

RSE

**Responsabilité sociale
des entreprises :
parties prenantes et outils**

Coordonné par Sophie Grünfelder
et Guillaume Delalieux

LES FORSE

Responsabilité sociale
des entreprises :
parties prenantes et outils

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque, Roxane Vincent

Fabrication : Martine Pierron

Conception de couverture : Studio Dunod

Mise en page : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084892-8

SOMMAIRE

Les auteurs	1	
Introduction	5	
PARTIE 1	Les parties prenantes	9
Chapitre 1	L'entreprise et les parties prenantes	11
	1 • Identifier les parties prenantes, leurs intérêts, ressources, objectifs et positions	12
	2 • Qualifier et cartographier les parties prenantes	15
	3 • Définir la configuration de gestion des parties prenantes et en spécifier les enjeux	17
	4 • Présenter la démarche d'association des parties prenantes	18
	5 • Analyser les relations d'une entreprise avec ses parties prenantes	20
Chapitre 2	Les négociations responsables entre les parties prenantes	23
	1 • Une multiplicité des instances de dialogue qui amène souvent à des impasses	24
	2 • Reconnaître les vertus du dissensus	25
	3 • La négociation responsable avec les parties prenantes	26
	4 • Former une coalition de négociateurs responsables	27
	5 • Se constituer en garant d'accords représentatifs des controverses	30

Chapitre 3	Construire une professionnalité durable	35
	1 • Approches historiques croisées de la santé et de la RSE	36
	2 • Robustesse du concept de RSE face aux enjeux de santé au travail	37
	3 • les atouts de la RSE pour la prise en compte de la santé mentale au travail	40
	4 • La professionnalité durable	41
	5 • La salutogénèse professionnelle, méthode pour construire une professionnalité durable	42
PARTIE 2	Le territoire géographique et numérique	49
Chapitre 4	Le territoire, une partie prenante incontournable	51
	1 • RSE et théorie des parties prenantes : le territoire en question	52
	2 • Les spécificités du territoire comme partie prenante	54
	3 • S'ouvrir au territoire	55
	4 • Éviter les écueils pour s'engager durablement	58
	5 • Vers un engagement durable	60
Chapitre 5	La RSE en Chine : évolution, état des lieux et tendances	65
	1 • De l'imposition occidentale à l'appropriation locale	67
	2 • La RSE à la chinoise	68
	3 • Les principaux thèmes de la RSE en Chine	70
	4 • Les multinationales étrangères sous surveillance	73
Chapitre 6	Le numérique responsable en action	77
	1 • La démarche fondamentale	78
	2 • Vers le numérique responsable	82

PARTIE 3	Les pratiques entrepreneuriales	87
Chapitre 7	Le pilotage entrepreneurial : méthode, outils et grille de calcul	89
	1 • RSE et pilotage entrepreneurial	89
	2 • La mise en perspective de la RSE dans la chaîne de valeur de Porter	92
	3 • Les indicateurs de pilotage : l'usage des personas clés	96
Chapitre 8	La gestion des pratiques socialement responsables dans les PME	107
	1 • Initier des pratiques rse dans les petites entreprises	109
	2 • Les contraintes RSE et le pouvoir des parties prenantes	110
	3 • Le capital humain particulier nécessaire aux pratiques socialement responsables	112
	4 • Le rôle du propriétaire de PME	113
	5 • Initier la RSE par la comptabilité de performance entrepreneuriale	115
Chapitre 9	Accorder dialogue social et RSE	121
	1 • Le dialogue social	121
	2 • Les liens avec la RSE	122
	3 • Renforcer le contenu de la RSE par le dialogue social	123
	4 • Négocier avec les parties prenantes internes pour co-construire la RSE	125
	5 • Le développement d'une gouvernance multipartite	126

PARTIE 4	Finances et performance	129
Chapitre 10	Le pilotage de la performance globale : pratiques et perspectives	131
	1 • Les indicateurs de pilotage de la performance globale	132
	2 • Effets du covid-19 sur le pilotage de la performance globale	136
	3 • Réflexion autour d'un modèle axé sur le capital humain	137
	4 • Proposition d'une norme « universelle » de divulgation RSE et de durabilité	139
Chapitre 11	Le mirage des placements responsables sans contraintes	143
	1 • Le gestionnaire d'actifs face à l'évolution de la demande des investisseurs responsables	144
	2 • Une maximisation des contraintes est-elle possible ?	145
	3 • Standardisation des produits financiers et limites de l'offre	147
	4 • Les méthodologies de sélection d'actifs responsables	148
	5 • les critiques de la standardisation	150
	6 • Une approche artisanale de l'investissement responsable	152
Chapitre 12	La gouvernance et la cession d'entreprise à un fonds de dotation	157
	1 • Les multiples stratégies RSE et leurs nuances	158
	2 • L'entreprise à mission	160
	3 • La gouvernance des entreprises et les conflits de valeurs	161
	4 • Le conflit d'horizon ou la tragédie des horizons	163
	5 • Les actionnaires et les entreprises	164
	6 • Les valeurs au centre des conflits	166
	7 • Le cas léa nature	167
	Conclusion	171
	Bibliographie	175

LES AUTEURS

Sophie GRÜNFELDER est consultante auprès d'organisations internationales et chercheuse en GRH. Elle est une experte reconnue sur les questions de qualité de vie au travail sur lesquelles portent ses recherches. Membre de l'AGRH, elle enseigne en universités et en IAE. Ses travaux lui ont permis de créer le concept de *professionnalité durable* et les méthodologies associées (audit, conseil et formation) pour diverses structures (écoles, entreprises, associations, ONG, services publics...) afin d'améliorer la qualité globale de l'organisation et de viser son développement pérenne. Elle forme et conseille les organisations, les cadres et les équipes à la gouvernance soutenable et au management durable, en cohérence avec les nouvelles modalités de travail (digital, distanciel, asynchrone...), les aspirations contemporaines et les comportements organisationnels émergents.

Guillaume DELALIEUX est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de La Rochelle et dirige le laboratoire de recherche en gestion LITHORAL de l'université de La Rochelle. Il est un expert national et international reconnu sur les questions de responsabilité sociale des entreprises sur lesquelles portent ses travaux de recherche. Il s'intéresse au travail institutionnel et aux stratégies des acteurs situés à l'interface entre secteur public, entreprises et acteurs de la société civile en matière de RSE. Ses travaux ont été publiés dans de nombreuses revues académiques françaises et internationales interdisciplinaires et de management. Il enseigne le management stratégique, la théorie des organisations, le design organisationnel et l'éthique des affaires à différents publics (formation initiale et continue). Il forme depuis de nombreuses années les cadres à la gestion de la RSE.

Georges BIDI est maître de conférences à l'université de Lorraine. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion (2018) à l'université de Reims Champagne-Ardenne et à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar (cotutelle). Il enseigne à l'IUT de Moselle-Est où il est également le responsable de l'apprentissage. Ses travaux de recherche portent sur le pilotage de la performance globale et le financement des tontines en Afrique.

Adnane CHADER est enseignant-chercheur à Excelia Business School en gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur le comportement organisationnel notamment autour du leadership, des compétences émotionnelles, de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'inclusion dans les organisations et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques de l'entreprise.

Thierry CÔME est titulaire d'un doctorat en science de gestion (1997) sur l'environnement juridique des entreprises et d'une HDR (2007) sur la relation de service à l'université. Il est membre du LAREQUOI et professeur des universités, spécialiste du management public et de la RSE, au sein de l'UVSQ – université Paris-Saclay. Il est actuellement directeur de l'IUT de Mantes, membre du bureau de la CFVU (commission de la formation et de la vie universitaire) et membre du CA du CROUS de Versailles. Il a dirigé 15 thèses soutenues, rédigé 22 articles, coécrit 3 ouvrages, codirigé 6 ouvrages et rédigé plus de 30 chapitres d'ouvrages collectifs.

Vincent COURBOULAY est maître de conférences en informatique à l'université de La Rochelle depuis 15 ans. Il se spécialise dans le numérique responsable d'abord en créant des formations puis en orientant ses recherches sur cette thématique. Il participe en 2018 à la création de l'Institut du numérique responsable dont il devient directeur scientifique. Il travaille actuellement sur la notion d'intelligence artificielle responsable et est l'auteur du livre *Vers un Numérique Responsable* paru en 2021 chez Actes Sud. Il intègre le comité de transformation écologique des Jeux olympiques de Paris 2024.

Marin DE LA ROCHEFOUCAULD est docteur en sciences de gestion, et maître de conférences à la faculté de droit, d'économie et de gestion d'Orléans où il enseigne la gestion des ressources humaines, la responsabilité sociale des entreprises ou encore le pilotage de la performance. Il est codirecteur de la mention droit social et d'un master double compétence en droit social et gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur plusieurs champs de la gestion tels que la responsabilité sociale de l'entreprise, les réseaux sociaux d'entreprise, la gouvernance des firmes ou encore l'impact de l'intelligence artificielle sur la fonction RH. Il travaille également sur des questions de regard croisé droit-gestion autour du dialogue social et de la santé au travail.

Julien LACHUER est maître de conférences au sein de l'IGR-IAE de l'université de Rennes 1. Il a obtenu son doctorat en finance (2017) à l'université de Rennes 1 également. Depuis 2018, il est membre permanent du laboratoire de recherche CREM-CNRS 6211. Ses principaux domaines de recherche sont axés sur la responsabilité sociétale des entreprises en finance et en comptabilité. Il a publié dans différentes revues académiques telles que *Journal of Asset Management*, *International Management*, *Management et Avenir* et *La Revue des Sciences de Gestion*.

Karine LE RUDULIER est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Rennes 1, (IGR-IAE de Rennes) et chercheuse au laboratoire IODE, CNRS 626. Ses implications institutionnelles sont en lien avec l'entrepreneuriat. Elle est aussi vice-présidente de l'université Bretagne-Loire, directrice Pépite Bretagne, directrice déléguée IGR-IAE de Rennes et responsable de diplômes en lien avec l'entrepreneuriat et l'innovation. Ses innovations pédagogiques portent sur la vie associative, le programme de *learning by doing*. Elle est notamment la conceptrice jeu Kikré et de la box *entrepreneuriat.fr*. Elle est lauréate du prix de l'innovation pédagogique en sciences de gestion CIDEGEF-FNEGE 2015.

Jean-Claude LOPEZ est un ancien dirigeant de PME, puis maître de conférences à l'IUT de Mantes et membre du Laboratoire LAREQUOI à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Paris-Saclay. Il participe activement aux travaux de recherche internationaux sur l'évaluation de l'immatériel, notamment sur la valorisation de la capacité à entreprendre RSE et développement durable. Dans l'objectif de trouver les solutions pour réussir dans la *business case* de la RSE, il étudie et propose des outils stratégiques et des méthodes favorisant l'éthique des affaires et une gestion responsable et durable génératrice de valeur ajoutée.

Anne LOUBES est professeure des universités, habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à l'IAE de l'université de Montpellier, et membre de l'AGRH. Depuis 2022, elle dirige l'équipe RH du laboratoire MRM. Ses travaux de recherche portent sur les tensions de rôle des managers ainsi que sur les dynamiques territoriales de la GRH dans le cadre des réseaux interfirmes ou des dispositifs de gestion territoriale des emplois et des compétences. Ses travaux de recherche s'inscrivent également dans le champ de la RSE.

Mathieu PAQUEROT est docteur en sciences de gestion, maître de conférences à l'IAE de La Rochelle depuis 1996, responsable du master Administration des Entreprises et chef de projet du master de gestion en E-learning à destination de la formation continue de l'université de La Rochelle. Il développe des jeux d'entreprises (animés dans 15 pays dans des ONG, des universités ou des écoles) sur les thématiques du développement durable, de l'hôtellerie et de la restauration ou du revenue management. Ses recherches sont orientées sur la gouvernance des entreprises.

Patrice SCHOCH est enseignant-chercheur et responsable de la spécialisation Entrepreneuriat et Innovation à l'EDC Paris Business School (Research Lab OCRe). Docteur en sciences de gestion, il est spécialisé en intelligence stratégique et influence. Il a fondé le projet Activ'Links (prospective territoriale de l'influence et de parties prenantes). Chef d'escadron (R/c Gendarmerie nationale), il est membre du Centre de recherche de l'école des officiers de la Gendarmerie nationale (CREOGN). Enfin, il est président du *think lab* « Territoires 360 », membre du *think tank* « Extrem Project Team » et associé à l'entreprise sociale Time For The Planet.

Julien VIAU est un ancien élève de l'ENS Cachan. Agrégé d'économie et gestion, il est actuellement maître de conférences à l'université de La Rochelle. Il codirige le master Administration des Entreprises de l'IAE de La Rochelle (école universitaire de management). Ses recherches portent sur la négociation et le management dans les secteurs public et privé.

Yu ZHOU est docteur en sciences de gestion. Elle centre ses recherches sur les pratiques de responsabilité sociale des entreprises. En immersion longue (dans le cadre d'une convention CIFRE) ou en tant que consultante, elle approfondit particulièrement les processus d'initiation et de mise en œuvre de la RSE, dans un contexte national ou international et interculturel, et dans ses dimensions stratégiques, organisationnelles et de ressources humaines. Ses enseignements portent sur l'ensemble de ces domaines. Yu Zhou est chercheuse au Square Research Center et chercheuse associée de l'Institut de recherche en gestion de l'université Paris-Est Créteil.

INTRODUCTION

Pourquoi un énième ouvrage sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? Il en existe déjà tellement, le travail de recensement prendrait presque un ouvrage de taille modeste à lui tout seul.

Plusieurs raisons nous ont amenés à proposer cet ouvrage. Tout d'abord, parce que le domaine de la RSE évolue très vite tant du point de vue des pratiques, avec l'irruption de nouvelles technologies (blockchain) et du digital, que du point de vue réglementaire avec de récentes législations ou initiatives législatives (devoir de vigilance). Son élargissement vers un mouvement de judiciarisation hybride tend à rendre obligatoire des pratiques de RSE à l'origine volontaristes. L'institutionnalisation de la RSE entamée au début des années 2000 se poursuit plus que jamais en s'ouvrant vers d'autres thématiques (finance responsable, statut juridique responsable avec l'entreprise à mission...), d'où l'urgence de prendre en compte ce phénomène de judiciarisation.

Depuis ses premières apparitions officielles dans le Livre vert de la Commission européenne en 2001 où elle était définie comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes », la RSE, comme tout concept, a posé et continue de poser un certain nombre de problèmes : en matière de périmètre (quels sujets ?), de processus de prise de décision (qui participe ? Qui décide ?), de mise en pratique et de contrôle. ONG, syndicats, salariés et dirigeants d'entreprises ont des avis divergents sur ces différents sujets et la définition de la RSE a fait l'objet d'âpres batailles entre ces différents acteurs à chaque parution d'un nouveau guide ou document officiel. En 2017, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) a cherché à faire passer un amendement pour rendre obligatoire la participation des organisations syndicales lors de l'élaboration du plan de vigilance, créant ainsi une nouvelle dissension. La loi sur le devoir de vigilance amorcée par la CFDT en 2017 fut la première étape d'une codétermination dans les entreprises françaises.

La RSE sert aujourd'hui de matrice pour appréhender toute une série de phénomènes au sein de la gestion où elle se décline désormais sur l'ensemble du spectre des fonctions support et des sous-disciplines de gestion (marketing, logistique et finance responsables, comptabilité alternative ou environnementale), mais aussi en dehors où elle est souvent brandie comme une réponse à des problèmes complexes. Derniers exemples en date, celui de l'utilisation des outils de certification RSE pour réguler les flux du commerce international (en lieu et place des contrôles douaniers) ou encore celui de l'adoption du statut d'entreprise à mission pour régler les problèmes de maltraitance dans les EHPAD (après que le rapport commandé à la Cour des comptes ait pointé un certain nombre de manquements dans le contrôle par les audits privés).

Les pratiques de RSE, en proposant des solutions souples et volontaristes (au départ), facilitent le travail des pouvoirs publics : la norme, l'audit et les sanctions contractuelles, financés par les entreprises et *in fine* les consommateurs – se substituant à la loi, à l'inspection et au tribunal, financés par l'impôt. Mais est-ce une bonne chose tant pour les entreprises, qui financent les profits de ce marché de la vertu, que pour les consommateurs, qui subissent le manque de lisibilité et les manquements de certaines initiatives de labellisation, ou encore pour les citoyens, dépossédés des choix qui se font à un autre niveau que celui du politique et renvoyés au rang de simple partie prenante ?

On voit bien ici qu'une réflexion est nécessaire sur ces différents sujets. Quoi de mieux que de mobiliser les récents travaux de recherche produits par des enseignants-chercheurs pour y réfléchir ? Une recherche qui se veut ici appliquée, dans une démarche de vulgarisation auprès des étudiants et des professionnels, en complément des formats des revues académiques, proposant des pistes de réflexion pour les managers et non des recettes toutes faites ou alors, justement, en questionnant les limites des recettes toutes faites.

L'avantage de la recherche c'est qu'elle n'a rien à vendre (à part ce modeste ouvrage). Elle est à distance du marché de la vertu, afin d'en éviter les travers, même si tout n'y est pas à jeter.

C'est pourquoi le lecteur, qu'il soit chef d'entreprise de TPE/PME, manager dans un grand groupe, ou futur responsable RSE, est invité à se saisir des outils pratiques et théoriques préparés par notre groupe d'auteurs, soucieux de mettre à la portée de tous une connaissance pragmatique à même de les aider dans leurs actions.

Car, dans cette véritable jungle normative de la RSE, le pire côtoie le meilleur, le prix de la prestation n'étant pas un indicateur de qualité, loin s'en faut. Le marché favorise les pratiques les plus efficaces d'un point de vue commercial et marketing. Les entreprises en sont les premières victimes, en particulier les PME n'ayant pas de responsable RSE attirés capables de s'y retrouver. Les pouvoirs publics eux-mêmes en sont bien conscients puisqu'ils essaient de décerner des labels de reconnaissance gouvernementale.

Cet ouvrage propose un panorama des questionnements actuels autour de la RSE. Les parties 1 et 2 visent à préciser les contours, fixer le paysage contemporain autour de différents enjeux inclus dans la RSE tant au niveau du périmètre (le territoire géographique et numérique) que des acteurs du processus de prise de décision (les parties prenantes). Les parties 3 et 4, plus praxéologiques, présentent d'une part les pratiques entrepreneuriales et d'autre part les méthodes (financières et de performance).

Toutes les thématiques de RSE ne sont pas abordées dans cet ouvrage ; loin s'en faut, il faudrait une encyclopédie ou un dictionnaire (le *Dictionnaire critique de la RSE*¹ par exemple) ou un « Que sais-je ? » (collection publiée par les Presses universitaires de France). L'ouvrage se veut plutôt une invitation à aller plus loin en se référant aux derniers travaux de recherche mentionnés ou encore en entamant des réflexions ouvertes.

Nous espérons vivement que cet ouvrage vous permettra de nourrir vos réflexions et encore mieux, vos actions.

Bonne lecture,

Sophie GRÜNFELDER et Guillaume DELALIEUX

1. POSTEL N., SOBEL R., *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion, 2013.