

Plan Général (Revu & Actualisé - oct 2017)

▪ Axe1 :

Emergence de la RSE et Polysémie du concept

1. Histoire du concept RSE
2. RSE américaine vs européenne
3. Des concepts voisins

▪ Axe 2 :

Les fondements théoriques de la RSE

1. Courant Business Ethics
2. Courant business & society
3. La RSE repensée
4. Focus : ISR, Maroc

▪ Axe 3 :

Stratégies et outils de la RSE

1. Stratégies
2. Outils
3. Typologie

▪ Axe 4 :

RSE et GRH : les certifications sociales

1. RSE et GRH : qq jalons théoriques + Modèle de Reconnaissance PME
2. SA 8000 / Norme Imanor
3. Le processus de certification sociale

▪ Parallèlement :

1. Travaux de recherche obligatoires
2. Cas pratiques ciblés (..)

- > Stratégies RSE
- > Outils de Management RSE
- > Typologie de Pratiques RSE

- > Principe de base

Approche 1

Convergence entre performances de l'entreprise ET valeur créée pour les PP // contribution positive au DD

Approche 2

Stratégie RSE = réponse au processus d'institutionnalisation ayant pour objectif de renforcer la légitimité de l'entreprise => (Conséquences)

.Stratégies substantielles visant à rapprocher les objectifs/méthodes/
structures adoptés par l'entreprise, de la société **CAS 01**

≠

.Stratégies symboliques visant à faire accepter le comportement de
l'entreprise par la société sans en modifier les fondements

> Enjeux et limites

Les apports de l'adoption de la stratégie RSE => (ENJEUX)

Consensus que : l'intégration des préoccupations du DD dans la stratégie de la firme peut être bénéfique économiquement.

[Approche « gagnant-gagnant » ou le « Business Case »]

Comment ?

Argument 1 :

(Vision **RESULTAT** ou impact) // Performances attendues

Amélioration des résultats grâce à :

Diminution des coûts via les économies de l'éco-efficience / Diminution des risques industriels et commerciaux / diminution des risques de procès et des amendes / Amélioration de la qualité / Amélioration de l'image et de la réputation / Plus de confiance et de fidélisation des salariés, des consommateurs..

- > Enjeux et limites

Les apports de l'adoption de la stratégie RSE

Comment ?

Argument 2 :

(Vision **PROCESSUS** : obtention de la légitimité « Licence to operate »)
Performances en termes sociaux et environnementaux

Rendre plus favorable l'environnement de production et de l'exploitation
Leviers => Stabilisation des relations avec les fournisseurs /
Développement de liens sociaux / Développement d'un potentiel
d'innovation pour de nouveaux produits-marchés-procédés / ..
Finalité => Obtenir un avantage compétitif

> Enjeux et limites

Les LIMITES de la stratégie RSE :

- L'adoption d'une telle stratégie ne compensent pas nécessairement : les coûts engagés et ne se fait pas sans résistances
- Greenwashing : Stratégie pour apparaître responsable SANS réellement modifier le comportement
- Nombre important d'entreprise ne se sentent pas concerné

> Enjeux et limites

Les LIMITES de la stratégie RSE :

« Les entreprises, de par leurs activités et leur visibilité médiatique, ont une vulnérabilité inégale au regard de leur image et de la pression des parties prenantes ; les avantages retirés d'une politique RSE sont fonction de cette vulnérabilité. Leur situation concurrentielle peut les conduire à freiner toute démarche qui les pénalise à court terme »

Carpon et Lanoizelée

- > Intégration dans les outils de la comptabilité et le contrôle de gestion

Approches comptables => rendre visible les coûts et les investissements liés aux actions en relation avec l'environnement ou le social
Logique de résultats !

Approche processus => intégrer les préoccupations en amont dans la démarche stratégique : nécessité d'exprimer cela par des indicateurs* observable et pouvant impacter la performance financière

*Indicateurs non financiers

> Le Risk Management

Définition :

Une méthode visant à assurer une maîtrise globale des risques au meilleur coût et à un niveau acceptable d'exposition

Méthode :

Identification des risques / Evaluation de leur fréquence et gravité / choix des solutions



RSE et Risk Management :

Pressions des PP font peser des risques sur les entreprises :

Risques de non-conformité à la loi actuelle ou future, risques liés à procès en responsabilité civile ou pénale, risques de conflit social, risques de marché liés à des exigences nouvelles des clients, ...

- > Les structures et les acteurs

L'intégration de l'engagement RSE dans l'entreprise peut induire une organisation dédiée => Création d'une fonction « DD »

Manifestations possibles :

Logique descendante :

Un directeur / Un comité impulsant les action à partir de la Dr Gle

Logique ascendante :

Mise en avant des initiatives d'unités locales

S'assurer de l'échange des bonne pratiques entre ces unités

- > Normes, Standards, Codes de conduite

?

- > Normes, Standards, Codes de conduite

Norme :

Différentes spécifications regroupées pour décrire un objet, un être ou une manière d’opérer (Eталon de conformité ou de fonctionnement).

La norme sert de règle et/ou de référence technique Elle est produite par un organisme de normalisation (AFNOR, IMANOR, ...)

- > Normes, Standards, Codes de conduite

Norme :

Différentes spécifications regroupées pour décrire un objet, un être ou une manière d’opérer (Étalon de conformité ou de fonctionnement).

La norme sert de règle et/ou de référence technique Elle est produite par un organisme de normalisation (AFNOR, IMANOR, ...)

Standards :

Ensemble de recommandations ou de préférences préconisées par une entreprise. C’est un référentiel interne que l’entreprise utilise pour réaliser tout ou partie de ses activités ou produits.

Le standard résulte d’un consensus plus restreint que pour la norme. Il peut être élaboré entre plusieurs industriels mais pas par des organismes nationaux.

- > Normes, Standards, Codes de conduite

Norme :

Différentes spécifications regroupées pour décrire un objet, un être ou une manière d’opérer (Étalon de conformité ou de fonctionnement).

La norme sert de règle et/ou de référence technique Elle est produite par un organisme de normalisation (AFNOR, IMANOR, ...)

Standards :

Ensemble de recommandations ou de préférences préconisées par une entreprise. C’est un référentiel interne que l’entreprise utilise pour réaliser tout ou partie de ses activités ou produits.

Le standard résulte d’un consensus plus restreint que pour la norme. Il peut être élaboré entre plusieurs industriels mais pas par des organismes nationaux.

Code de conduite :

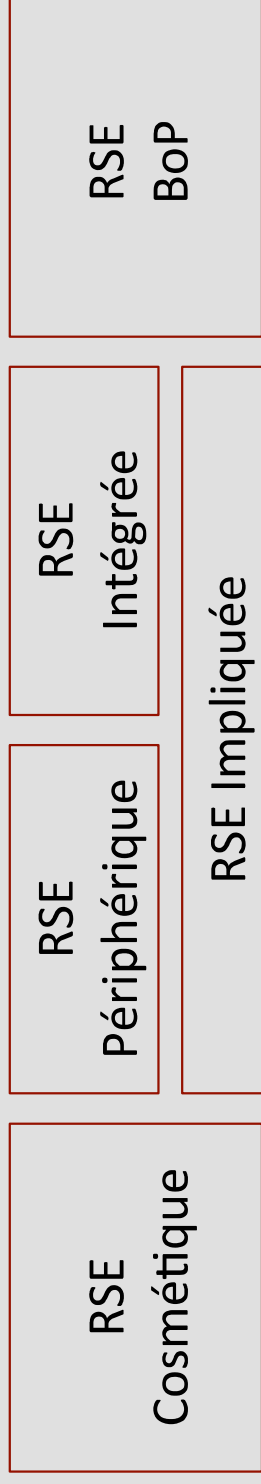
Ensemble de valeurs et principes qu’une entreprise ou organisation déclare respecter dans ses activités.

OCDE : « Engagement pris volontairement par une société ou une organisation, d’appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations »

- > Relève de l'engagement de la Direction
- > Détermination de l'équipe de suivi et de mise en œuvre
- > Diagnostic documentaire et terrain
- > Déclinaison des points à améliorer
- > Engager les actions nécessaires
- > Audit de certification

Axe 3 : Stratégies et Outils de la RSE

TYPLOGIE de PRATIQUES RSE



> RSE cosmétique

Pratiques légères de la RSE :

Absence de (volonté) de construction durable avec les parties prenantes
Buts de l'ordre de l'affectif, du symbolique

Exemples :

Partenariats ponctuels

> RSE périphérique

Pratiques sans lien direct avec l'activité de l'entreprise et qui peuvent être réalisées par n'importe quelle autre organisation

Exemples :

Mécénat, autres actions plus importantes et conséquentes mais sans aucun lien avec les compétences centrales de l'entreprise (son métier).

> RSE intégrée

Pratiques intégrées est révélées dans les outils et les dispositifs de management et de contrôle de gestion de l'entreprise.

Ces actions sont en relation directe avec les activités de l'entreprise (proches du cœur de métier ou des compétences centrales)

Exemples :

Tableau de bord équilibré (balance scorecard) ; Sustainability scorecard (proposé à l'origine par le cabinet KPMG)

NB :

La récurrence de ses pratiques dans les activités de l'entreprise ouvre des processus d'apprentissage et accroît la probabilité de leur pérennisation

Axe 3 : Stratégies et Outils de la RSE

TYPLOGIE de PRATIQUES RSE

- > RSE Bottom of the Pyramid

REVISED AND UPDATED 5TH ANNIVERSARY EDITION

THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID

ERADICATING POVERTY THROUGH PROFITS

C.K. PRAHALAD

Coauthor of the International Best Seller *COMPETING FOR THE FUTURE*

2004

- > RSE Bottom of the Pyramid (BoP) (Prahalad, 2004)

Pratiques RSE développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté (<2\$/j) ...

Comment ? :

... En leur proposant des offres adaptées autour de leurs besoins fondamentaux, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs éco systèmes

... En impliquant les communautés locales aux processus de conception, production, de distribution. (Postulat : ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie)

CAS 02