

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RSE

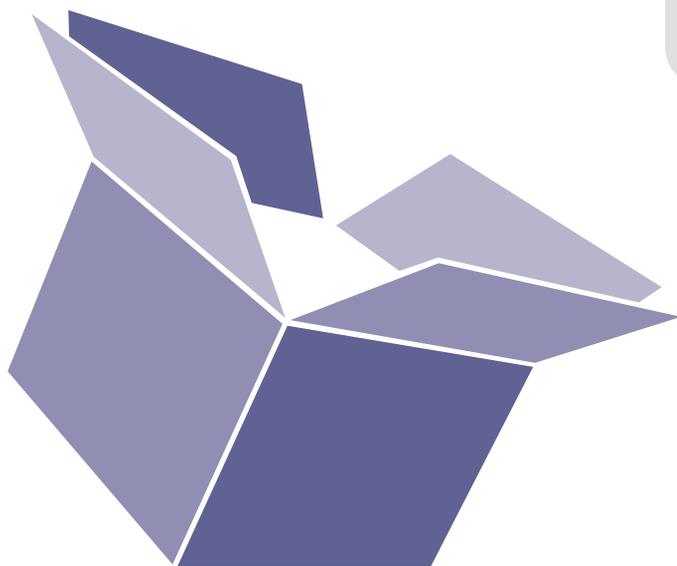
Vincent Maymo
Geoffroy Murat

82

outils

clés en main

2^e édition



DUNOD

Les auteurs et les éditions Dunod remercient Kate Raworth, le Doughnut Economics Action Lab et Oxfam France pour l'autorisation de reproduction gracieuse du donut page 124.

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2021, 2023 pour la nouvelle présentation
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084837-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5 DOSSIER

IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION

- Formez un cercle, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Répétez-vous le chiffre 2, continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

> La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33

Le Personal Branding

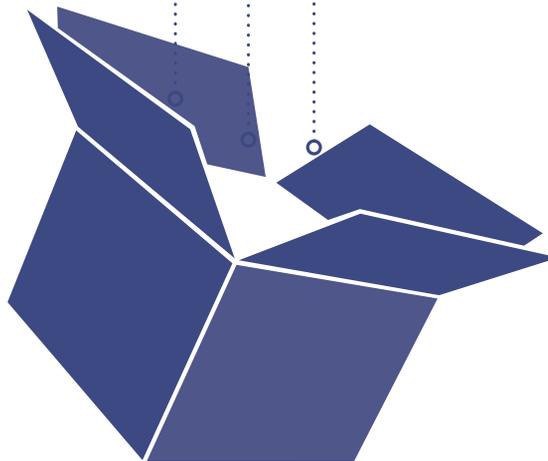
En quelques mots

Le Personal Branding ou la **gestion de sa marque personnelle** est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visuellement à contribuer à la construction de son image personnelle. En **marketing de soi**, le Personal Branding est l'ensemble des moyens utilisés pour se faire connaître, se faire valoir afin de contrôler son identité. **Se rendre visible** : se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus développent leur **notoriété** en travaillant leur image. Il est possible d'être de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPIÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Stabilité - fait reconnaître ou gagner de l'argent	- les offres spéciales, les ventes promotionnelles à temps limité ou les dispositifs prévente
Fiabilité - fait gagner du temps au consommateur recherché par le client	- les services à la clientèle

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



Avant-propos

“

Il n'existe pas de crise énergétique, de famine ou de crise environnementale. Il existe seulement une crise de l'ignorance.

Richard Buckminster Fuller

Responsable qualité, sécurité, environnement (QSE), direction des ressources humaines, direction de l'éthique, responsable communication externe et/ou interne, directeur marketing, directeur des achats et bien sûr direction RSE ou DD, ces métiers ont tous été bouleversés par la vague « développement durable ». Cette nouvelle dimension est complexe, car transversale et très dépendante de l'organisation dans laquelle elle s'inscrit. Cette *Boîte à outils* a vocation à vous faire découvrir les arcanes de cette conception du développement.

Qu'est-ce que c'est?

Le développement durable (DD) répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est la prise en compte des principes de développement durable dans les activités de l'entreprise. Les deux termes renvoient à une même réalité et ne doivent pas être réduits à une simple composante sociale ou environnementale. Nous parlerons dans cet ouvrage indifféremment de DD et de RSE.

Le terme de transition écologique, sociétale et solidaire est de plus en plus utilisé pour parler de DD/RSE. Les experts parlent plutôt de transformation, car c'est un modèle radicalement différent qui permettra de stopper les externalités négatives de l'activité humaine sur notre écosystème.

Comment?

C'est en répondant conjointement aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux que les organisations parviendront à s'inscrire dans une performance durable. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les porteurs de ces enjeux appelés parties prenantes.

Le concept de parties prenantes (PP) est central en RSE. Il s'agit de tous les individus qui sont affectés par l'activité de l'organisation (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, voisins, médias, gouvernements, etc.). C'est en organisant un dialogue avec ces PP qu'il sera possible de mettre en place des actions RSE. La mise en œuvre du développement doit être adaptée au secteur d'activité et à l'exercice du métier, l'impact sur les parties prenantes étant bien différent pour une banque, une usine de retraitement chimique ou une université.

Social ou sociétal?

Le terme anglais pour RSE est « corporate social responsibility ». La traduction exacte de « social » en anglais n'est pas (dans ce contexte) « social », mais « sociétal », de sorte que cela dépasse les enjeux internes pour construire un dialogue avec toutes les composantes de la société sur lesquelles l'entreprise a un impact.

Pour le privé ou le public?

Il n'y a pas de distinction. Nous parlerons d'entreprise et d'organisation dans les outils, mais l'ensemble des solutions proposées sont applicables aux deux secteurs car les logiques économiques, sociales et environnementales peuvent être une préoccupation pour tous.

La RSE n'est-elle pas qu'une immense hypocrisie?

Non! La RSE renouvelle la stratégie de l'organisation par la coordination des attentes des parties prenantes. Les projets mis en place ont à la fois un impact sociétal et environnemental, mais aussi économique, car l'idée du développement durable est qu'il est possible d'agir pour le bien de la planète tout en créant de la valeur!

Sommaire

	Avant-propos	4
	Sommaire	6
DOSSIER 1	COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA RSE	8
	• <i>Outil 1</i> S'implanter durablement sur un marché	10
	• <i>Outil 2</i> Définir son positionnement	12
	• <i>Outil 3</i> Le « cost killing » responsable	16
	• <i>Outil 4</i> Intégrer les enjeux de la décroissance	18
	• <i>Outil 5</i> Intégrer la circularité dans sa démarche RSE	20
	• <i>Outil 6</i> Adopter une approche systémique de la RSE	22
	• <i>Outil 7</i> S'adapter à la concurrence internationale	24
	• <i>Outil 8</i> Définir son engagement RSE	26
DOSSIER 2	DÉFINIR SA STRATÉGIE ET SA POLITIQUE RSE	28
	• <i>Outil 9</i> Prioriser ses actions selon les perceptions	30
	• <i>Outil 10</i> Identifier les besoins spécifiques des parties prenantes	32
	• <i>Outil 11</i> Formaliser sa raison d'être	34
	• <i>Outil 12</i> Coconstruire les lignes de flottaison de sa structure	36
	• <i>Outil 13</i> Cartographier les parties prenantes avec le mind mapping	38
	• <i>Outil 14</i> Comprendre les logiques des parties prenantes	40
	• <i>Outil 15</i> Engager durablement les parties prenantes	42
	• <i>Outil 16</i> Analyser les parties prenantes	44
	• <i>Outil 17</i> Construire sa matrice de matérialité	46
DOSSIER 3	METTRE EN PLACE DES ACTIONS OPÉRATIONNELLES	48
	• <i>Outil 18</i> Les spécificités de la gestion durable des projets de transition	50
	• <i>Outil 19</i> Le baromètre du bien-être au travail	52
	• <i>Outil 20</i> Accompagner la transition digitale avec la RSE	54
	• <i>Outil 21</i> Gérer le stress au travail	56
	• <i>Outil 22</i> Permettre à chacun de construire son sens au travail	58
	• <i>Outil 23</i> Renforcer la qualité de service client	60
	• <i>Outil 24</i> Lutter contre le turn-over	62
	• <i>Outil 25</i> Organiser les niveaux d'autonomie de son équipe projet	64
	• <i>Outil 26</i> Animer une politique RSE	66
DOSSIER 4	CRÉER DES PRODUITS ET DES SERVICES QUI ŒUVRENT POUR LES TRANSITIONS	68
	• <i>Outil 27</i> Mettre en place des innovations bases de la pyramide	70
	• <i>Outil 28</i> Soutenir l'innovation par la RSE	72
	• <i>Outil 29</i> Intégrer le DD dans sa chaîne d'approvisionnement	74
	• <i>Outil 30</i> Développer des pratiques commerciales responsables	76
	• <i>Outil 31</i> Mener des événements écoresponsables	78
	• <i>Outil 32</i> Utiliser les nudges et la communication engageante	80
	• <i>Outil 33</i> Avoir recours aux cinq critères de la communication engageante	82
	• <i>Outil 34</i> Le green IT et l'informatique responsable	84
DOSSIER 5	DÉVELOPPER UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE ADAPTÉE À LA MISE EN ŒUVRE DES TRANSITIONS	86
	• <i>Outil 35</i> Le triptyque éthique	88
	• <i>Outil 36</i> Susciter l'appropriation du DD	90
	• <i>Outil 37</i> Le manager : premier responsable RSE	92
	• <i>Outil 38</i> Créer un réseau de référents RSE	94

• Outil 39	Développer le capital humain de son entreprise	96
• Outil 40	La RSE au service de la marque employeur	98
• Outil 41	Recruter par la RSE	100
• Outil 42	Attirer et conserver les talents	102
• Outil 43	Renforcer son pouvoir d'attraction auprès des générations Y et Z	104

DOSSIER 6

PROGRESSER CONTINUUELLEMENT EN RSE	106	
• Outil 44	Donner des leviers d'action	108
• Outil 45	Comprendre la chaîne de responsabilité	110
• Outil 46	Piloter le DD par la chaîne de valeur	112
• Outil 47	Mettre en œuvre un dialogue de pilotage RSE	114
• Outil 48	Construire des indicateurs	116
• Outil 49	Mettre en place un tableau de bord stratégique	118
• Outil 50	Décliner les tableaux de bord stratégiques en tableaux de bord opérationnels	120
• Outil 51	Lier évaluation et évolution du projet de DD	122
• Outil 52	La théorie du donut	124
• Outil 53	Formaliser une politique de veille	126
• Outil 54	Évaluer la perception managériale du DD	128
• Outil 55	Impliquer les managers dans la RSE	130

DOSSIER 7

RENDRE COMPTE DE SA PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	132	
• Outil 56	S'approprier les référentiels du développement durable	134
• Outil 57	Inscrire le DD dans sa communication institutionnelle	136
• Outil 58	Convaincre les parties prenantes de la sincérité	138
• Outil 59	Intégrer les parties prenantes en amont	140
• Outil 60	Gérer la conformité à un référentiel	142
• Outil 61	Élaborer des indicateurs GRI	144
• Outil 62	Piloter la performance avec la normalisation	146
• Outil 63	La norme ISO 26000	148
• Outil 64	Obtenir une certification environnementale	150
• Outil 65	Maîtriser son impact carbone	152
• Outil 66	Les objectifs de développement durable	154
• Outil 67	Choisir son label RSE/RSO	156
• Outil 68	Communiquer avec les autres responsables RSE/RSO	158
• Outil 69	La déclaration de performance extrafinancière	160
• Outil 70	Le devoir de vigilance	162
• Outil 71	L'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	164

DOSSIER 8

INTÉGRER LA FINANCE DANS SA DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	166	
• Outil 72	Identifier les sources de risque	168
• Outil 73	Gérer sa réputation	170
• Outil 74	Le lancement d'alerte	172
• Outil 75	Faire le lien entre QSE et RSE	174
• Outil 76	Prendre en compte l'action des marchés dans sa politique RSE	176
• Outil 77	Comprendre les enjeux de la notation ESG	178
• Outil 78	Réussir sa communication extrafinancière	180
• Outil 79	Réussir sa notation ESG	182
• Outil 80	Comprendre l'investissement socialement responsable	184
• Outil 81	Utiliser les atouts de l'ISR	186
• Outil 82	Choisir un financement responsable	188
Bibliographie	190	

1

DOSSIER

COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA RSE

“

La maturité commence à venir quand on se contente d'avoir raison sans trouver nécessaire de prouver que quelqu'un à tort.

Anonyme

Les intérêts de ce dossier
pour mon organisation

Définir un positionnement RSE /
développement durable

Analyser son environnement stratégique

Développer une vision systémique du sujet

Les sujets abordés

Compréhensions des attentes
de son marché / de son secteur

Analyse de sa maturité par rapport
aux concurrents et à ses secteurs d'activité

Faire le lien entre sa vision et celle de
ses parties prenantes

La conduite d'un diagnostic de développement durable, stratégique ou opérationnel est une étape fondamentale qui vous permettra de mieux comprendre l'intérêt de se lancer dans une démarche RSE.

Dans ce dossier, nous analyserons quatre enjeux forts qui sont la plupart du temps à l'origine de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.

Le développement durable pour répondre à des enjeux de positionnement stratégique

L'avantage d'une entreprise sur son marché prend davantage de sens lorsqu'il repose sur une implantation durable (outil 1). L'enjeu est d'analyser les spécificités de son marché et/ou de son secteur d'activité pour identifier le niveau d'intégration de la RSE que l'organisation souhaite mettre en œuvre. Ainsi, l'organisation peut se différencier de la concurrence et répondre aux spécificités de son secteur d'activité (outil 2).

Le développement durable pour réduire les risques et les coûts

Cet enjeu est l'un de ceux qui ont conduit beaucoup d'organisations à s'intéresser à la RSE. Cela est pourtant une vision minimaliste du développement durable. Les outils proposés permettent

de s'assurer que cet angle d'attaque intègre bien la notion de durabilité qui est une des spécificités majeures de la RSE (outil 3).

Le développement durable comme socle des transitions

Les modèles émergents portent en eux des propositions disruptives d'organisation de la société. Ces modèles sont expérimentés pour prendre en compte, par exemple, la décroissance dans la compréhension de son écosystème (outil 4) ou l'intégration de la circularité dans sa démarche RSE (outil 5). Ce lien entre le business et la société, qui repose sur une approche systémique du développement, trouve également des ramifications dans la shared value (outil 6).

Définir un modèle d'engagement cohérent et adapté à votre organisation

L'entreprise doit se positionner clairement sur ce qu'elle attend d'un engagement RSE. Ces outils vous permettront de le faire au mieux et d'adapter votre organisation face à la concurrence internationale (outil 7), de cibler le niveau d'engagement RSE souhaité par l'organisation (outil 8), selon ce qui est réellement possible de mettre en place au regard des motivations des parties prenantes.

Les outils

1	S'implanter durablement sur un marché	10
2	Définir son positionnement	12
3	Le « cost killing » responsable	16
4	Intégrer les enjeux de la décroissance dans la compréhension de son écosystème	18
5	Intégrer la circularité dans sa démarche RSE	20
6	Adopter une approche systémique de la RSE avec la shared value	22
7	S'adapter à la concurrence internationale	24
8	Définir son engagement RSE	26



Outil

1

“
Nous sommes
déterminés à conserver
durablement la première
place de l'attractivité en
Europe.

Édouard Philippe

S'implanter durablement sur un marché

En quelques mots

Un positionnement RSE permet de consolider sa présence sur un marché. En partant d'une étude approfondie des attentes des parties prenantes, l'entreprise pilote sa position sur le marché. L'**approche par la RSE permet de se différencier** en dépassant le seul besoin des clients pour inclure dans son analyse l'ensemble des parties prenantes impactées par l'activité de production ou de service. Ce pilotage est source d'avantages concurrentiels durables et apporte un supplément de valeur aux parties prenantes.

UTILISER LA RSE COMME UN FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION POUR SE FAIRE REMARQUER SUR DE NOUVEAUX MARCHÉS

L'intérêt de ce dossier pour mon organisation	Les sujets abordés
Mieux connaître les besoins des PP	Analyse des parties prenantes
Limiter les scandales et donc économiser	Risque réputationnel
Réduire ses coûts de production	Structuration des coûts
Motiver ses parties prenantes	Charte des valeurs
Améliorer le système de gouvernance	Positionnement stratégique



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Avoir une stratégie de permis d'opérer (de l'anglais « licence to operate ») sur un marché permet :

- de limiter les risques en anticipant les attentes (politiques, économiques, culturelles ou environnementales) des parties prenantes;
- de piloter et de consolider de façon pérenne son engagement stratégique sur un marché.

Contexte

Lorsqu'une entreprise pénètre sur un marché, son comportement affecte les individus et les collectifs qui y sont associés. Il est alors décisif de pouvoir entendre et comprendre l'ensemble des enjeux et attentes des parties prenantes et de négocier avec leurs représentants. Selon le secteur, le groupe social ou le pays, les attentes en matière de responsabilité sociétale sont très différentes et, avec elles, les conditions d'exercice du métier. Cet outil aide à identifier ces spécificités. Il est donc adaptable à tout type de marché, quel que soit son secteur d'activité.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Analyser son positionnement sur la pyramide selon les actions des parties prenantes.
2. Valider la justesse de son analyse par un dialogue avec les représentants des parties prenantes.
3. Améliorer sa position dans la pyramide en répondant aux demandes des parties prenantes.
4. À chaque étage correspondent des actions spécifiques :
 - Si une entreprise suscite un rejet, elle est en situation de crise. Il convient dès lors de reconnaître ses fautes et d'entreprendre un nouveau dialogue avec les parties prenantes.
 - Si une entreprise est tolérée, il est possible d'être plus actif.
 - Si une entreprise est approuvée, elle a tout intérêt à communiquer sur les raisons de ce soutien.

- Si les parties prenantes sont engagées envers une entreprise, celle-ci doit renforcer son pilotage pour entretenir le niveau de satisfaction.

Méthodologie et conseils

C'est en répondant aux enjeux sociétaux des parties prenantes que l'entreprise sécurise ses relations avec ses fournisseurs, salariés et clients. Les focus group, comités d'expert ou entretiens semi-directifs sont à privilégier, car ils permettent de créer du lien. Une veille automatisée sur les controverses, y compris des concurrents, participe également au pilotage.

L'accusation de vouloir acheter les faveurs des parties prenantes locales est souvent prononcée. Il est alors indispensable d'être transparent, de mettre en place un reporting efficace et de piloter au plus près les opérations pour prouver que l'action est réelle.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Gardez en tête que la pyramide du « licence to operate » inscrit l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue et assoit sa position concurrentielle de façon pérenne.**
- ✓ **La réputation de l'entreprise se construit dans le temps et demande un alignement des comportements et des valeurs affichés.**
- ✓ **Tenir compte de la représentation que les gens se font du métier de l'entreprise.**

Outil

2

Définir son positionnement

“

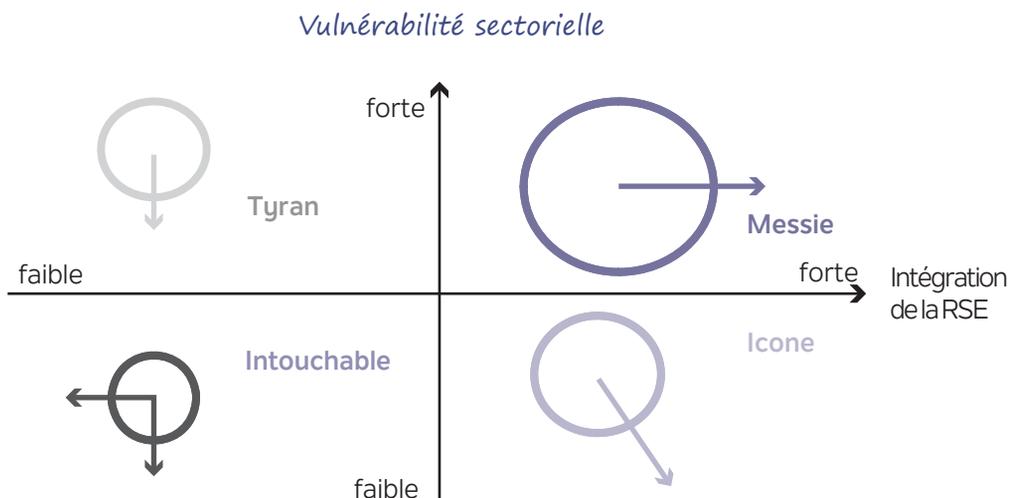
[L'argent] peut acheter une position, mais pas le respect.

Proverbe chinois

En quelques mots

Toutes les activités d'une organisation n'ont pas le même impact, compte tenu de leur environnement sectoriel et de leur niveau d'intégration du développement durable. La **matrice intégration-vulnérabilité** permet d'évaluer la cohérence entre ces activités et de comparer, pour une même activité, les stratégies de RSE possibles afin de les hiérarchiser. Elle complète ainsi utilement la pyramide du « licence to operate » dans la phase de diagnostic.

LA MATRICE INTÉGRATION-VULNÉRABILITÉ





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Une entreprise investissant dans une démarche responsable se constitue un capital responsabilité. Elle expose sa vulnérabilité économique, environnementale ou sociale. La matrice permet alors d'identifier :

- pour une entreprise, les domaines d'activité pour lesquels elle défend une position conforme à ses objectifs stratégiques;
- pour un investisseur, les entreprises pour lesquelles l'investissement est conforme à son choix de portefeuille.

Contexte

Certains secteurs ou entreprises exposent très clairement leurs parties prenantes à des risques pouvant engager des principes de développement durable. D'autres secteurs ou entreprises apparaissent moins vulnérables aux besoins des parties prenantes. Il est alors pertinent de créer un benchmark (un groupe d'organisations travaillant dans un même secteur d'activité). En associant les compétences et les perceptions, il sera plus aisé de mieux analyser les vulnérabilités du secteur.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir le profil responsable de l'organisation.
2. Définir le niveau de vulnérabilité du domaine d'activité : il est susceptible d'évoluer avec le temps et la pression des parties prenantes.
3. Définir le niveau d'intégration de la RSE pour chaque activité. Le niveau d'intégration peut être différent, mais une cohérence d'ensemble doit être respectée.
4. Analyser la cohérence du positionnement et faire des choix qui seront symbolisés par les flèches sur le graphique.

Méthodologie et conseils

La matrice doit être utilisée en mode dynamique pour rendre compte de l'évolution de la vulnérabilité et des pratiques intégratrices de RSE de l'entreprise. Celle-ci est susceptible d'évoluer dans le temps à la suite de l'introduction de nouvelles sources de risques (nouvelle législation, sensibilité accrue...) ou d'une évolution des pratiques. La taille des cercles rend compte du poids des activités. Les flèches traduisent l'orientation stratégique retenue par l'organisation :

- une flèche orientée vers la droite signifie que l'entreprise souhaite investir dans la responsabilité (et inversement si la flèche est orientée vers la gauche);
- une flèche orientée vers le haut signifie que l'entreprise anticipe un accroissement de la vulnérabilité du domaine d'activité (et inversement si la flèche est orientée vers le bas).

Suite outil 2 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Construire une représentation globale du portefeuille d'activité de l'organisation en lien avec sa stratégie responsable à l'aide de la matrice intégration-vulnérabilité.**
- ✓ **Représenter graphiquement le positionnement de l'entreprise permet d'accompagner le décideur dans ses choix stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles.**
- ✓ **Comparer les portefeuilles d'activité pour trouver un équilibre cohérent, que ce soit en interne entre les valeurs de l'organisation et ses activités ou en externe avec les organisations concurrentes pour préciser la vulnérabilité sectorielle.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****Croiser les informations**

La matrice intégration-vulnérabilité croise les informations relatives à :

- **L'intégration de la RSE par l'entreprise.** Il s'agit d'une intégration relative aux entreprises du même secteur, de sorte que la construction d'un benchmark est une étape indispensable à l'évaluation de l'intégration relative par l'entreprise;
- **La vulnérabilité sectorielle.** En fonction des domaines de la RSE qui sont concernés et de leur caractère vital. Certains secteurs d'activité ont des impacts environnementaux, sociaux ou économiques potentiellement importants. Sur ce point, l'entreprise gagnera à mettre en place une veille sensible aux attentes des parties prenantes et aux signaux faibles, émergents.

Comprendre les profils de responsabilité

Ces deux dimensions du positionnement RSE de l'entreprise permettent d'identifier quatre catégories de profils :

- **les messies.** Ces entreprises s'engagent volontairement et fortement dans la RSE dans un secteur d'activité vulnérable;
- **les tyrans.** Ces entreprises ne s'engagent pas alors que d'autres entreprises du même secteur le font et cela en dépit d'un secteur vulnérable;

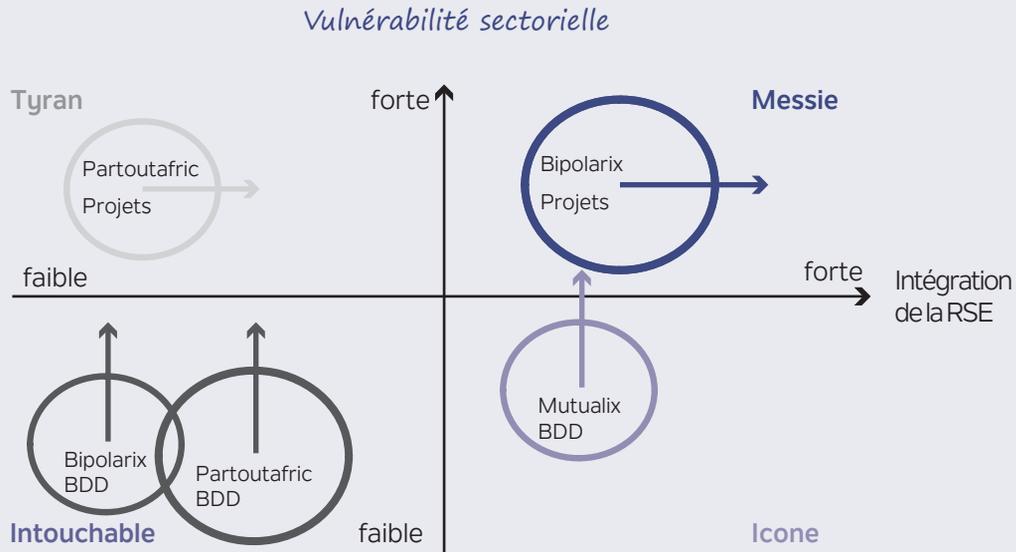
- **les intouchables.** Ces entreprises s'engagent moins que les autres entreprises du même secteur, mais sur un secteur d'activité où la vulnérabilité est faible;
- **les icônes.** Ces entreprises sont exemplaires en matière d'intégration de la RSE, mais sur un secteur peu vulnérable.

Culture du risque

La question de la vulnérabilité a été développée avec la gestion des risques notamment par Ulrich Beck, Francis Chateauraynaud ou Jean-Pierre Dupuy en sociologie, et en management avec les règles prudentielles comme la loi SOX (loi Sarbanes Oxley) ou encore avec le COSO (Committee of Sponsoring Organizations). La SOX comme le COSO ont été mis en œuvre pour améliorer l'information des investisseurs et des partenaires de l'entreprise. Ces dispositifs définissent un ensemble de directives visant à réduire l'exposition au risque de l'entreprise. Plus récemment, le décret n° 2020-521 du 5 mai 2020 définit les critères permettant d'identifier les salariés vulnérables. Pour se prémunir des risques et maîtriser leur exposition, les entreprises intègrent à des degrés différents la responsabilité sociale.



Cas des positionnements bancaires



Cas 1

Partoutafric est une banque capitaliste reconnue pour la qualité de son service bancaire. Elle est présente à la fois dans le financement de grands projets internationaux et dans la banque de détail. Elle respecte un positionnement cohérent : « Pas de développement durable, cela nuit à notre qualité de service. »

Cas 2

Mutualix défend son statut de mutualiste et insiste en particulier sur son dialogue avec les parties prenantes – qu’il s’agisse de collaborateurs, de clients sociétaires, d’ancrage territorial – et cela en dépit d’un secteur peu enclin à la RSE. Ses pratiques sont cohérentes avec son discours dans un secteur – la banque de détail – où la vulnérabilité

est encore faible. En effet, le secteur bancaire est considéré comme protégé sur le plan social et économique. Cette situation tend à se modifier sous l’effet de la crise bancaire et des mises en cause de la part de certaines ONG, ce qui accroît sa vulnérabilité.

Cas 3

Bipolarix adopte un positionnement bipolaire : elle est engagée pour son activité de financement de projets internationaux et, à l’inverse, elle délaisse complètement les enjeux de développement durable sur son activité de banque de détail. Elle est donc engagée dans un secteur où de nombreuses banques le sont aussi, et peu engagée sur son activité de banque de détail où la plupart des banques ne le sont pas non plus.