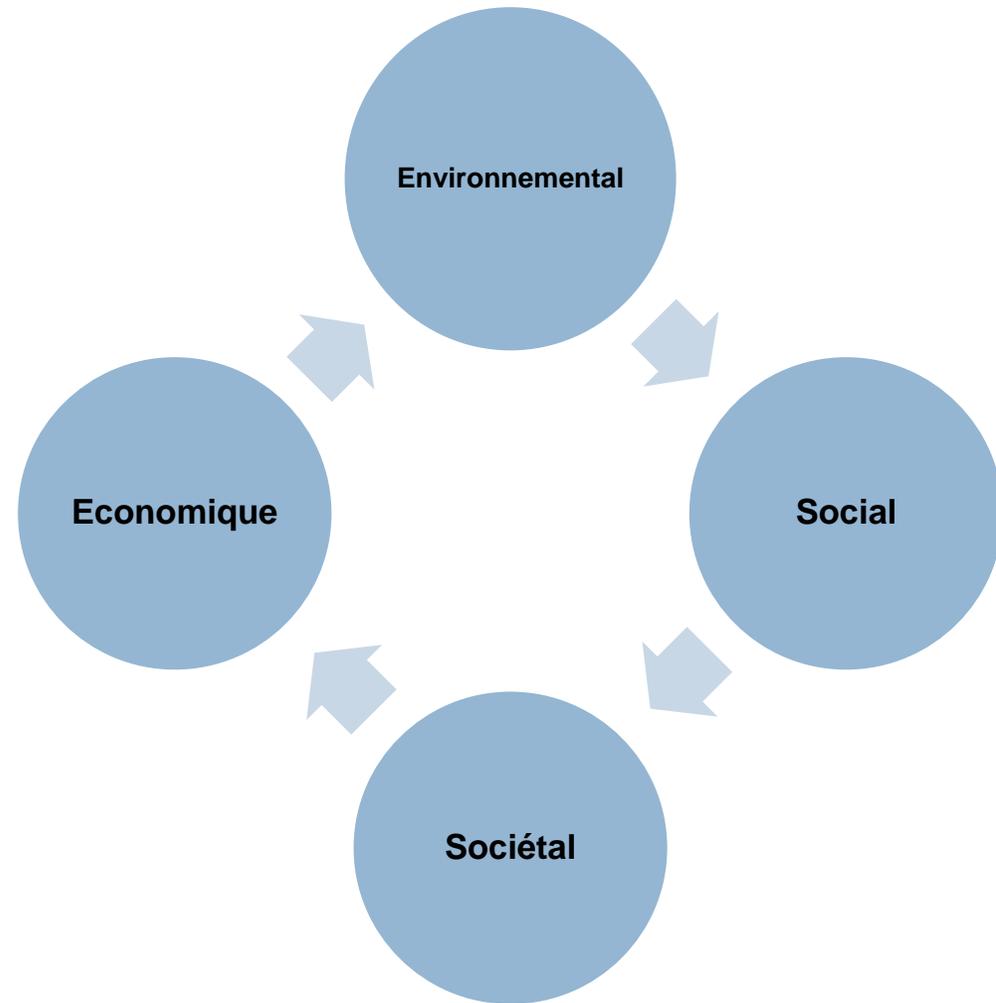
Impact économique

- Relations avec les sous-traitants
- Relations avec les fournisseurs
- Approvisionnements éthiques
- Transformation de son Business model
- Obtention Label RSE
- Mécénat
- Rentabilité supérieure

The image features a central light orange circle containing the word "TRANSFORMATIONS" in a bold, grey, sans-serif font. To the left, a green triangle and an orange triangle meet at a point. In the top right corner, a thick ring is split into an orange segment and a grey segment. The background is white.

TRANSFORMATIONS

CERCLE VERTUEUX RSE PERFORMANCE



CONSÉQUENCES / AVANTAGES

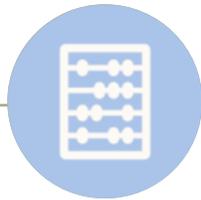
17

- Conquête de nouveaux clients, augmenter son chiffre d'affaires
- Découverte de nouvelles opportunités
- Différenciation stratégique
- Qualité de vie au travail *
- Meilleure gestion des risques
- Réalisation d'économies
- Confiance & fierté des salariés
- Recrutement & fidélisation des salariés
- Partage de valeurs communes
- Assurance de l'avenir (matières premières, récoltes face à la sécheresse)
- Accès au financement
- Communication externe/réputation
- Croissance
- Meilleure rentabilité
- Augmentation de la valeur de l'entreprise

RSE  **PERFORMANCE**

* *ChooseMyCompany*

COMMENT Y PARVENIR



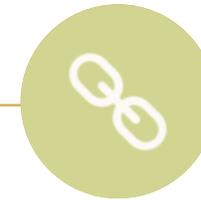
ENGAGEMENT DIRECTION

- Vraie volonté stratégique (annonce)
- Exemples de la direction
- Management bottom-up versus top-down
- Travail avec toutes parties prenantes
- Signature de chartes (diversité, climat)



DÉFINIR DES INDICATEURS (KPI)

- Taux rétention salariés
- Taux satisfaction clients
- Baisse des consommations
- Réduction gaz à effet de serre
- Meilleure empreinte carbone
- Contribution au développement local, inclusion



SE DONNER DU TEMPS

- Fixer un calendrier réaliste
- Se doter d'indicateurs pertinents
- Mesurer les résultats
- Communiquer à chaque étape

EVOLUTION FUTURE

- **BUSINESS MODEL RESPONSABLE**

- **ENTREPRISE FULL-RSE**

Stratégie socialement responsable

Désilotée

Réinvente son BM

Rôle politique

- **ENTREPRISE À MISSION**

Forme juridique

Entreprises volontaires

Raison d'être avec des objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts

Suivi par un comité spécifique

Contrôle par un tiers

(Loi PACTE)

LA MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE

Pepin, Tremblay & Audebrand (2020)

Nom de l'entreprise :

Date :

Version :

<p>Partenaires-clés et parties prenantes </p> <p>Quels partenaires contribuent le plus significativement au succès de votre modèle d'affaires (p.ex. fournisseurs, distributeurs, réseaux d'affaires, investisseurs) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Comment aident-ils à réaliser les activités-clés ? > Quelles ressources fournissent-ils ? > Que leur offrez-vous en contrepartie ? <p>Quelles parties prenantes, autres que les partenaires-clés, influencent l'entreprise (p.ex. gouvernements, groupes de pression, regroupements de citoyens) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Quelles sont leurs motivations ? > Comment leur point de vue est-il pris en compte et géré dans les activités de l'entreprise ? 	<p>Activités-clés </p> <p>Quelles sont les tâches principales (p.ex. R&D, production, gestion de plateforme) nécessaires pour réaliser votre modèle d'affaires ? Dans quel ordre de priorité doivent-elles être réalisées ?</p> <p>Comment le cycle de vie des produits/services (extraction, fabrication, distribution, utilisation, fin de vie) est-il pris en compte dans vos activités ?</p>	<p>Proposition de valeur </p> <p>En quoi consistent vos produits ou services ?</p> <p>Quelles sont les caractéristiques de vos produits/services qui génèrent de la valeur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > En quoi répondent-elles aux besoins/attentes de votre clientèle (gain creators) ? > En quoi allègent-elles les frustrations/souffrances de votre clientèle (pain relievers) ? <p>En quoi vos produits/services se distinguent-ils de ce qui est offert sur le marché actuellement ?</p>	<p>Relations clientèle </p> <p>Quelles sont les stratégies pour rejoindre (Get), fidéliser (Keep) et accroître (Grow) votre clientèle ?</p>	<p>Segments de clientèle </p> <p>Quels sont les segments de clientèle ciblés ?</p> <p>Quels sont les segments de clientèle les plus importants ?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Quel est leur profil ? > Quels sont leurs besoins/attentes ? > Quels sont leurs problèmes/frustrations ?
<p>Gouvernance </p> <p>Quelle est la forme juridique de l'entreprise et quelles personnes ou groupes détiennent le contrôle effectif de l'entreprise ?</p> <p>Comment le pouvoir est-il distribué au sein de l'entreprise ? (p.ex. vertical vs horizontal, inclusivité, diversité, parité)</p> <p>Comment les surplus/profits de l'entreprise sont-ils utilisés et partagés ?</p>	<p>Ressources-clés </p> <p>Quelles sont les ressources (p.ex. naturelles, intellectuelles, humaines, matérielles, économiques) nécessaires à l'exécution des activités-clés ?</p> <p>Des formes de financement (p.ex. prêts, subventions, financement participatif) sont-elles nécessaires à vos activités ?</p>	<p>Mission, vision et valeurs </p> <p>Quelles sont la mission (raison d'être), la vision (aspirations) et les valeurs (principes) qui guident l'entreprise ?</p>	<p>Canaux </p> <p>Par quels canaux les produits ou services sont-ils distribués ?</p> <p>Par quels canaux de communication la clientèle est-elle rejointe ?</p>	<p>Utilisateurs et bénéficiaires </p> <p>Au-delà de la clientèle, y a-t-il d'autres utilisateurs de vos produits/services ? (p.ex. le parent achète un jouet, mais l'enfant l'utilise). En quoi cela impacte-t-il votre modèle d'affaires ?</p> <p>Au-delà des utilisateurs, y a-t-il des bénéficiaires des activités de l'entreprise ? (p.ex. insertion socioprofessionnelle, intégration de personnes handicapées).</p>
<p>Structure de coûts </p> <p>Quels sont les postes budgétaires (dépenses) les plus importants de votre modèle d'affaires ?</p> <p>Quelles sont les charges annuelles approximatives de l'entreprise ?</p>	<p>Retombées négatives </p> <p>Quelles sont les retombées négatives connues ou potentielles des activités de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> > sur le plan économique (p.ex. déclin d'une industrie, augmentation des prix, baisse de l'accessibilité) ? > sur le plan social (p.ex. emplois délocalisés, conditions de travail dégradantes, contrecoups sur une communauté) ? > sur le plan écologique (p.ex. exploitation de ressources non renouvelables, rejets atmosphériques, déchets générés) ? 	<p>Retombées positives </p> <p>Quelles sont les retombées positives connues ou potentielles de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> > sur le plan économique (p.ex. création d'emplois de qualité, partage équitable des profits, relations « gagnant-gagnant » avec les partenaires-clés) ? > sur le plan social (p.ex. inclusivité, diversité, bénéfices pour la communauté locale) ? > sur le plan écologique (p.ex. recours aux énergies renouvelables, diminution des rejets atmosphériques, réduction de la pollution, régénération de la biodiversité) ? 	<p>Structure de revenus </p> <p>Comment les revenus de l'entreprise sont-ils générés ?</p> <p>Quels sont vos revenus annuels approximatifs ?</p> <p>À quelles sources de financement récurrentes (p.ex. subventions salariales des gouvernements) avez-vous accès ?</p>	

Conférence

- Desirabilité
- Faisabilité
- Viabilité



Chaire de leadership en engagement sur l'engagement social

Chaire de leadership en engagement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat



LES +

Mission (raison d'être), vision (aspirations) & valeurs (principes)
Gouvernance (structure juridique, répartition du pouvoir et revenus)
Utilisateurs & bénéficiaires (au-delà des clients)
Retombées négatives
Retombées positives

QUELQUES DONNÉES 2024

- Etude EcoVadis : France 4^{ème} mondial (Norvège, Finlande, Suède)
- 628 entreprises à mission – 500 000 salariés
- 1.142 Start-up à impact – 32.000 emplois
- RSE & les femmes
La fonction **RSE** au Comex est à 65 % féminine (enquête annuelle Russell Reynolds Associates -sept 2023)

RSE EN RÉSUMÉ

CE N'EST PAS NOUVEAU

**POSSIBLE POUR TOUTES LES
ENTREPRISES &
ORGANISATIONS**

**DONNE DU SENS AUX
PARTIES PRENANTES**

**PERMET UNE MEILLEURE
PERFORMANCE**

**RÉGLEMENTAIRE POUR LES GE
DÉMARCHE VOLONTAIRE & VRAI ENJEU STRATEGIQUE
POUR LES PME-TPE**

POUR ALLER PLUS LOIN ...

- Frimousse S., Peretti J-M., Regards croisés sur Engagement RSE & performance, Question(s) de management, 2015/1 (n° 9) pages 65 à 89, Éditions EMS
- Maymo V., Murat G., La Boîte à outils du Développement durable & de la RSE, Dunod, 2023
- Communauté des entreprises à mission www.entrepriseamission.org
- Etude « L'Entreprise Full-RSE », Institut de l'entreprise, Fnege, PwC, 2022
- Site BPIfrance
- Site Novethic
- Site EcoVadis
- Site ChooseMyCompany

MERCI

Catherine LEGER-JARNIOU

legerjarniou@gmail.com

Professeur émérite

Université Paris Dauphine

PSL

Conseil en entrepreneuriat