

**Stéphane DURET**  
**Executive MBA – FT oct. 2019**  
**Makers Bridge « SME »**

**L'Entreprise Responsable, créatrice de Valeur 💰**



**Tuteur :**

Alain FARGEON

Responsable pédagogique EM Lyon



**Sponsor :**

Eric BALMIER

Directeur Général



Groupe SOS Transition Ecologique

## EXECUTIVE SUMMARY

*Persuadé que l'engagement des collaborateurs est la source N° 1 de la performance économique des Entreprises, nous abordons dans ce mémoire :*

*Pourquoi et comment l'entreprise doit connaître une « renaissance » de son modèle pour Redonner du Sens aux Entreprises en se transformant en Entreprise Responsable, créatrice de Valeur\$.*

*Après avoir vécu les dernières décennies sur le principe que l'entreprise doit être toujours plus productive pour répondre au seul profit économique des actionnaires et en laissant la « main invisible » réguler les marchés et la Société, nous sommes aujourd'hui face à une quête de sens au travail.*

*Une quête de sens si profonde, renforcée par les crises sanitaires et écologiques, que l'entreprise ne peut plus faire la sourde oreille.*

*Nous pensons que la transformation du modèle doit être profonde et que les actions de cosmétiques -à base de Qualité de Vie au travail, d'Happyess Officer et de soft ou fausses actions RSE- ne sont et ne seront pas suffisantes. Il faut que l'Entreprise s'engage pleinement et avec une véritable sincérité dans une approche d'Entreprise Responsable auprès de toutes ses parties prenantes.*

*Car elles ont toutes intérêt à développer cette approche car elle préserve les ressources finies de la Terre, elle attire et retient les collaborateurs, elle séduit les consommateurs mais surtout pour le Dirigeant elle développe les Valeurs de l'entreprise et d'abord sa valeur économique par une rentabilité augmentée de 13% et une pérennité renforcée.*

*Ces principes font naturellement envie à toutes les entreprises et commencent à être suivis par les grands groupe -avec plus ou moins de sincérité- à renfort de Responsable RSE, de budgets, de formations et de beaucoup de communication mais comment les PME peuvent s'approprier pleinement ce sujet sans ce renfort de budget et avec ce statut « d'homme à tout faire » de l'Entreprise qu'endosse très souvent son dirigeant.*

*C'est ce que nous abordons avec une approche d'un futur cabinet de consulting qui met la Responsabilité au cœur de son approche et qui propose une boîte à outils online de réflexion et d'actions que pourrons mettre en place les PME autour*

- *d'EnQuêtes de Sens, phase de réflexion à 360° questionnant toutes les parties prenantes sur les 7 piliers de la RSE afin d'établir un « Diagnostic de Responsabilité » qui permettra de choisir et prioriser des*
  
- *d'actions de Run, actions rapides et visibles permettant d'apporter des preuves de valeurs et des*
  
- *d'actions de Sens, actions de transformations en profondeur.*

*Ces actions de Run & de Sens doivent permettre la « RunEtSens » (Renaissance) du modèle de l'Entreprise pour qu'elle recherche le développement des Valeur\$ de l'Entreprise et de la Société en alliant développement économique, bien-être social, respect environnemental et attractivité sociétale.*

## Table des matières

Executive Summary

Table des matières

Préambule Personnel

Introduction

<b>1. En Quête de Sens</b>	<b>8</b>
<b>1.1. La Quête de Sens</b>	<b>8</b>
1.1.1. 1.1.1. La dimension fondamentale	8
1.1.2. La Quête de sens au travail, une responsabilité de l'entreprise	11
<b>1.2. La nécessaire Renaissance de l'Entreprise</b>	<b>16</b>
1.2.1. L'entreprise face aux actionnaires	16
1.2.2. L'entreprise face à la Société	18
1.2.3. L'entreprise face aux attentes des Français	21
<b>1.3. Le Développement Durable, source de réconciliation</b>	<b>23</b>
<b>2. Nouvelle définition de la RSE comme « Redonner du Sens aux Entreprises »</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Au-delà de la RSE, la Société à mission</b>	<b>31</b>
2.1.1. La raison d'être	32
<b>2.2. L'Entreprise Responsable, créatrice de valeur\$</b>	<b>38</b>
2.2.1. L'Investissement Responsable	42
<b>2.3. L'application du Grand Groupe à la PME</b>	<b>45</b>
<b>3. Ma Méthodologie d'Action</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Mon Persona</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Les Temps de l'Entreprise Responsable</b>	<b>51</b>
3.2.1. EnQuêtes de Sens	53
3.2.2. RUN	58
<b>3.3. Exemples d'actions concrètes autour des 7 piliers de la RSE</b>	<b>59</b>
3.3.1. Sens	74

Ce que m'a appris le projet

Bibliographie

Annexes

## PREAMBULE PERSONNEL

### « Mon Why »

*Cet Executive MBA a été pour moi un long cheminement comme le démontre ces 3 années passées avant de conclure, (enfin) par ce mémoire, un cursus qui se voulait « Fast Track » à la rentrée d'Octobre 2019.*

*Issu d'une famille modeste, j'ai choisi de faire des études d'économies, sans idée précise sur un domaine d'application et j'ai commencé par une carrière en Banque d'Entreprises au sein d'un groupe bancaire international.*

*Puis porté par des rencontres -notamment avec ma femme-, j'ai cherché à me dépasser, en quête certainement de confiance en moi.*

*Très vite, je me suis passionné par ce monde de l'entreprise de la plus petite à la très grande (Chargé d'Affaires PME, Grands Comptes), et plus spécifiquement pour toutes leurs problématiques financières, stratégiques.*

*Ma rapide évolution professionnelle et la satisfaction de mes clients m'ont donné l'envie d'aller plus loin, et, en me nourrissant des échanges avec des chefs d'entreprises autour de leurs engagements, de leurs stratégies, de leur vision globale j'ai pu tout naturellement acquérir une grande technicité dans le domaine de la finance d'entreprise.*

*Les fonctions qui ont suivi m'ont permis de découvrir un nouveau métier : le MANAGEMENT*

- *d'abord dans le marché de l'entreprise par la Direction d'un Centre d'Affaires, puis*
- *dans le marché de la clientèle de particuliers avec la Direction de 30 agences retail.*

*Parachuté dans ce nouveau marché où la notion de « bâtonnite des produits vendus » est très présente, je me suis vite attaché à donner du sens à nos actions, à favoriser les échanges entre les équipes pour qu'elles puissent trouver des réponses entre elles, se sentir responsabilisées, impliquées et motivées.*

*Mais au fil des années,*

- *la stratégie de la Banque qui m'employait est devenue trop autocentrée,*
- *les valeurs managériales se transformaient en guerre d'égo et perdaient toute considération humaine,*
- *la reconnaissance professionnelle se transformait en renoncement pour faire suivre à mes collaborateurs une stratégie qui m'était de plus en plus imposée,*
- *le « vrai » suivi client -direct- s'éloignait de plus en plus...*

A l'aube de mes 40 ans, ne me retrouvant plus dans les valeurs de mon entreprise et dans ma fonction de manager élargi qui me donnait l'impression de « gérer de la statistique plus que des clients », de perdre de l'impact direct et que la relation avec les entrepreneurs me manquait, j'ai donc profité d'un plan de départ volontaire pour redonner du sens à ma vie professionnelle.

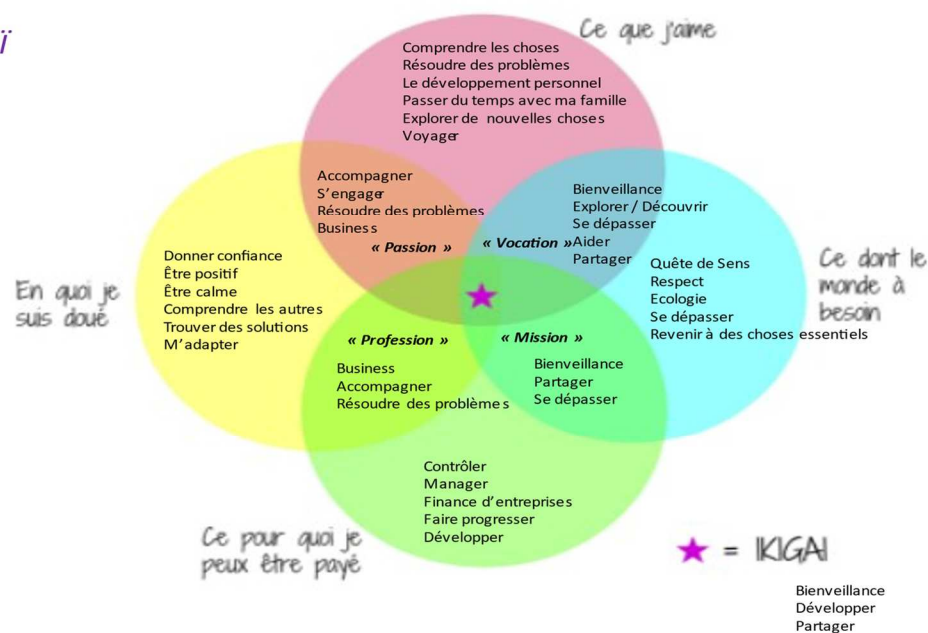
Et j'ai eu l'opportunité de suivre cet « ExecMBA », qui était autant une Quête de Sens qu'une Quête de Savoir.

Puis les mois qui ont suivi l'EM m'ont encore remis face à mes contradictions entre une « impatience de Business Man » --renforcée par la dynamique de cette formation- qui continuait à prendre le dessus sur le fait de prendre du temps pour apprendre à mieux me connaître, à me fixer des priorités profondes et aligner ma vie.

Résultat, de nouvelles expériences difficiles (investissement annulé dans une start up, positionnement éclair sur un poste de DG dans une PME industrielle (et .... autant de sujet de mémoire ajourné) ont été nécessaires avant qu'une expérience enrichissante au sein du leader de l'Economie Sociale et Solidaire (activité professionnelle arrêtée pour des raisons géographiques afin de retrouver ma famille au quotidien mais poursuivie en bénévole) me permette de prendre du recul, de me repositionner par rapport à mes valeurs, et qu'enfin mon retour à Lyon dans « La Banque des Dirigeants » -banque à taille humaine et entrepreneuriale- me permette de retrouver l'approche Business et enfin de trouver mon équilibre de valeurs.

Le fruit de ce mémoire est donc l'expression d'une « Quête de Sens » et de recherche d'équilibre entre mon âme financière, entrepreneuriale d'une part et mes valeurs humaines, sociales et environnementales d'autre part ; qui peut se résumer par mon IKIGAI :

### Mon IKIGAI



De ce cheminement est né une conviction,

« seule l'Entreprise Responsable est créatrice de Valeur\$ au pluriel ».

## INTRODUCTION

La **quête de sens au travail** n'a jamais été aussi centrale au travail qu'aujourd'hui -*sentiment renforcé par la pandémie qui a non seulement changé notre façon de travailler, mais aussi les raisons pour lesquelles nous travaillons-* et s'exprime aussi bien par les derniers plaidoyers des diplômés des grandes écoles, par la prise de conscience écologique, que par le mouvement de « *la grande démission* » ...

La quête de sens au travail implique de se **sentir utile au sein de l'entreprise ainsi que de participer à un projet global ayant un impact positif sur la société en général.**

Or, quand « *90 % des salariés jugent essentiel que leur entreprise « donne un sens à leur travail*<sup>1</sup> », « *seul plus d'un salarié sur dix (13%) trouve du sens dans leur emploi*<sup>2</sup> ».

Pour autant, les entreprises n'ont aucun intérêt à ignorer la question de la quête de sens au travail. Les objectifs d'une entreprise ne pouvant être atteints sans **l'implication, l'engagement de ses employés.**

La quête de sens est donc un enjeu essentiel qui doit s'appliquer à tous les niveaux de l'entreprise, et dont les effets sur la **performance économique** sont immédiatement mesurables, car naturellement des collaborateurs motivés et engagés sont bien plus performants que des salariés désengagés ou découragés.

Au travers ce mémoire, nous allons nous interroger comment le modèle de l'Entreprise doit se réinventer pour

« **Redonner du Sens aux Entreprises** » en devenant  
une « **Entreprise Responsable, créatrice de Valeur\$** »

Il s'organise en 3 parties

1. En premier lieu, nous réfléchirons en profondeur sur la Quête de Sens
2. Ensuite sur comment « **Redonner du Sens aux Entreprises** », et
3. En dernière partie, nous proposerons une méthodologie d'application -autour d'une projection en tant que Consultant- pour les PME.

---

<sup>1</sup> LES ECHOS, « **Confinement : les salariés en « quête de sens » après la crise** ». 28/06/2020

<sup>2</sup> HR Voice, « **Les Français inquiets de retourner au travail, et soucieux de trouver du sens dans leur emploi** ». 05/2022

## 1. En Quête de Sens

### 1.1. La Quête de Sens

#### 1.1.1. 1.1.1. La dimension fondamentale

Pour Victor Frankl, un des plus grands psychothérapeutes du 20<sup>e</sup> siècle, la recherche de Sens<sup>5</sup> est la dimension humaine fondamentale.

Il a créé l'analyse existentielle pour accompagner thérapeutiquement des personnes à trouver le sens qu'ils veulent donner à leur existence en interrogrant à la fois leur passé, leur vécu et en leur permettant de se projeter dans l'avenir par un changement de regards sur leur vie et sur leurs valeurs.

Au travers son livre « *Découvrir un sens à sa vie<sup>6</sup>* », il démontre que « *L'être humain se pose toujours la question du sens de sa vie* », que tout être humain est en quête de sens et que « *Le sens de l'existence repose sur l'adéquation entre nos valeurs, notre projet de vie et ce que nous entreprenons pour le réaliser* ».

Ces réflexions étaient auparavant réservées aux frontières de la vie personnelle mais se sont naturellement étendues au monde professionnel et aujourd'hui nous attendons que notre travail ait un sens et qu'il soit aligné avec nos valeurs afin d'être en cohérence avec notre existence.

Or nous vivons aujourd'hui une crise à grande échelle, une « *crise collective de sens* », révélatrice d'un système économique épuisé par ses échecs et ses insuffisances, ses inégalités et ses dangers majeurs.

Et toutes les dernières cérémonies de remise de diplôme de Polytechnique, Sciences po, AgroParisTech, Normale Sup', HEC... deviennent désormais des caisses de résonance exprimant le malaise ou la révolte des étudiants qui refusent un modèle économique pour lequel ils ont été formés et l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui.

Mais la crise est aussi au sens littéral, annonciatrice d'un potentiel de reconstruction énorme et d'un renversement de perspective qui doit nous permettre une prise de conscience collective et que TOUTES les parties prenantes de la Société doivent s'emparer de cet enjeu et inventer, construire les solutions à la hauteur des attentes.

---

<sup>5</sup> Podcast. En quête de sens. Yohann MARCET. DG engagé @Groupe SOS. « **Comprendre pourquoi la quête de sens est la question humaine fondamentale ?** »

<sup>6</sup> Victor Frankl. « *Découvrir un sens à sa vie* ». Éditions J'ai Lu. 2013



Un peu d'optimisme inattendu : mesurons les conséquences positives de la crise du Covid 19.

En plaçant la santé de tous et la protection des plus faibles comme valeurs premières à l'échelle de l'humanité toute entière, nous nous sommes prouvés à nous-mêmes que nous ne sommes pas seulement une société tournée vers la rentabilité à tout prix.

Sans nier les effets dramatiques de cette crise, elle nous a prouvé au moins une chose : **nous sommes capables de concevoir des communs à l'échelle de la planète.**

Cette prise de conscience doit nous amener à **rechercher la conciliation d'intérêts contradictoires** pour transcender les antagonismes de nos sociétés :

- Epanouissement personnel vs protection collective
- Croissance à tout prix vs préservation des ressources dans un monde fini
- Mutation du travail vs protections sociales
- Mondialisation vs repli sur les territoires

Et **admettre que la prétendue main invisible du marché ne fonctionne plus**, que le libre échange sans garde-fous sociaux, que la restructuration de l'économie dictée par sa financiarisation, que la suicidaire division internationale du travail, que la fuite en avant consumériste et productiviste, que le dogme de la concurrence libre et non faussée en sont les illustrations.

Car **l'insoutenabilité du monde** saute aux yeux. Au sein d'un monde fini dont les ressources s'épuisent, le développement du capitalisme repose plus que jamais sur l'exploitation de la matière humaine.

**Avec ses corollaires** : nouvelles formes de pauvreté, exclusion sociale et géographique, réduction des services collectifs (par le nombre et la qualité des services rendus...) et un ensemble de dégâts sociaux, environnementaux, sanitaires .... Pire des tensions géopolitiques majeurs apparaissent autour de nouveaux enjeux économiques liés à la maîtrise des matières premières, des énergies et des transports. Autant de situations d'urgence que le modèle dominant du marché libre est incapable de résoudre durablement ou de résorber efficacement<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Jérôme Saddier. « *Pour une économie de la réconciliation : Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain* ». Monde en transition. 2022

Avec ces mots Blaise Agresti<sup>9</sup> - Guide de Haute Montagne et par ailleurs Alumni Executive EM Lyon- nous invite à une remise en question radicale :

*« La crise climatique, la finitude des ressources, la fragilité des équilibres géopolitiques, économiques, démographiques, sociaux doivent nous conduire à une remise en question radicale de l'idée de performance et proposer une autre lecture plus durable, plus frugale, plus inclusive du monde... et partant de là d'oublier peut-être la quête frénétique des sommets ».*

Pour autant, rien n'indique que le monde d'après soit celui du dépassement du dit modèle. D'autant plus que la pandémie de Covid-19 aura des conséquences imprévisibles sur le capitalisme comme le démontre Robert Boyer dans son ouvrage « *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*<sup>10</sup> ».

Le capitalisme ressort de la crise non pas affaibli mais divisé entre un modèle capitaliste qui a besoin des Etats pour survivre et celui des GAFAM qui a besoin de s'en affranchir.

Il devient stratégique de créer le contexte favorable à **une prise de conscience universelle** s'incarnant dans une multitude d'initiatives économiques et sociales venant de la société civile et particulièrement des sociétés.

Nous ne pouvons alors qu'encourager les décideurs de reconnaître que la **Quête de sens au travail est une responsabilité de l'entreprise.**

---

<sup>9</sup> Blaise AGRESTI. « *Guider en premier de cordée – S'inspirer de la haute montagne pour construire un leadership résilient et durable* ». Mardaga, 2022.

<sup>10</sup> Robert Boyer. « *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie* ». La découverte 2020.

### 1.1.2. La Quête de sens au travail, une responsabilité de l'entreprise

Après plus de deux ans de crise liée au Covid-19, la relation au travail et les conditions de l'engagement des salariés sont questionnées de multiples façons. Au-delà de la mise en place du télétravail ou des évolutions organisationnelles, c'est l'utilité sociale et la valeur travail dans son ensemble que les cadres interrogent.

La **quête de sens au travail est devenue essentielle** comme le prouve les études

de l'**Apec**<sup>11</sup> -fin 2020- où 94% des cadres jugeaient important d'exercer un métier qui a du sens et 58%<sup>12</sup> demandent à leur entreprise de renforcer un impact positif sur la Société ou la Planète,

& de **Harris interactive** -de Juin 2021- qui démontre que « *les jeunes actifs sont à la recherche d'engagement et de fortes valeurs en entreprise et que cette génération est désireuse de s'investir dans les missions confiées [...] Si nous regardons les critères de choix tels qu'ils nous les dessinent, il y a trois mots : l'intérêt, le sens et l'impact qui arrivent un peu avant la rémunération* ».

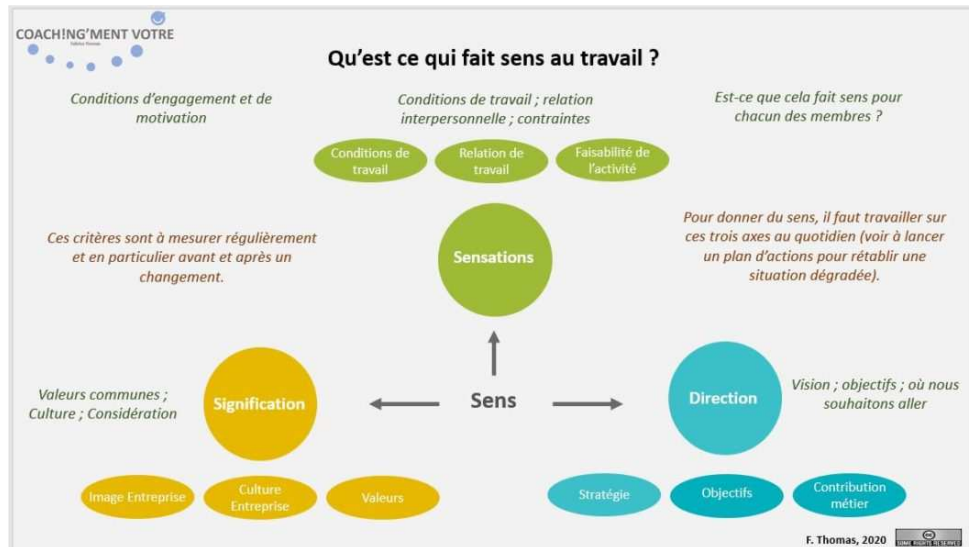
Par ailleurs, la 19ème édition de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail qui s'est tenue du 20 au 24 Juin 2022 en a aussi fait son thème : « **En quête de sens au travail** ».

---

<sup>11</sup> Apec. « **5 enjeux pour l'emploi Cadre en 2021** », janvier 2021.

<sup>12</sup> Etude Audencia et Jobs that Makesens

La notion de **Sens au travail**, qui ne doit pas être confondue avec celles de bonheur et de bien-être, recouvre trois grands Sens :



- **Le Sens comme Signification** : la valeur du travail à mes yeux (accomplissement) et aux yeux de mon manager (reconnaissance). Cohérence entre les valeurs que mon travail met en jeu, mes valeurs personnelles et les éléments de motivation qu'il me procure. Comment je comprends la finalité de mon travail, comment il contribue à ma qualité de vie, à celle de mes collègues, aux enjeux sociétaux et environnementaux ? 69% des managers disent prendre le temps d'expliquer aux collaborateurs de leur équipe à quoi va servir leur travail mais seuls 37% des collaborateurs le perçoivent<sup>13</sup>.
- **Le Sens comme Sensation** : la satisfaction procurée par le contenu des missions, le développement des compétences et l'impact des actions. Comme le dit Martin Richer<sup>14</sup>, « *Le management doit s'emparer des émotions. Sans sensibilité, le management dérive vers le rationalisme pur. Sans management, la sensibilité tourne à l'émotivité stérile. C'est la combinaison des 2 qui apporte la sensation dans l'expérience de travail. Le manager a à cœur de partager le sens (et non « donner » du sens » expression aussi souvent utilisée qu'inapproprié) car le sens est une notion qui se révèle que par confrontation avec le vécu professionnel de chacun. Le sens ne se donne pas, ne tombe pas du dirigeant vers l'organisation, il se dévoile progressivement dans les interactions du travail* ».
- **Le Sens comme Direction** : le sentiment de contribuer et d'adhérer à un projet global d'entreprise. Pour être performants, les collaborateurs ont besoin de comprendre cette direction et cette possibilité d'y adhérer. Il est nécessaire que chaque collaborateur ait une vision claire de son rôle, de sa contribution, de ses compétences, et de ses objectifs au sein de l'entreprise.

<sup>13</sup> Laurent Falque. « *Transformation du travail après le confinement* ». Juillet 2019

<sup>14</sup> Martin RICHER. « *Les trois sens du Sens au Travail* ». Entreprise & Carrières. 05 juillet 2022

***Avoir un travail qui a du sens, c'est avant tout savoir pourquoi on le fait, quelle est sa finalité sur le court et le long terme.***

Pour autant, **cette compréhension du sens comme direction est loin d'être acquise.**

Ainsi, 41% des salariés pensent que l'adhésion des salariés aux grandes orientations de leur entreprise est mauvaise ou très mauvaise, mais seuls 13% des chefs d'entreprises le pensent<sup>15</sup>. Il y a là un écart très problématique qui pérennise l'inaction.

Ce qui est encore plus surprenant, c'est que **seuls 12% des chefs d'entreprise** ont lancé une démarche pour permettre aux salariés de donner un sens à leur travail auxquels s'ajoutent un petit 2% qui prévoient de le faire. Et seuls 10% ont lancé une initiative pour permettre à leurs salariés de se sentir utiles aux autres, avec là encore, 2% supplémentaires qui le prévoient.

Et pourtant, **La quête de sens est un enjeu essentiel** qui s'applique à tous les niveaux de l'entreprise, et dont **les effets sur la performance économique sont immédiatement mesurables** :

- Pour **minimiser les coûts** générés par les difficultés de recrutement et la recrudescence de burn-out, de bore-out et de brown-out qui génèrent absentéisme et désengagement.

Et

- A contrario, des équipes qui ont trouvé du sens à leur travail sont engagées, motivées et heureuses. Le sens au travail renforce l'attractivité de l'entreprise, le taux de rétention des collaborateurs, impacte positivement la relation client et développe l'engagement des collaborateurs, un enjeu décisif pour les entreprises, car **l'engagement est LA source de productivité et de performances.**

Comme le confirme Emmanuel Faber<sup>16</sup>, ancien CEO de Danone et actuel Président de l'International Sustainability Standards Board :

*« Le sens, l'impact sont des agrégateurs d'énergie.  
Donc oui bien sûr, la compétitivité passe par le sens.  
Et le sens, la vision sociale et environnementale du rôle d'une entreprise,  
c'est un avantage concurrentiel »*

En effet, **plus un salarié est conscient de son impact** sur l'entreprise (et au-delà), et de sa capacité à faire **évoluer les choses** autour de lui, **plus il sera motivé** dans ses missions et **impliqué** dans le développement de l'entreprise.

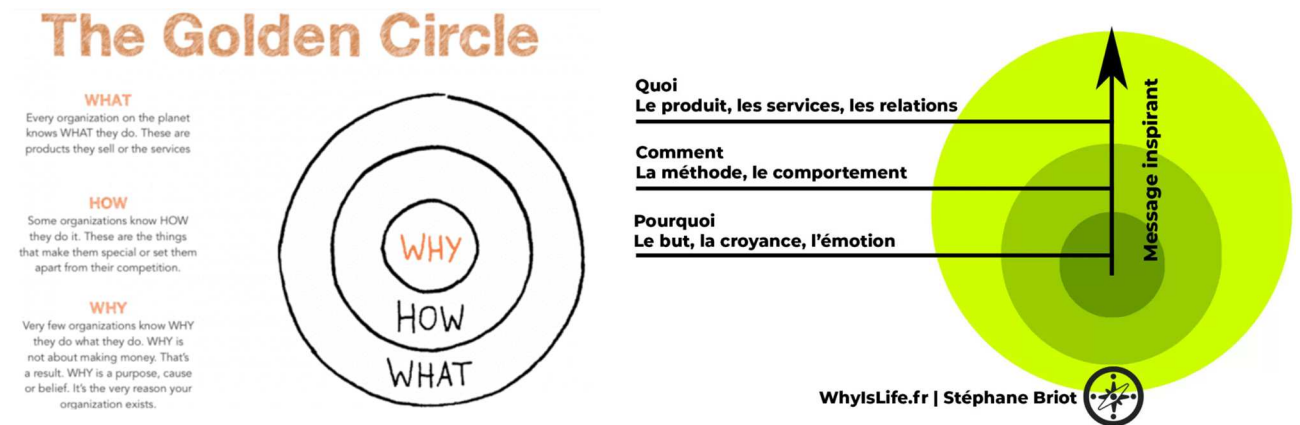
---

<sup>15</sup> Observatoire social de l'entreprise Ipsos, juin 2020

<sup>16</sup> Emmanuel FABER. « **Ouvrir une voie** ». Edition Guerin. 2022.

Cette absolue nécessité de retrouver du sens doit passer par un questionnement fondamental, sur nos convictions, sur nos leviers de motivation, décrit par Daniel Pink dans « *La vérité sur ce qui nous motive*<sup>17</sup> » notamment le fait de chercher à obtenir la **motivation intrinsèque des salariés** et au-delà d'une motivation exclusivement extrinsèque, de développer l'autonomie et la maîtrise de leur métier et de les mobiliser autour d'un Sens.

Pour trouver quel est le sens de nos actions, pourquoi faisons-nous les choses, Simon Sinek dans « *Start with Why*<sup>18</sup> » nous explique au travers son « *Golden Circle* » qu'il faut toujours commencer par le « Why » et c'est seulement une fois que ce « Pourquoi » est bien compris qu'on peut ensuite sereinement laisser les collaborateurs autonomes et force de propositions sur le « How » pour atteindre par voie de conséquence le « What ».



Ce qu'Antoine de Saint Exupéry avait déjà compris un siècle auparavant...



<sup>17</sup> Daniel PINK, « *La vérité sur ce qui nous motive* ». Flammarion, 2016.

<sup>18</sup> Simon SINEK, « *Start with why* ». Penguin, 2011

Cette **boussole de Sens** pour devenir pragmatique doit répondre à 3 autres questions de Richard Rumelt<sup>19</sup> :

- *Pourquoi faisons-nous cela ?*
- *Quel est le plan ?*
- *Comment allons-nous accomplir cette stratégie ? »*

Pour établir une bonne stratégie, il faut selon lui :

- Un **diagnostic de qualité** qui identifie les facteurs critiques que l'organisation doit surmonter pour cheminer
- Un **cadre précis de l'action** qui pose une intention claire et structurante et fixe les principes à l'action
- Une **action cohérente** qui coordonne et met en œuvre les actions pour résoudre les facteurs critiques identifiés lors du diagnostic de la 1<sup>ère</sup> étape.

*« L'implémentation et la mise en action des décisions sont des étapes clé. De magnifiques visions stratégiques n'ont jamais été mise en œuvre par manque de consistance opérationnelle. La force d'une entreprise en bonne santé, c'est de mettre en œuvre ses décisions de manière simple et efficace, d'agir conformément aux décisions prises et de garder le cap en sachant néanmoins s'ajuster à la réalité de la situation. »*

Ces éléments témoignent de la nécessité de réinventer nos façons de travailler **en remettant l'humain au centre des préoccupations** et en recherchant **un développement structuré qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.**

---

<sup>19</sup> Richard RUMELT, « *Good Strategy, bad strategy* ». Profile Books Ltd, 2013.

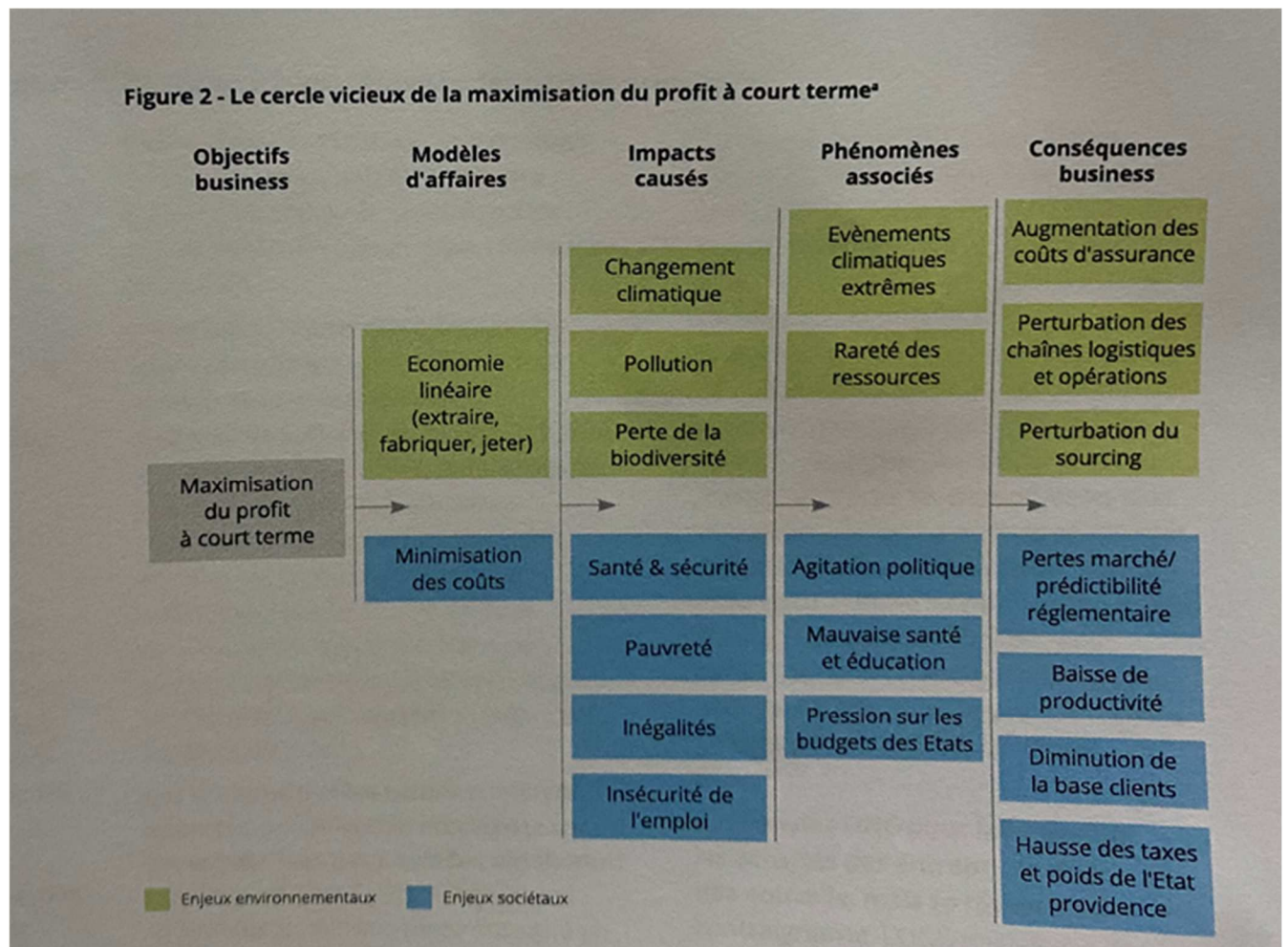


## 1.2. La nécessaire Renaissance de l'Entreprise

### 1.2.1. L'entreprise face aux actionnaires

Le rôle des entreprises dans le fonctionnement de la société est aujourd'hui remis en question.

Si Milton Friedman a érigé, il y a 50 ans dans son livre, « *Capitalisme et liberté* », que la seule obligation des entreprises était de maximiser le profit pour les actionnaires, nous nous sommes rendu compte que « *cette obsession que nous avons de maximiser les profits pour les seuls actionnaires a conduit à une incroyable inégalité et à une urgence planétaire* », comme le reconnaît Marc Benioff, P-DG de Salesforce en 2020.





Il convient de **repositionner la place de l'actionnaire** qui n'est pas littéralement le propriétaire de l'entreprise. Il a, certes, des actions, des parts mais qui ne sont pas des titres de propriété mais des investissements qui donnent droit à une « *créance résiduelle* » (une partie du profit) et permettent de nommer/révoquer les dirigeants.

Les actionnaires ne sont donc que l'une des parties constituantes de l'entreprise, comme le sont les salariés, mais cela ne leur donne pas le droit d'imposer la prééminence de la maximisation du profit.

Les **actionnaires** sont en réalité des parties prenantes dans un **projet de création collective**, et leur responsabilité est de s'assurer du succès et de la pérennité de ce projet.

Même les CEO des plus grandes capitalisations mondiales -comme Unilever- le reconnaissent au travers les propos de son CEO, Paul Polman, qui a déclaré en 2018 que « *le capitalisme est une « idéologie endommagée » et que bien qu'il ait apporté croissance et prospérité, le capitalisme doit se réinventer pour survivre en faisant plus pour lutter contre les inégalités et l'urgence climatique en conciliant profit et bénéfices pour la Société en devenant un « capitalisme responsable »* ».

Il faut que les actionnaires deviennent, selon Olivier Hart – prix Nobel de l'économie en 2016 – « *shareholder welfare* » dans le sens d'intérêt au sens large de l'actionnaire, intérêt ayant une définition plus large que celle de la valeur car l'actionnaire est avant tout un être humain, sensible aux crises du monde qui l'entoure et il est justement dans son intérêt, à long terme et au sens large, de prendre en compte les besoins de la société et de l'environnement. C'est cela que l'entreprise doit maximiser, et pas seulement la valeur actionnariale (« *shareholder value* ») ».

Pascal Demurger, DG du groupe d'assurances MAIF, va encore plus loin ; pour lui « *L'entreprise a un rôle politique à la fois face à des enjeux de fracture sociale, d'urgence climatique et de rupture digitale mais aussi face aux attentes des consommateurs-citoyens qui s'amplifient et à des Etats qui ne peuvent plus répondre seuls à cela* »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Pascal DEMURGER, « *L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus* ». Editions de l'Aube, 2019.

### 1.2.2. L'entreprise face à la Société

Nous avons également appris sur les bancs de nos écoles de commerce que le bien commun n'était pas du ressort de l'entreprise, que le capitalisme libéral apportait le progrès économique qui apportait croissance et prospérité.

La société attend aujourd'hui que **l'entreprise ait un comportement responsable** à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

Les enjeux sont cruciaux, il s'agit comme le qualifie Emmanuel Faber de « **revisiter le code source de la Finance** » et « **d'insérer au cœur du logiciel, un nouvel ADN d'y remettre avec le climat, le vivant, la biodiversité, l'humain** ».

Dans le même temps elle doit être plus compétitive dans un contexte de concurrence accrue et face à une rupture digitale qui fait vaciller la vieille économie.

Ces exigences parfois contradictoires, remettent en cause son rôle et son fonctionnement traditionnel tourné exclusivement vers sa rentabilité et sa croissance, fut-ce au détriment de son environnement.

Le mouvement auquel nous assistons alors est celui d'un **nouveau regard sur l'entreprise**, d'une profonde mutation de l'entreprise. Dans cette conception, l'entreprise est capable d'avoir à la fois un impact social et environnemental positif et significatif et une performance économique durable car pour autant elle n'en devient pas une « œuvre de bienfaisance » qui doit rejeter de son vocabulaire le terme de profit.

Posons la question autrement,

« *L'entreprise peut-elle faire coïncider le profit, le bien être des salariés et l'environnement ?* »

NON, elle le doit !

car elle n'a plus le choix,

elle doit répondre à ce **double objectif de responsabilité ET de profitabilité**,

très bien résumé en anglais par le dicton « *Doing Well by Doing Good*<sup>21</sup> ».

---

<sup>21</sup> Citation attribuée à Milton Friedman sur la base de son article « The social Responsibility of Business is to increase its profits » publié en 1970 dans the New York Times Magazine

## Vers un renouveau stratégique

La représentation classique d'un système économique qui crée de la richesse et du progrès collectif et d'un système politique qui en régle le fonctionnement et en corrige les défauts est désormais dépassée.

**L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle** doit participer à l'émergence d'un capitalisme plus respectueux, solidaire et responsable en réinventant son rôle et sa place pour retrouver une **fonction sociétale**.

On attend de l'entreprise qu'elle considère mieux les aspirations nouvelles de ses salariés dans un schéma managérial renouvelé dépassant les seuls jeux de la contrainte et de la récompense ; qu'elle satisfasse mieux les attentes de ces clients en faisant converger ses intérêts et les leurs dans une relation plus durable, et même qu'elle contribue activement au bien commun et à la résolution des défis du monde actuel.

Pour autant, il ne doit pas y avoir d'arbitrage entre contribution attendue et performance mais ces notions doivent se nourrir l'une par l'autre.

**« Faire du profit » et « Faire du bien » ne doivent plus être des expressions antinomiques.** Il n'est plus soutenable de diriger une entreprise sans conscience des conséquences de son action.

La création de valeur économique n'est plus la fin mais devient le moyen d'une action collective dotée d'une ambition supérieure.

Ce changement est non seulement possible mais à mes yeux, **INDISPENSABLE**.

En cessant d'opposer l'une et l'autre, on peut aboutir à un process dans lequel plus d'engagement pour ses parties prenantes et pour le monde crée plus de performance pour elle-même, permettant encore plus d'engagement...

Tout comme en prenant soin de ces environnements, les dirigeants augmentent leurs chances d'avoir des collaborateurs créatifs, productifs et motivés ce qui aura un impact sur la rentabilité à long terme de l'entreprise.

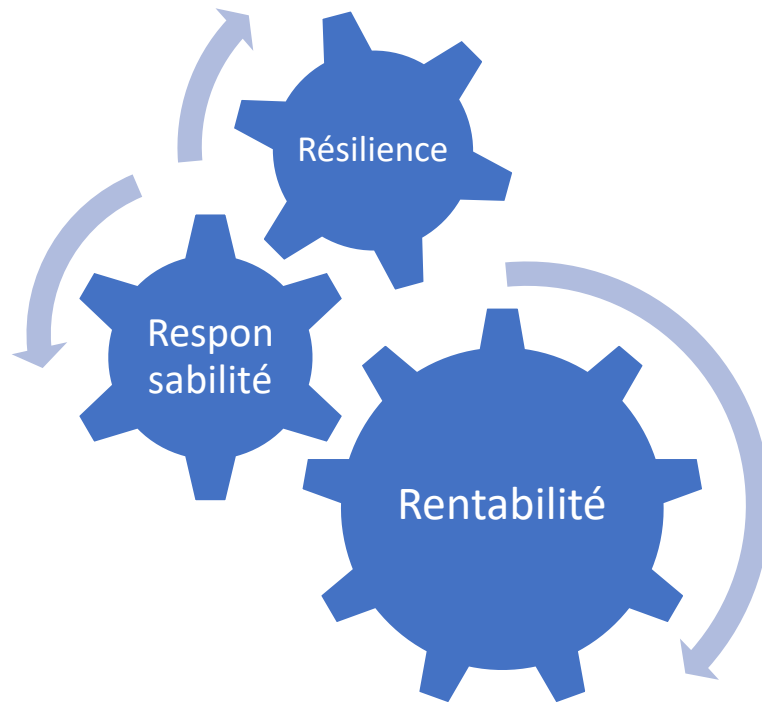
Il faut donc considérer rentabilité et responsabilité comme complémentaires, comme deux objectifs qui se renforcent mutuellement.

Pour réussir, il faut toutefois respecter 2 conditions :

- Une **profonde sincérité des motivations** et,
- Une **certaine radicalité dans la démarche**.

Le modèle ne peut fonctionner pleinement que s'il est parfaitement **cohérent** et que tout dans l'entreprise soit **aligné**.

Avec cette approche, nous sommes face à un nouveau paradigme où la responsabilité est un facteur de performance durable, et de pérennité pour l'entreprise qui peut engendrer un Cercle particulièrement vertueux :



Sans oublier de **placer en préambule, la rentabilité** car sans résultat une entreprise ne peut innover, investir, se développer enclencher ce cercle vertueux et assurer sa pérennité.

Mais la révolution de ce nouveau modèle économique tient au fait que la **responsabilité sociale** n'est pas exercée en parallèle de l'activité économique mais qu'elle est **placée au cœur même de son activité**, intégrée à son modèle économique et pas parallèle car sinon elle sera une variable d'ajustement en fonction des profits.

François Cazals, professeur de stratégie à HEC, va dans ce sens -*encouragé par les conséquences (positives) de la crise COVID-* en remettant en cause des dogmes profondément enracinés dans une idéologie économique qui se caractérisent par :

- Une création de valeur centrée sur le profit
- Une approche systématiquement concurrentielle entre les acteurs
- Une croyance dans la prévisibilité des marchés et le pouvoir de la planification stratégique.
- Une logique court-termiste de la finance.

Pour permettre un futur plus désirable que celui laissé en héritage par la révolution industrielle et la mondialisation, un changement de style de leadership apparaît comme indispensable, et cela à tous les niveaux des organisations, accompagné d’une réelle évolution de la pensée stratégique.

Il y a donc, le **besoin d’un renouveau stratégique** s’appuyant sur une idée simple mais puissante, La **création de valeur peut être plurielle**, c’est-à-dire économique, humaine et environnementale.

### 1.2.3. L’entreprise face aux attentes des Français

**La responsabilité de l’entreprise s’étend bien au-delà des dimensions strictement économiques et financières.**

Et les Français confirment que leurs attentes auprès des entreprises a fortement évolué, comme le confirment les résultats 2018 des études ELABE<sup>22</sup> qui dessinent explicitement *« les contours, de l’entreprise telle que l’espèrent les Français : soucieuse des problématiques sociales, sociétales et environnementales, développant l’employabilité des collaborateurs et l’emploi des jeunes, instaurant un partage des profits qu’ils percevaient comme plus équitable, accordant une place plus importante pour les salariés dans les instances de gouvernance.*

L’étude dessine également en creux en questionnement sur *« l’utilité sociale de l’entreprise et le besoin de renforcer la connaissance des **actions d’intérêt général** menées par les entreprises »,* et révèle que les entreprises font partie selon les Français, des *« principaux acteurs ayant le pouvoir d’améliorer le monde actuel, et bonne nouvelle supplémentaire, c’est ce que pensent 70% des jeunes interrogés ».*

Perçues comme des **acteurs majeurs pour améliorer le monde actuel**, les Français attendent que *« les entreprises soient engagés sur tous les sujets :*

*56% des français estiment que les entreprises devraient prendre en compte l’ensemble des citoyens pour orienter leurs choix et leurs actions [...] et de mieux prendre en comptes les salariés et les clients »,* et chiffre encore plus explicite : *« 79% de chercheurs d’emploi sont plus attentifs aux valeurs qu’au salaire<sup>23</sup> ».*

Finalement, comme le dit Pascal DEMUGER, DG du Groupe MAIF *« L’entreprise « vraiment » responsable » n’est donc plus une option mais une nécessité<sup>24</sup> ».*

<sup>22</sup> Elabe. *« A quoi servent les entreprises ? »*. Institut de l’Entreprise. Janvier 2018

<sup>23</sup> Statistique donnée lors de la conférence Zero To One - Intégrer l’impact au cœur de sa stratégie du 18/05/2022

<sup>24</sup> Jean Noel FELLI & Patrick Lenain, *« L’Entreprise vraiment Responsable »*, Vuibert. 2022

Bien que cette vague de fond soit profonde, les entreprises ont du mal à s'adapter au même rythme que l'évolution des mentalités de leurs collaborateurs.

Parmi les raisons de cette incompréhension générant de la perte de sens dans l'entreprise et probablement de l'entreprise, il y a

- D'une part des métiers qui ont trop souvent disparu au profit des fonctions, l'individu ne parvient plus à s'identifier à un rôle social, à travers l'exercice de sa profession et à trouver sa place dans la société.
- D'autre part, les valeurs portées par l'entreprise se révèlent trop souvent en contradiction avec celles qui émergent dans la société, portées par le renouvellement des générations dans
  - le développement de la richesse (*d'individuelle à collective*)
  - le rapport avec les ressources (*d'exploitation à préservation*)
  - les modes de gouvernance (*de vertical à horizontal*)
  - les rapports avec les collaborateurs (*de Ressources à Richesses Humaines*)
  - l'exécution des tâches (*du Fordisme à l'intelligence collective*)
  - la définition de la réussite au travail (*de la sur-implication carriériste à l'équilibre vie privée-vie professionnelle*)

Ces incompréhensions génèrent dans toutes les entreprises quelques soit leurs tailles, une perte de sens, une perte de responsabilisation/ résignation dans la fonction que l'entreprise nous a attribué, une perte de plaisir au travail, une perte de motivation<sup>25</sup> engendrant naturellement une perte d'efficacité et de productivité au travail.

L'entreprise pour renverser ce cycle a intérêt à s'interroger sur la construction du sens et le partage de valeurs afin de retrouver efficacité et performances.

---

<sup>25</sup> Cf. le mouvement de « La Grande démission » (ou « Great Resignation »), ample phénomène de démissions professionnelles qui a commencé aux États Unis à partir de Juillet 2020 et s'est poursuivie -dans une moindre ampleur en Europe- de départs de leurs emplois à cause d'une insatisfaction de leur travail.

### 1.3. Le Développement Durable, source de réconciliation

Dans le contexte actuel d'accélération des déséquilibres, la quête d'un **Développement Durable** apparait de plus en plus comme une nécessité afin de parvenir à **concilier ce qui semblait pour beaucoup inconciliable** :

- Comment concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète ?
- Comment répartir les richesses entre les pays riches et ceux moins développés ?
- Comment donner un minimum de richesses à des millions d'hommes, de femmes et d'enfants encore démunis à l'heure où la planète semble déjà asphyxiée par le prélèvement effréné de ses ressources naturelles ?
- Comment faire en sorte de léguer une terre en bonne santé à nos enfants ?
- Comment diriger une société toute en permettant à tous ces acteurs d'être mobilisés et de participer aux processus de décision ?

Cela suppose, pour une entreprise, d'adopter un mode de pensée radicalement différent – *qui conjugue business & impact* - et d'intégrer le développement durable au cœur de sa stratégie business, de sa gouvernance, de sa culture et de son processus d'innovation.

Les entrepreneurs sont largement concernés car une partie des solutions viendra nécessairement de leur capacité à inventer de nouveaux modèles d'affaires plus respectueux de l'environnement ou offrant une solution efficace aux problèmes sociétaux.

La question de la **responsabilité des entrepreneurs** au regard des **Objectifs de Développement Durable** est donc posée.

En effet, l'action des Etats n'est pas suffisante pour répondre aux défis environnementaux et sociaux.

Pour les résoudre, la société attend aujourd'hui des entreprises qu'elles tirent profit de leur capacité à investir, innover et mettre en œuvre des solutions pour répondre à ces défis.

Pour y parvenir, les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile devront travailler main dans la main afin de **réconcilier trois mondes** qui se sont longtemps ignorés : **l'économie, l'écologie et le social**.



- La **rentabilité économique** consiste à créer de la valeur sur le long terme (produits et services intégrant les principes du développement durable),
- La **préservation de l'environnement** consiste à réduire l'impact sur l'environnement à toutes les étapes du cycle de vie d'un produit ou du cycle d'activité d'un service (diminution à la fois de la consommation de ressources (eau, énergie, matières premières...) et de rejets liés à l'activité de l'entreprise (pollution de l'air, de l'eau, du sol, production de déchets, atteinte à la biodiversité, gaz à effet de serre, bruit...)),
- **L'équité sociale / sociétale** qui regroupe deux notions distinctes :
  - **L'équité sociale** qui concerne spécifiquement l'équité entre les salariés à l'intérieur du périmètre de l'entreprise (thèmes couverts en partie par le code du travail : formation, évolution, lutte contre les troubles psychosociaux, protection de la santé et sécurité au travail, lutte contre les discriminations, embauche de personnes handicapées...),
  - **L'équité sociétale** qui concerne la manière dont l'entreprise contribue au développement économique local sur le territoire sur lequel elle est implantée (thèmes qui couvrent le mécénat actif et passif comme le don à des clubs sportifs, à des associations, le partenariat avec des associations locales, le choix de fournisseurs et de sous-traitants de proximité...).



C'est dans cet esprit qu'ont été définies en 2015 les recommandations de la COP21 et les **Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU** marquent ainsi un tournant par rapport à la vision traditionnelle opposant secteur public et privé.



À long terme, comme l'ont théorisé les universitaires M. PORTER et M. KRAMER<sup>26</sup>, il n'y aura « *pas de développement possible s'il n'est pas durable en étant économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable* ».

Emmanuel FABER a confirmé la **difficulté de la tâche** dans son ouvrage « *Ouvrir une voie*<sup>27</sup> » :

*« Réconcilier vraiment le social et l'économique dans une multinationale cotée en Bourse, c'est dur parce que, justement, personne ne l'a fait. Sinon tout le monde le ferait déjà.  
Et c'est important d'essayer parce que personne ne l'a fait de façon programmatique.  
Transformer l'économie. Prendre des décisions courageuses aujourd'hui, pour le bien du plus grand nombre demain. Alors on y va. On ne contourne pas ».*

Et en même temps, que **nous n'avons plus le choix** :

*« Après ces années passées dans l'univers de la Finance, ma conviction renforcée.  
L'enjeu de l'économie, l'enjeu de la mondialisation, doit être la justice sociale.  
Sans justice sociale, il n'y aura plus d'économie »*

Ces contributions proposent de définir la notion de **Responsabilité Sociale des Entreprises**.

---

<sup>26</sup> Michael E. PORTER & ark R. KRAMER. « *The Big Idea : Creating Shared Value* ». Harvard Business Review.2011.

<sup>27</sup> Emmanuel FABER. « *Ouvrir une voie* ». Edition Guerin. 2022.

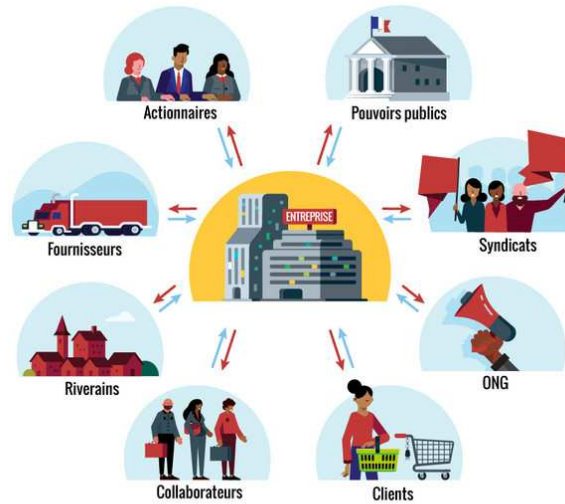
## 2. Nouvelle définition de la RSE comme « *Redonner du Sens aux Entreprises* »

La Responsabilité Sociale des Entreprises, également appelée Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), est la contribution des entreprises au développement durable.



Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher pas seulement à limiter son impact négatif mais à générer des **externalités positives sur la société** en entreprenant de manière **responsable** en s'alignant sur ces valeurs en recherchant à avoir un **effet positif sur son environnement** tout en étant **économiquement viable**.

Un équilibre qu'elle va construire avec l'aide de ses **parties prenantes** :



QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ?

novethic.fr

design : Cedric Audinet 28

En ralliant ces parties prenantes, l'entreprise sera davantage prête à faire face à une concurrence internationale, aux fluctuations économiques, aux changements technologiques, aux mouvements d'opinion et aux conflits sociaux.

Les entreprises qui s'engagent à la mettre en place vont donc intégrer, de façon **volontaire**, ces dimensions **au-delà du cadre légal** qui leur est imposé sur des thèmes social, environnemental et sociétal <sup>29</sup> :



L'ENTREPRISE RESPONSABLE

novethic.fr

design : Cedric Audinet

<sup>28</sup> Bâti métiers numéro 66 - mars 2022

<sup>29</sup> [Qu'est-ce qu'une entreprise responsable en matière de RSE ? \(novethic.fr\)](https://www.novethic.fr/actualites/2022/03/qu-est-ce-qu-une-entreprise-responsable-en-matiere-de-rse/)

Pour autant, une majorité d'entreprises continuent à traiter le sujet du développement durable en périphérie de leur activité business, par le biais d'actions philanthropiques ou de démarches de RSE, bien insuffisantes pour répondre aux défis sociaux et climatiques et poursuivent un *business-as-usual*.

Si cette stratégie pouvait auparavant porter ses fruits -notamment en matière de communication et de marketing, elle trouve aujourd'hui ses limites, puisque les parties prenantes des entreprises sont de plus en plus exigeantes.

Mais on aurait tort cependant de penser que, en ayant une démarche RSE, les entreprises « se dévouent » ou « font un geste altruiste » au service de la société tout entière ; c'est le contraire car ces mesures vont aussi dans le sens de leurs propres intérêts.

Une démarche combinant responsabilité ET rentabilité est indispensable aujourd'hui pour « *Redonner du Sens aux Entreprises* » selon mon adaptation personnelle de l'acronyme RSE et rendre l'entreprise compétitive et la préparer à affronter les défis à venir.

En effet, une **démarche de RSE** est récompensée par une **meilleure performance globale**.



30

<sup>30</sup> Source : Étude réalisée par EcoEthic

Une étude d'Ernst & Young auprès de 474 dirigeants a confirmé qu'une organisation qui se donne une vocation sociétale se développe et se transforme plus vigoureusement que ses pairs, ses clients sont plus fidèles et ses employés plus engagés grâce à au moins **7 leviers de la valeur durable** :

**1/ Une amélioration de la réputation**, en tant qu'accélérateur des ventes

**2/ Une fidélisation des consommateurs**

**3/ La motivation des employés** qui se traduit par une meilleure productivité, à noter que le coût du désengagement des salariés est évalué entre 20 et 70ke par an et par salarié

**4/ Un argument de recrutement**<sup>31</sup>

**5/ Une sécurisation de la chaîne de valeurs** par un alignement de toutes ses parties prenantes et une approche éco-responsable de réduction de la consommation de ressources naturelles

**6/ Une meilleure capacité à innover** par une plus grande responsabilisation et considération de ses collaborateurs

**7/ la confiance des marchés financiers** par une plus grande résilience

**et enfin d'assurer sa pérennité**, tout en étant plus **performante économiquement**.

Au final, nous proposons de redéfinir et d'élargir le terme de RSE en le requalifiant en  
**« Redonner du Sens aux Entreprises ».**

---

<sup>31</sup> Moins de 18 mois après le passage de Danone en « Entreprise à mission », Danone est devenu l'employeur de référence auprès des étudiants

## 2.1. Au-delà de la RSE, la Société à mission

Après la **loi Grenelle 1** en 2001 qui a fait rentrer la RSE dans la législation par des obligations déclaratives pour les sociétés cotées ; la loi a été renforcée par le **Grenelle 2** qui a abaissé le seuil à 100Me de CA et a demandé de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales, ainsi que sur leurs engagements sociétaux- vérifiés par un Organisme Tiers Indépendant.

En 2017, la **directive européenne de 2014** a été transposé en droit français -en remplacement de Grenelle 2- , qui imposent -au groupe de +40Me de CA- une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) où elles doivent décrire et prévenir les risques et prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

L'enjeu de la DPEF est de relier et mettre en cohérence :

- Le business model, c'est-à-dire comment l'entreprise crée de la valeur
- Les risques sociétaux, à savoir l'impact négatif potentiel sur son environnement
- Les politiques de mitigation, soit les mesures prises pour gérer ces risques
- Les indicateurs clés de performances (KPI) adoptés et suivis
- Les ODD que l'entreprise souhaite impacter sur l'ensemble de la Société

Les progrès en termes de transparence, de communication et de déclaration sont donc certains mais cette communication ne s'est malheureusement que trop peu traduite en actions concrètes et efficaces.

Ainsi les **politiques RSE** bien qu'utiles, ont finalement eu un **impact trop limité** ; les entreprises ayant eu du mal à se l'approprier, à le traduire en actions concrètes dans leurs quotidiens.

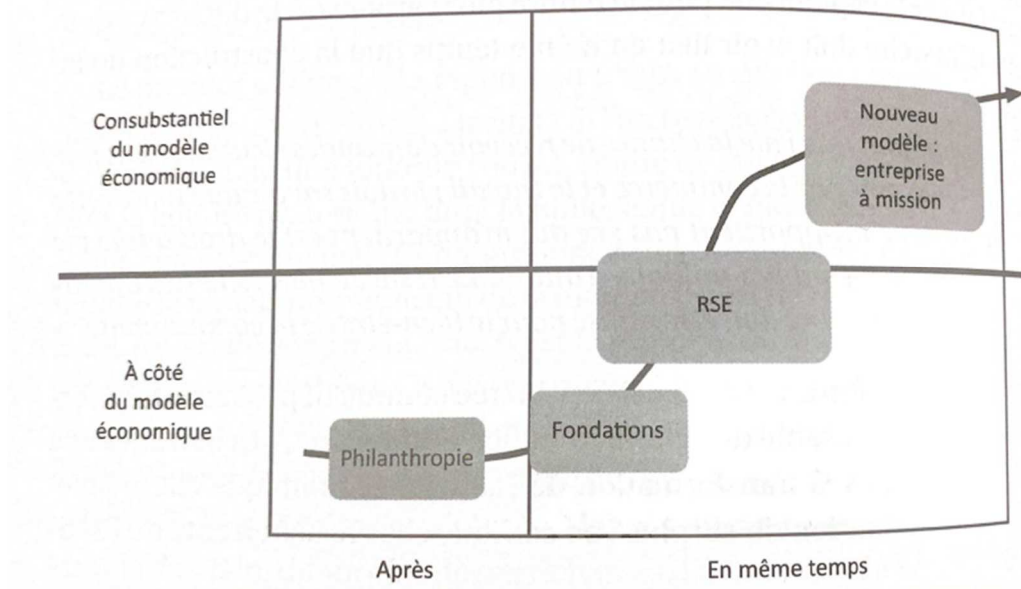
Afin de relancer la dynamique Bruno Le Maire -Ministre de l'Economie- a lancé en 2018 un groupe de réflexion -présidé par Nicole Notat, ancienne Secrétaire Générale du syndicat CFDT et Jean Dominique SENARD, Président du Groupe Michelin- sur le thème « *Entreprise et intérêt général* » afin de repenser la place de l'entreprise dans la société et qui a abouti à la création de la loi sur le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (**loi PACTE**).

Cette loi a invité les dirigeants d'entreprise à impulser la mutation vers **un capitalisme plus responsable**, tant attendu par les nouvelles générations, en créant le statut de « **Société à mission** » qui s'enrichit d'une « **raison d'être** » qui exprime sa finalité au-delà des objectifs économiques de croissance et de recherche de profits.



Ces avancées sont bien résumées par la Matrice d'évolution de l'enjeu sociétal<sup>32</sup> :

Figure 8.1 : La matrice d'évolution de l'enjeu sociétal.



### 2.1.1. La raison d'être

Le concept peut sembler flou et c'est, en fait, tout à fait volontaire.

Il s'agit d'une réflexion de fond pour savoir **à quoi sert l'entreprise ?**

Définir la mission/la raison d'être de son entreprise, c'est en quelque sorte définir l'**impact** qu'elle veut **avoir sur la société**.

Le but est de mener une démarche sincère, en s'interrogeant fondamentalement sur le « **Why** », le « Pourquoi » de son entreprise afin de reconstruire un « Comment » et un « Quoi » qui expriment au quotidien le sens profond de ses actions, reprenant ainsi le principe du Golden Circle de Simon Sinek déjà abordé préalablement.

Afin de définir sa « raison d'être », il faut faire ses choix de responsabilité en toute conscience et les assumer au travers :

- **Une vision** « *ce que l'entreprise souhaite être dans 5, 10, 20 ans* »
- **Des valeurs**, décrivent les comportements attendus de tous les membres de l'entreprise
- **Une mission** inscrite dans ses statuts par « sa raison d'être » et ses objectifs sociaux et environnementaux

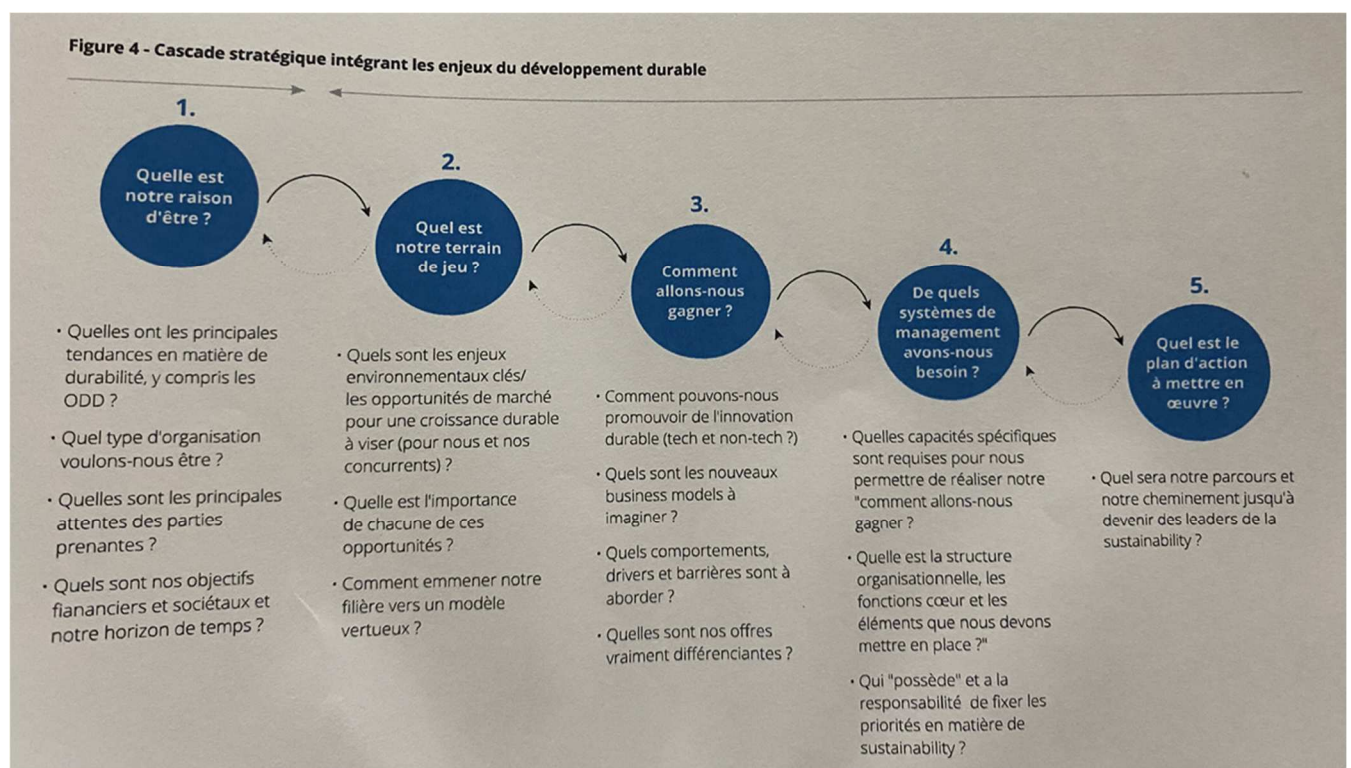
<sup>32</sup> Jean Noel FELLI & Patrick Lenain, « **L'Entreprise vraiment Responsable** », Vuibert. 2022



En recherchant au plus profond d'elles-mêmes leurs « *Raisons d'être* » pour énoncer leur mission, les entreprises<sup>33</sup> définissent leur boussole, créée du collectif, du sens et de l'adhésion.

Cette approche doit être sincère afin de faire de la « *Raison d'être* » un axe structurant<sup>34</sup> de l'entreprise et non un slogan vide de sens.

Cette approche est nécessaire au moment où tous les codes du travail ensemble, du collectif dans les entreprises volent en éclats. Et du coup, même les actionnaires réalisent qu'avoir une mission peut devenir un atout.



Cette approche est nécessaire au moment où tous les codes du travail ensemble, du collectif dans les entreprises volent en éclats. Et du coup, même les actionnaires réalisent qu'avoir une mission peut devenir un atout.

<sup>33</sup> Cf. l'exemple de BDO en Annexe 1

<sup>34</sup> Monitor Deloitte. « *Mettre le développement durable au cœur de la stratégie d'entreprise* ». 10/2019

Voici quelques exemples des dernières raisons d'être adoptées par des grands groupes depuis la loi Pacte

*"Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société"* (Crédit Agricole),

*"Bâtir la confiance en notre société"* (PwC),

*"Protéger et agir pour un futur serein"* (Axa)

*« Libres de brasser toutes les cultures »* (Ninkasi Lyon)

Si certaines « *raisons d'être* » donnent du sens à l'action d'une société, d'autres sont de simples slogans pleins de bons sentiments mais qui peinent à caractériser les sociétés pour lesquelles elles ont été rédigées.

Et, qui risquent de ne pas servir la transformation des entreprises.

La faute à un engouement louable mais précipité qui risque de tourner à l'effet de mode....ou pire à du pur « **greenwashing** » ou « **socialwashing** » qui consiste à orienter l'image marketing d'une entreprise vers un positionnement écologique ou social par une communication abusive voir mensongère.

Par exemple, La « *raison d'être* » de Total Energies :

*« Contribuer à apporter au plus grand nombre une énergie plus abordable,  
plus disponible et plus propre »*

a été dénoncé en mars 2022 par 3 ONG qui ont mis en avant que l'extraction des énergies fossiles représentaient 90% de leur activité et 80% de leurs investissements.

Tout comme « *la place Exxon dans le top dix ESG<sup>35</sup> mondial du Standard & Poor's 500, alors que Tesla n'est même pas sur la liste* » ce qu'Elon Musk a qualifié dans un tweet de Mai 2022 comme « *une arnaque qui a été "militarisée" par des pseudos guerriers sociaux !* ».

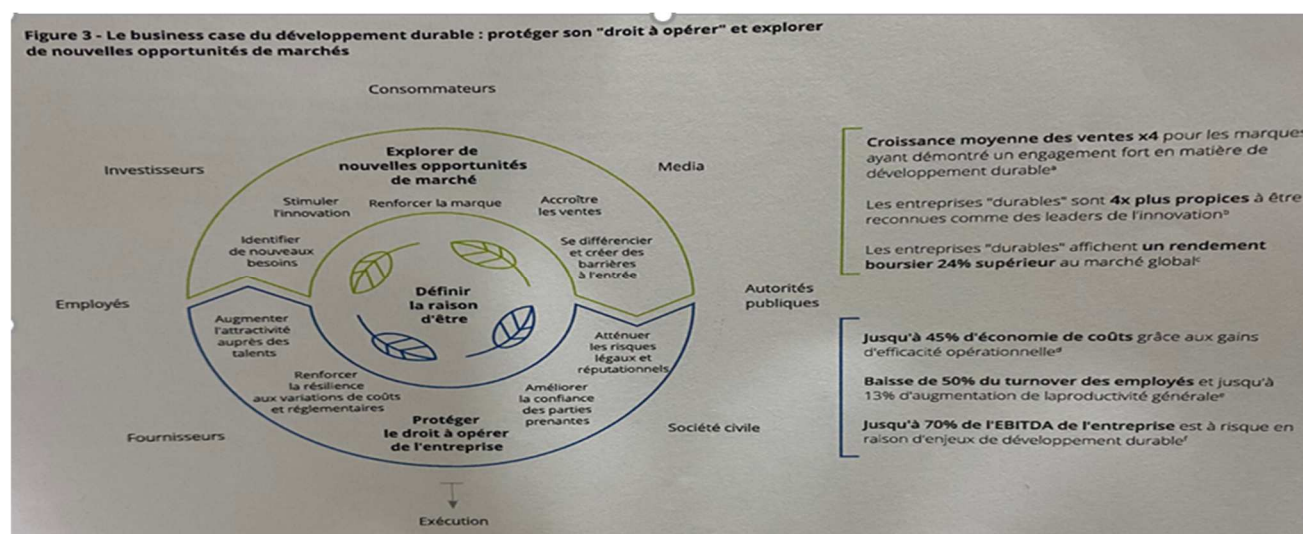
---

<sup>35</sup> Sigle international, très lié à la RSE, désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Pour qu'une « **Raison d'être** » soit efficace, durable et transformante, il faut :

- 1. Savoir pourquoi on s'engage**, la raison d'être doit devenir "**la colonne vertébrale**" de l'entreprise, selon Errol Cohen<sup>36</sup>. La définir mobilise du temps et des moyens, cela suppose de bien définir le projet et de se poser des **questions** aussi **existentielles** car il s'agit bien de définir "*ce que l'entreprise apporte à l'humanité*"<sup>37</sup>.
- 2. Trouver le juste équilibre** afin de ni tomber dans le « *syndrome bisounours* » ni dans une « *trop grande prudence avec une raison d'être vide de sens* », par peur des mots.
- 3. Embarquer toute l'entreprise** sous l'impulsion de son dirigeant et de tout son board, en embarquant toutes les parties prenantes dans la démarche, de l'élaboration à l'exécution.
- 4. Faire de sa raison d'être un guide stratégique**<sup>38</sup> et un **outil de transformation** où chaque métier doit pouvoir se l'approprier et l'utiliser comme ligne directrice de son action, indicateurs à l'appui.
- 5. Faire vivre et rayonner sa raison d'être** auprès de ses parties prenantes et notamment de ses clients. La raison d'être doit être compréhensible et surtout adoptée par tout l'écosystème, sans quoi elle risque de se cantonner au slogan marketing, vite ringardisé et placardisé.

L'apport de la « Raison d'être » à l'ensemble des parties prenantes est bien été résumé par le « **cercle des opportunités** » structuré par DELOITTE<sup>39</sup> :



<sup>36</sup> Errol COHEN. « *La société à mission, la loi Pacte : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée* », Editions Hermann, juin 2019.

<sup>37</sup> « *ou ce qui manquerait au monde ou qui irait mieux si elle n'existait pas* » selon les propos de F. Bonnifet, pdt du C3D.

<sup>38</sup> Comme le déclare Pierre Duboc, co-fondateur et PDG d'Openclassrooms « Cela nous guide dans nos décisions stratégiques. [...] Aujourd'hui, nous consolidons notre démarche avec un comité d'impact, pour avoir une mesure et un contrôle externe. Notre mission est au cœur de notre stratégie, des produits au recrutement en passant par notre financement. »

<sup>39</sup> Monitor Deloitte. « *Mettre le développement durable au cœur de la stratégie d'entreprise* ». 10/2019

Ces principes sont parfaitement impliqués à la MAIF comme l'explique son DG, Pascal Demurger<sup>40</sup> :

« Prendre le chemin de l'entreprise à mission, c'est **prendre ses responsabilités** en tant qu'"assureur militant" pour garantir un **impact positif de notre activité pour la société**.  
C'est aller au bout de nos convictions, en **embarquant l'ensemble du corps social** et en premier lieu nos collaborateurs que nous avons engagés dans cette démarche.  
C'est aussi une façon de le **déclarer publiquement**, c'est-à-dire nous obliger, de manière irréversible.  
C'est enfin un **positionnement stratégique** car nous sommes convaincus que notre engagement est un facteur d'attractivité, de différenciation et même une condition de performance, voire de pérennité."

Cette approche séduit de plus en plus

- les entreprises, en Juin 2022, 609 entreprises françaises se sont transformées en « *société à mission* » tout comme,
- l'ensemble des français, comme le confirme la nouvelle étude ELABE<sup>41</sup> intervenue 3 ans après -la précédente analysée au chapitre précédent- qui a permis de constater « *une avancée majeure avec un net regain de confiance vis-à-vis des entreprises grâce à l'adoption de la loi PACTE permettant aux entreprises de se doter d'une « raison d'être », des signaux apportés par les démarches RSE, le tout renforcé par leurs actions pendant la crise sanitaire* ».

Cette étude valide néanmoins la notion « *d'Entreprise Post RSE* » qui a été développé à l'Institut de l'Entreprise, et qui postule que « *même si la RSE a fait progresser la vision de l'Entreprise, elle ne semble pas avoir épuisé les attentes en matière d'implication de l'entreprise dans la Société* ».

---

<sup>40</sup> Pascal DEMURGER, « *L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus* ». Editions de l'Aube, 2019.

<sup>41</sup> Elabe. « *Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises ?* ». Institut de l'Entreprise. Septembre 2020

Pour aller encore plus loin, d'autres formes d'entreprises se développent comme

- La « **PermaEntreprise**<sup>42</sup> », modèle de développement qui vise à créer de la valeur, en respectant conjointement 3 principes éthiques, inspirés de la permaculture : 1/ Prendre soin des humains, 2/ Préserver la Planète, 3/ Se fixer des limites et partager les richesses
- « **L'Économie Sociale et Solidaire**<sup>43</sup> » qui « regroupe les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations, ainsi que certaines entreprises commerciales ayant une visée autre que le seul partage des profits et se reconnaissant un objectif d'utilité sociale.... Des organisations et des entreprises qui reposent avant tout sur les personnes et leurs divers apports, et non sur la rémunération des capitaux. »
- Les « **Entreprises à impact**<sup>44</sup> » qui s'inscrivent dans le prolongement des entreprises à mission qui se distinguent comme des "entreprises dont le modèle est entièrement tourné vers l'impact positif et la résolution de grands défis sociaux et/ou environnementaux, et qui participent ainsi concrètement à la recherche du bien commun" ;
- « **L'Entreprise contributive**<sup>45</sup> considère que sa responsabilité première est de veiller à l'entretien de son environnement et, au-delà, à sa régénération. Il ne s'agit plus de faire mieux, en étant moins impactant négativement, tendant vers un delta neutre. Il faut désormais faire le bien. »
- **La Labellisation B-Corp**<sup>46</sup> inspirée du modèle américain des benefit corporations qui incite les entreprises à passer d'une économie actionnariale à une économie partenariale, créatrice de valeur pour l'ensemble de leurs écosystèmes sous l'égide d'une mission d' « Être les meilleurs POUR le monde et non pas les meilleurs AU monde ».

Olivia Grégoire, Ministre Déléguée en charge des PME en clôture du séminaire du 10 mai 2021 intitulé "**L'entreprise de demain sera-t-elle une entreprise à mission ?**" a donné son avis sans équivoque

*« Dans les années qui viennent, la rentabilité sera indexée à la durabilité ! Ceux qui ne l'entendent pas le subiront à leurs dépens parce que l'entreprise de 2030 sera durable ou ne sera pas ».*

D'une contrainte, le **Développement Durable** est aujourd'hui devenu un **levier de performance**.

<sup>42</sup> [Le modèle - permaentreprise](#)

<sup>43</sup> Cf. Annexe 2 - Jérôme SADDIER. « **Pour une économie de la réconciliation : Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain** ». Monde en transition. 2022

<sup>44</sup> Mouvement soutenu par les 2000 signataires du « Manifeste pour l'économie de demain »,

<sup>45</sup> F. Bonnifet, C. Puff Adichvili. « **L'entreprise contributive : concilier monde des affaires et limites planétaires** ». Dunod. 2022

<sup>46</sup> B Corp France - Prenez part au mouvement des entreprises à impact positif ! (bcorporation.fr)



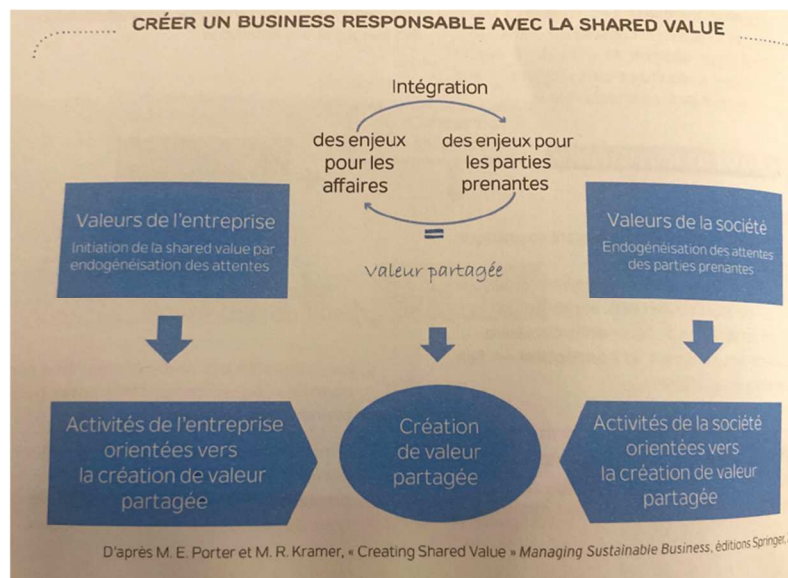
## 2.2. L'Entreprise Responsable, créatrice de valeur\$

Nourri par mes expériences de financier, je pense que le 1<sup>er</sup> driver d'une évolution du modèle d'entreprise, reste et restera l'économique.

Pour autant, je suis convaincu qu'au-delà des valeurs écologiques et sociales, les entreprises qui s'engagent pleinement dans un développement responsable affichent des performances économiques supérieures à celles de leurs concurrents.

Comme le confirme les analyses de l'université d'Oxford & d'Arabesque Partners<sup>47</sup> qui concluent que « 80% des études montrent une corrélation positive entre la performance du cours de l'action et les bonnes pratiques en matière de DD », et les cas concrets, par exemple la stratégie d'Unilever de mettre depuis plusieurs années le développement durable au cœur de son activité a été extrêmement bénéfique. Ses marques les plus « durables » ont connu une croissance 46% plus rapide que le reste de l'activité<sup>48</sup>.

Les résultats positifs de cette stratégie relèvent d'une dynamique vertueuse de long terme qui permet de créer de la **valeur partagée** théorisée par les économistes Michael E. PORTER et Mark R. KRAMER<sup>49</sup>



<sup>47</sup> Arabesque Partners. « *From the Stockholder to the Stakeholder :How sustainability drive financial outperformance* ». 2015

<sup>48</sup> « *Unilever Sustainable Living Plan continues to fuel growth* », [www.unilever.com](http://www.unilever.com), mai 2018

<sup>49</sup> Harvard Business Review. « *The Big Idea : Creating Shared Value* ». Michael E. PORTER & Mark R. KRAMER 2011.

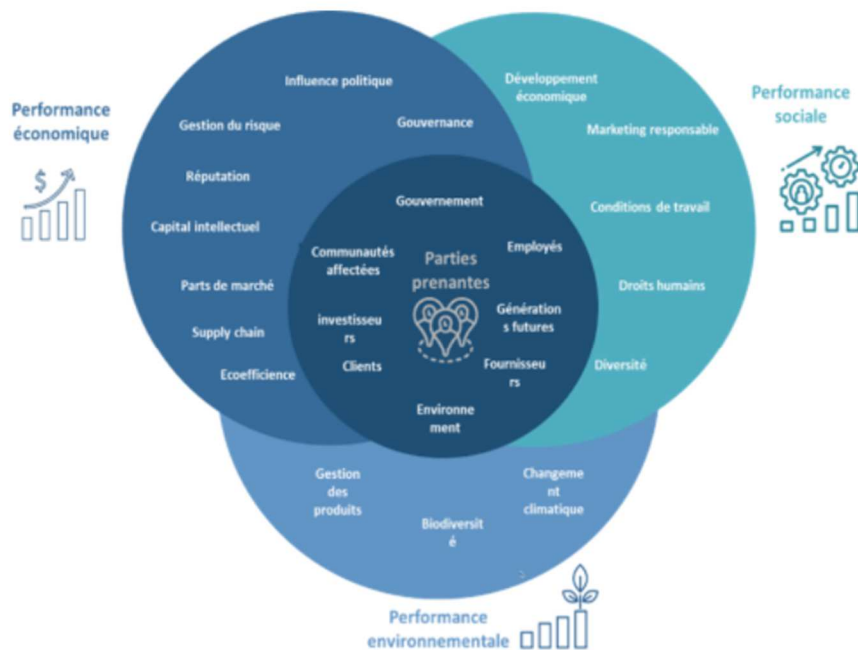
D'après eux, il existe 3 types de leviers à la création de valeur partagée :

- 1) Concevoir autrement ses produits et marchés portant des « avantages sociaux et environnementaux »,
- 2) Repenser sa chaîne de valeur pour réduire leur utilisation d'énergie, mettre en place une meilleure allocation des ressources,
- 3) Intégrer un cluster localement pour favoriser les synergies entre entreprises mais également rapprocher les acteurs publics, privés, les universités, les administrations, les populations locales.

Chacun des leviers se renforçant mutuellement.

La Création de Valeur Partagée est définie comme la propension des entreprises « à créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis ». Elle permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise tout en servant la communauté.

Dans cette approche, les parties prenantes de l'entreprise ne sont plus uniquement les cinq faces du diamant de Porter ; le spectre est élargi à la société civile, aux pouvoirs publics et même aux générations futures et à l'environnement vus comme des entités à part entière. Aussi, les exigences des actionnaires iront au-delà des attentes financières avec une conception de *triple bottom line* : ils accepteront un retour sur investissement financier plus long au profit du compromis social, sociétal et environnemental. L'UNIDO<sup>50</sup> l'illustre comme suit :



Source: UNIDO

<sup>50</sup> UNIDO est une agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Les modèles qui parviennent à allier performance, développement et proximité sont ceux qui ne sont pas seulement les plus pertinents sur le long terme mais aussi les plus appréciés de leurs usagers et de leurs bénéficiaires.

Toutefois comme nous met en garde Jérôme SADDIER<sup>51</sup> :

*« Leur portée concrète sur le nombre d'entreprises est encore faible et peu évaluable.*

*Surtout l'épreuve de vérité sur le temps long se mesurera à la loyauté des dirigeants, à l'objet social renouvelé de l'entreprise, à la raison d'être et à la mission revendiquée....*

*On l'a vu récemment dans le contexte d'une société à capitaux, multinationale et capitaliste, Danone dont Emmanuel FABER entendait faire prévaloir la « mission » de l'entreprise de façon complémentaire avec les intérêts stratégiques de celle-ci. Son départ forcé, à l'initiative d'actionnaires minoritaires mais influent en dit long sur l'incomplétude du dispositif dans un contexte de gouvernance capitaliste. »*

Et il convient que nous arrivions à compter autrement ce qui compte, à **changer les référentiels** qui conditionnent notre appréciation collective de la performance économique, sociale et environnementale.

**Pour une stratégie RSE efficace**, il faut des données mesurables et exploitables car **Piloter c'est mesurer**.

Il n'y a **pas** encore de **référentiels uniformes et reconnus par tous** mais des **tendances émergentes** autour :

- **Bilan Carbone** : comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, il permet concrètement, année après année, d'évaluer objectivement les efforts réalisés et les axes d'amélioration.
- **Triple empreinte** : une comptabilité à triple capital (économique, social et environnemental) globale et transversale qui intègre des critères de performances tant financiers qu'extra financiers. Elle est un outil pertinent pour l'évolution du modèle d'affaire.
- **Baromètre social** : suivi permanent du climat social, il permet de diriger et d'ajuster la politique RH sur des sujets variés de politique salariale, de conditions de travail, d'équilibre vie-professionnelle / vie personnelle...
- **Enquête mobilité** : étude des trajets domicile-travail professionnels de nos collaborateurs, c'est une donnée complémentaire utile dans le cadre d'une stratégie bas carbone.

---

<sup>51</sup> Jérôme SADDIER. « *Pour une économie de la réconciliation : Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain* ». Monde en transition. 2022



Mais nous attendons énormément d'Emmanuel FABER qui juste après avoir été démis de ses fonctions de CEO chez Danone a été nommé à la Présidence de l'International Sustainability Standards Board -*émanation de la Fondation IFRS*- afin qu'il bouscule la sacrosainte matérialité financière en faisant reconnaître des critères extra financiers harmonisés et universellement reconnus pour que les marchés allouent massivement des capitaux à la durabilité.

Car aujourd'hui, comme le reconnaît l'AMF, « *l'une des principales limites dans la notation extra-financière est l'absence de méthodologie standard internationale* » puisqu'une "société peut être notée différemment selon les agences de notation" et elle en appelle à une régulation européenne des notations extra-financières, afin de pallier "*certaines risques pour les investisseurs tels qu'une mauvaise allocation de leurs investissements ou le risque de greenwashing*<sup>52</sup>. »

---

<sup>52</sup> Finance durable : qu'est-ce que la notation extra-financière ? (linfo durable.fr)

### 2.2.1. L'Investissement Responsable

Les investisseurs ont repris des critères ESG pour répondre à la demande d'investisseurs responsables au travers le label **Investissement Socialement Responsable (ISR)**.

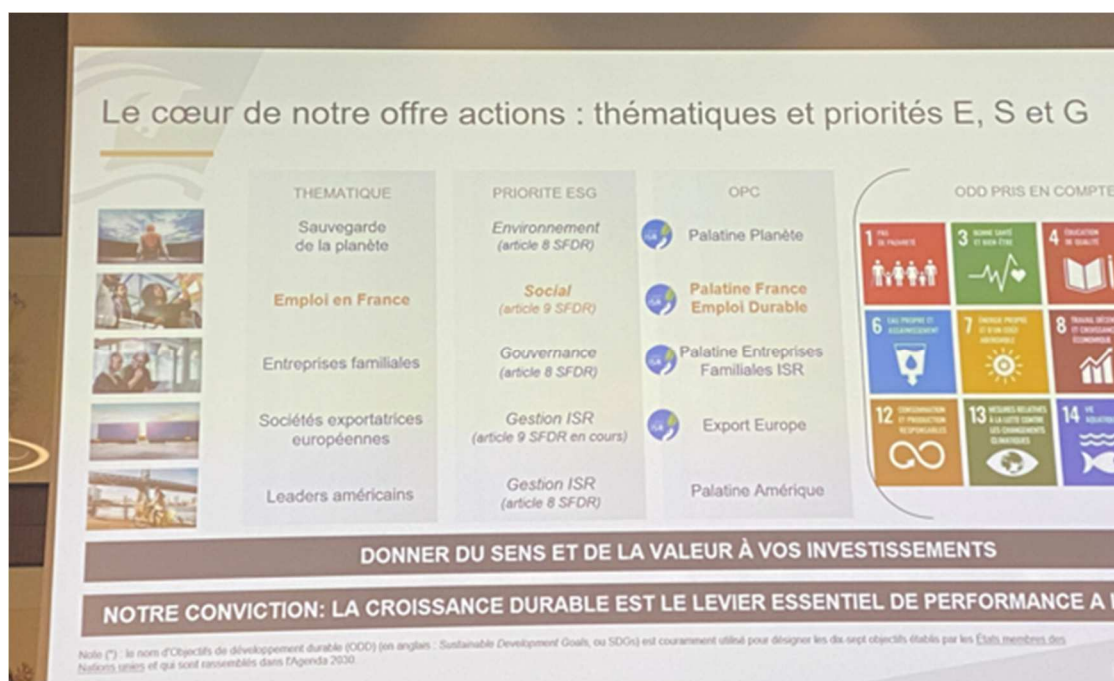
Voici les trois critères de sélections :

**E – critères Environnementaux** : il s'agit d'évaluer l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'Environnement

**S – critères Sociaux (ou Sociétaux)** : il s'agit de l'impact sur les parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs et communautés locales), par référence à des valeurs universelles telles que les droits humains et les normes internationales du travail (sûreté, sécurité, représentation)

**G – critères de Gouvernance** : il s'agit de la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée (relations avec les actionnaires, la direction, transparence dans la politique de rémunération...)

Et reprenant la logique des critères des ODD.



F53

**L'Investissement Socialement Responsable est plus performant, moins volatile et plus durable.**

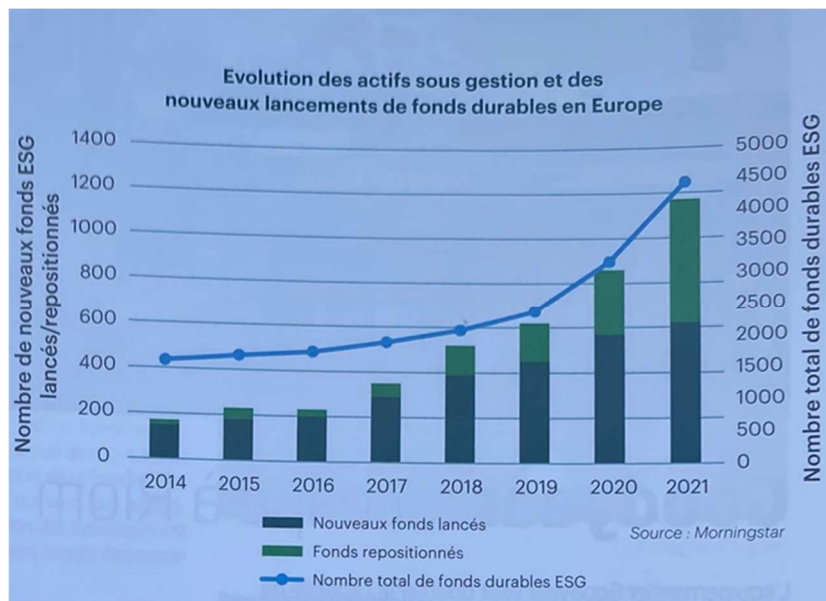
<sup>53</sup> Conférence Palatine Asset Management du 19 mai 2022. « Lancement Palatine France Emploi Durable »

Ce différentiel de performance et cette résilience sont reconnus :

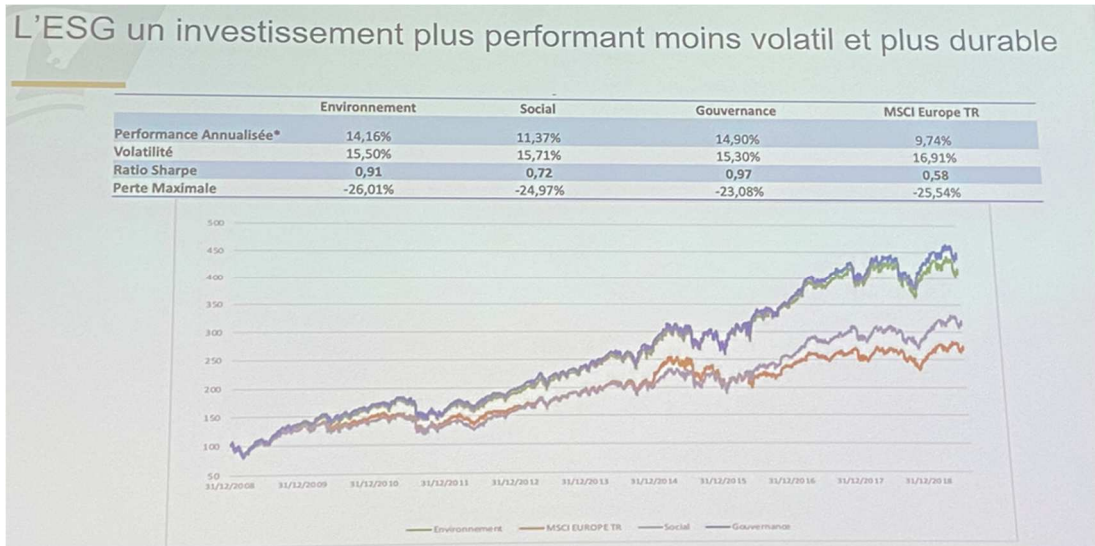
- par la communauté des **Directeurs Financiers**, comme exprimé par Caroline NUNNEY, Directrice Financière -et Alumni Executive MBA-EMLyon :

*« ayant vécu dans un environnement financier de plus en plus contrôlant, avec une inflation des indicateurs et des exigences de reporting très (trop) court-termistes, je peux témoigner de l'énergie collective associée à une raison d'être authentique et alignée, source de cohésion, de différenciation et de performance. J'ai constaté que la raison d'être attire, engage et retient les talents ; elle génère de la croissance et attire aussi les investisseurs ».*

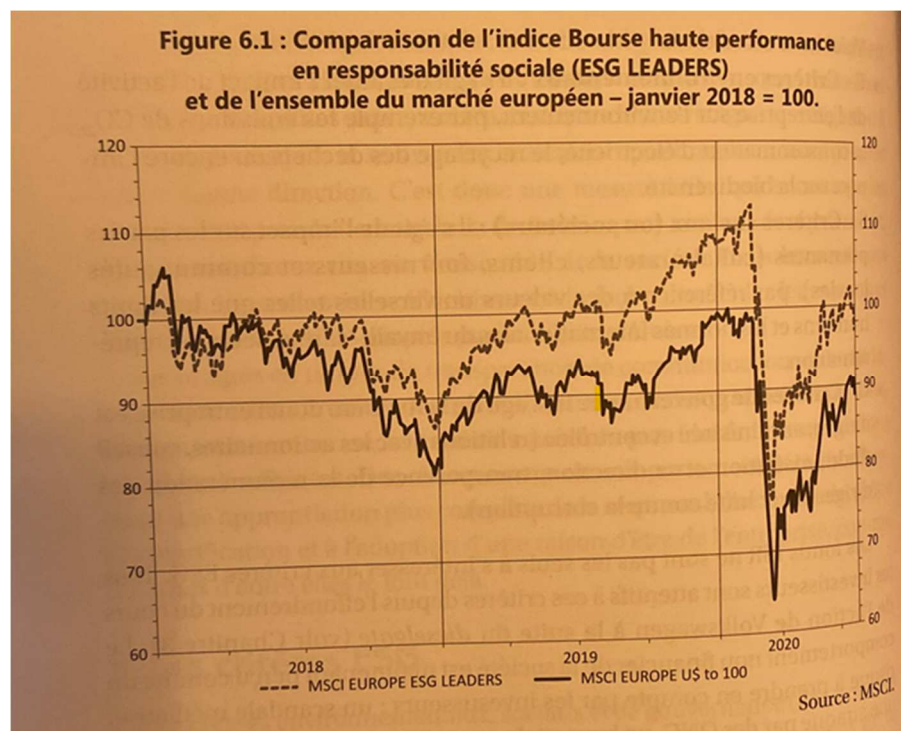
- comme par les plus importants gestionnaires de fonds par **les encours...**



et les performances que ce soit au niveau français au travers l'analyse de Palatine Asset Management en mai 2022 :



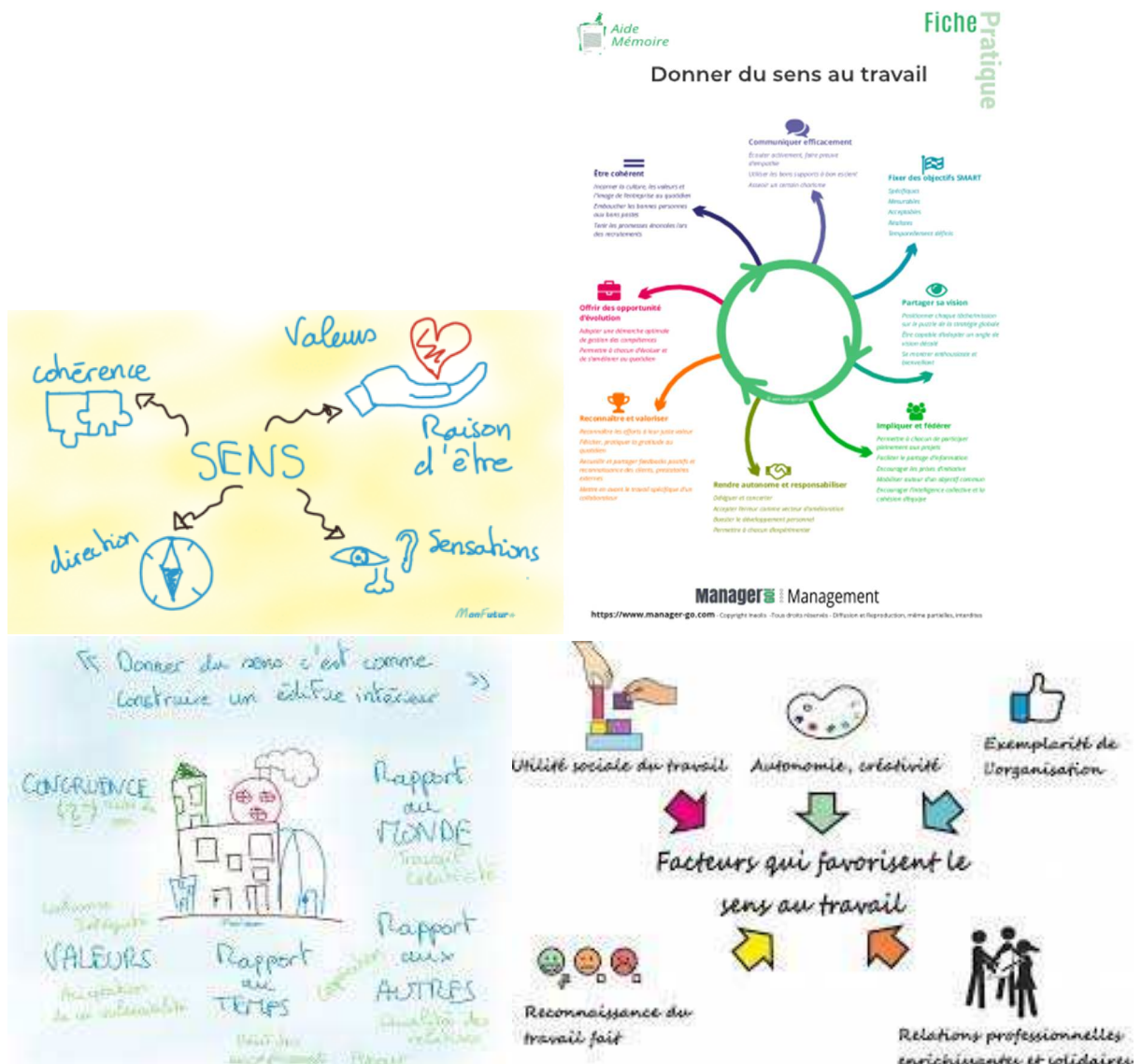
et au niveau international par l'analyse de Black Rock qui reconnaît en 2020 que dans un environnement VUCA « Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity » « l'ISR affiche de meilleures performances que les actifs traditionnelles », et les études d'ESG Book de 2020 & 2022 confirment que les fonds ESG surperforment leurs indices de référence.



### 2.3. L'application du Grand Groupe à la PME

La majorité des **Grands Groupes** se sont lancées dans des démarches de prises en compte de ce mal-être par la création d'actions de « *Qualité de Vie au Travail* » à coup (ou « à coût ») de « *Team Building*, de *Baby-Foot*, de *coin sieste* »..., et même de création de fonction de « *Chief Happiness Officer* » .... pour faire accepter ou compenser une organisation du travail qui ne se remettait pas en cause... provoquant naturellement une efficacité limitée.

Puis, les Grands Groupes se sont attaqués à cette démarche de recherche de sens en réfléchissant aux valeurs, à la mission de l'entreprise et son adéquation avec son business, son management et son mode d'actions envers toutes ces parties prenantes... à base de « *brainstorming* », « *post-it* » & « *design thinking* » encadrés par des équipes de consultants pour conceptualiser ce qui donne du sens au travail, identifier et prioriser les points de progrès, mettre en œuvre, mesurer et restituer les actions menées.





De belles illustrations, une philosophie partagée mais nous pouvons regretter le **manque d'outil concret** pour savoir comment se lancer.

Par ailleurs, ces modélisations conceptuelles peuvent nous faire douter que nous sommes face à un changement en profondeur et que ces actions de **recherches de sens** peuvent être -en partie, pour certains dirigeants- « *cosmétiques* » et la **responsabilité de l'entreprise** utilisée en premier lieu pour son « *impact marketing* ».

Les **entreprises familiales**<sup>54</sup>, précurseurs en matière de RSE, sont plus enclines que les autres à développer une démarche de responsabilité par :

- a. La vision de ses dirigeants,
- b. Leurs capacités à s'affranchir de la financiarisation de l'économie dictée par les marchés financiers,
- c. Une notion de long terme : stabilité de l'actionnariat, transmission de génération en génération, investissement de long terme **favorisent le temps long et l'innovation**
- d. Un tropisme paternaliste qui s'exprime par leur attachement profond à leurs collaborateurs
- e. Leur ancrage territorial

**Mais** leurs dirigeants/créateurs ont souvent plus de mal à se remettre en question et à percevoir « *les changements de mentalité* » dans des effectifs moins nombreux, moins divers.

De plus les PME elles ont **plus de mal à appréhender**, à trouver du temps et des moyens pour **structurer**, mettre en œuvre, **faire connaître leurs actions**

**ET**

**moins de capacité à ressentir** les mutations du monde, **à se projeter** dans le futur, **à ressentir** la nécessité absolue de **durabilité et de viabilité** de business.

Afin de favoriser une **appropriation plus large, plus profonde et plus structurée**, je propose d'apporter une **méthodologie d'action** en me plaçant comme

un **consultant** qui veut apporter une nouvelle approche **de stratégie d'entreprise** en plaçant  
**la responsabilité au cœur de l'activité** pour

« *Redonner du Sens aux Entreprises* »,

ma définition personnelle de la RSE.

---

<sup>54</sup> Ruellan,C. (28 mars 2019), « *Les entreprises familiales, un modèle inspirant* ». Forbes

### 3. Ma Méthodologie d'Action

La partie à venir est bâtie comme la **présentation de l'offre de mon futur cabinet de consulting spécialisé dans la Stratégie d'Entreprise Responsable à destination des patrons de PME** en partant des principes préalablement étudiés :

- Le but premier de l'entreprise reste inchangé avec la **recherche de la maximisation de la valeur créée** ; en commençant naturellement par l'**économique** car sans création de valeur il ne peut pas y avoir de partage de valeur,
- Pour créer de la valeur, il faut **recréer de l'engagement**, en chute libre dans la majorité des organisations,
- Pour retrouver de l'engagement, il faut **apporter et partager du Sens** afin que chacun comprenne son utilité et la finalité de ses actions, de l'impact qu'il a sur son travail, sur l'entreprise qui l'emploie et sur l'Environnement et la Société dans lesquels il vit,
- Ce Sens retrouvé peut créer de la **Valeur au pluriel** si l'approche est
  - **partagée** par le plus grand nombre,
  - **équitable** avec une juste répartition de la Valeur et une préservation de ses environnements,
  - **sincère** par des actions en profondeur et
  - **durable** par une évaluation des performances économiques, sociales et sociétales.

Cette méthodologie d'action est construite autour

- d'une cible de clientèle définie par un « **personae** » (3.1)
- de **3 temps** (3.2) :
  - EnQuêtes de Sens
  - Run &
  - Sens
- d'**actions concrètes** hiérarchisées autour des 7 piliers de la RSE (3.3)



et d'une **mise en visibilité sur le site** de mon futur cabinet de consulting [Run & Sens](https://www.run-sens.com) présentant notre Mission, Nos Valeurs...



## Notre mission

"Run & Sens" c'est l'engagement d'un accompagnement dans la mise en œuvre d'une stratégie Responsable pour développer les valeurs de Votre Entreprise et de Notre Société :

*développement économique durable, bien être social, respect environnemental et attractivité sociétale.*

## Nos valeurs

### Engagement

Nous pensons que l'amélioration de la productivité passe principalement par le développement de l'implication et de l'investissement des salariés dans leur entreprise.

### Performance

Nous sommes convaincus que la performance économique d'une entreprise sera meilleure si elle recherche une performance au pluriel intégrant les aspects sociaux et environnementaux et sa pérennité sera renforcée.

### Pragmatisme

Nous avons à cœur de rendre le développement durable concret et accessible en fournissant des actions simples et impactantes.

### Bienveillance

Elle consiste à remettre l'humain au cœur du milieu professionnel par l'accompagnement des salariés.

Basé sur la positive attitude, le management bienveillant vise une meilleure productivité des salariés et donc des gains financiers pour l'entreprise.

Mais aussi notre méthodologie de travail, notre site collaboratif des parties prenantes et nos points de clés de succès, et bien plus encore...

## Nos sessions d'application

**1. Rencontre avec le Dirigeant**

**2. Embarquer la Direction**

**3. De la réflexion à l'action**

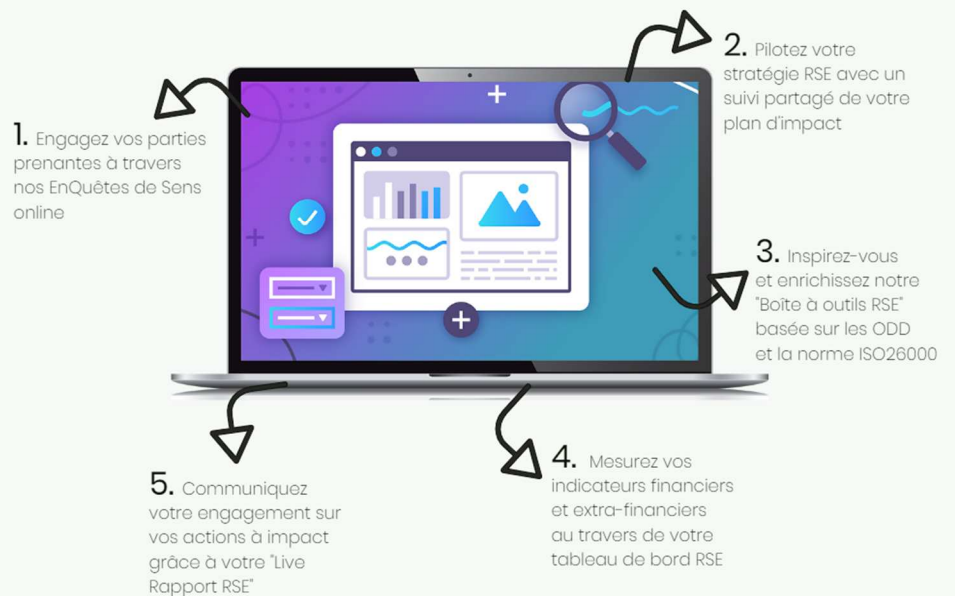
**4. Restitution et Plan d'Impact**

**5. Du Run et du Sens**

**6. Evaluation et Run&Sens**

## myRun&Sens.com

Votre outil de gestion collaboratif de votre stratégie RSE



## Nos clés de succès

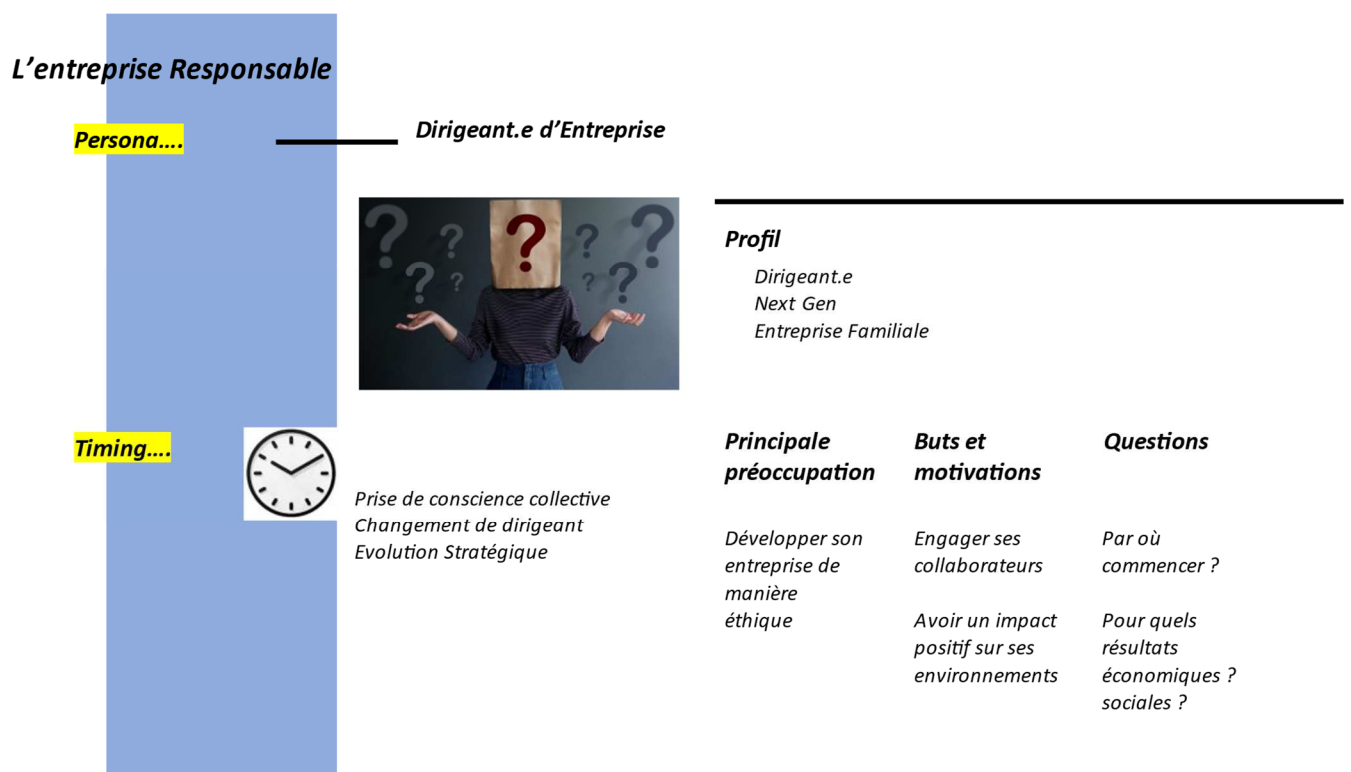
*Faire de votre stratégie RSE votre premier levier de performance*

- Une approche Différenciante
- La RSE comme Stratégie d'Entreprise
- Une approche collaborative

### 3.1. Mon Persona

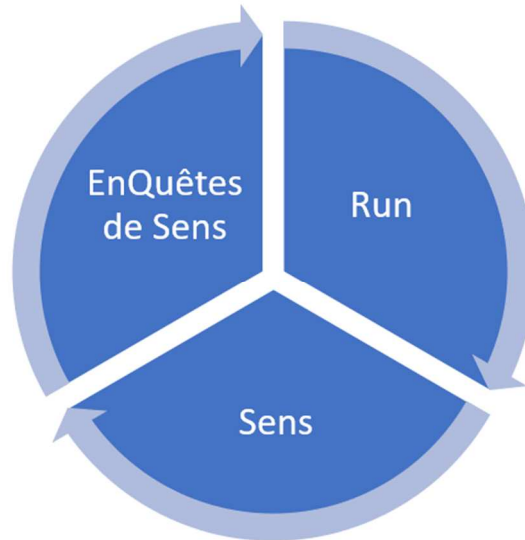
Afin de définir ma cible, j'ai identifié une typologie de clientèle au travers d'**une personne fictive type**..

La définition de ce **persona** permet de se mettre à la place du client afin de mieux appréhender ses besoins. Une telle réflexion permet de **définir** comment je vais l'aider à résoudre ses problèmes.



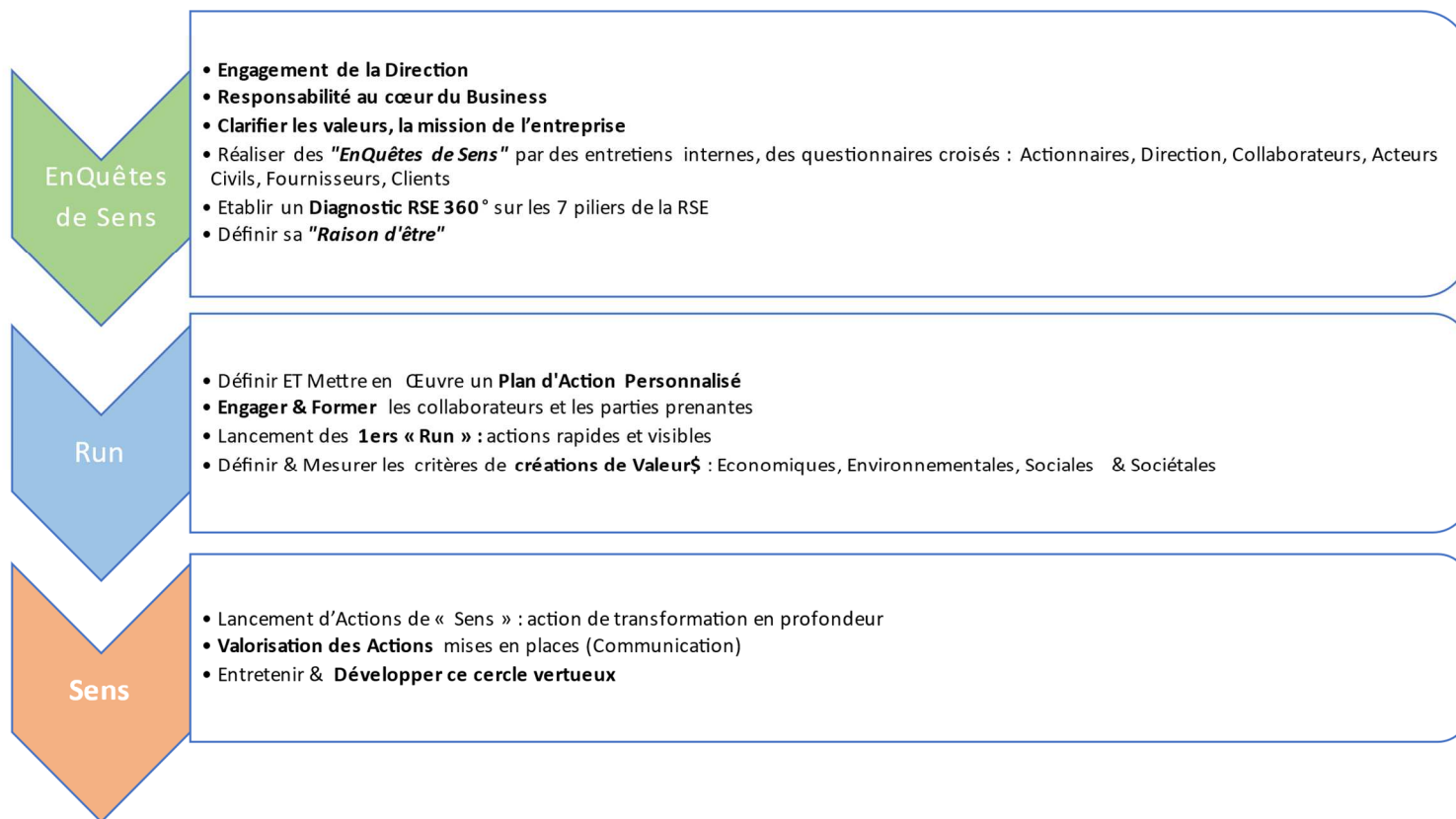
### 3.2. Les Temps de l'Entreprise Responsable

Mon approche est construite autour de 3 Temps :

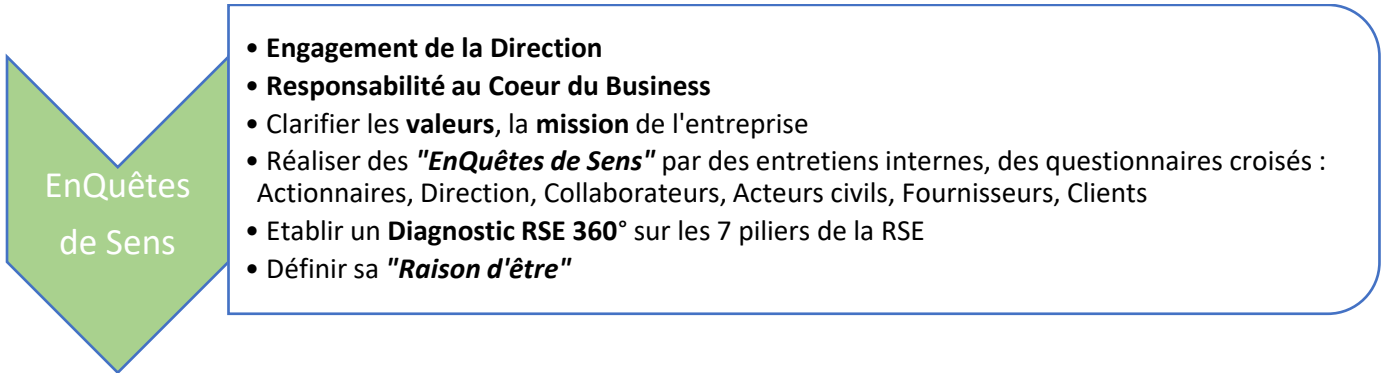


Où chacune des étapes apportent respectivement

- de la réflexion autour des « **EnQuêtes de Sens** »,
- de la mise en Actions Concrètes au travers de « **Run** »
- de la transformation en profondeur par des actions de « **Sens** »



### 3.2.1. EnQuêtes de Sens



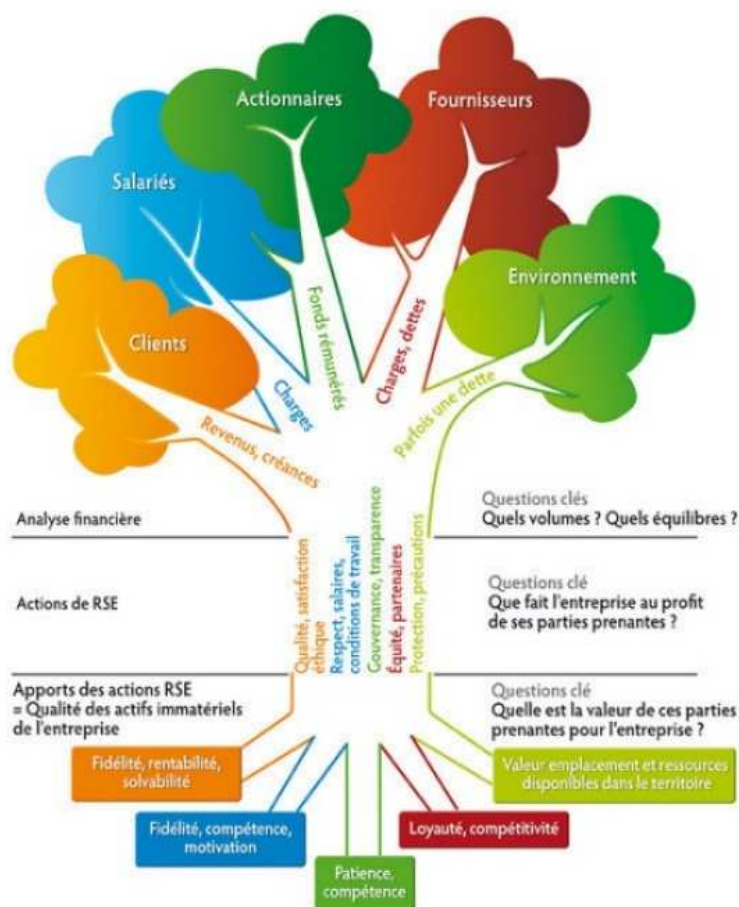
Le Développement Durable est un sujet stratégique de transformation du business model, c'est donc au **dirigeant** de s'en emparer et d'en faire un sujet transverse, d'être pleinement **convaincu**, motivé, engagé et en capacité de se remettre totalement en question, prêt à établir un **audit sincère et véritable** autour :

- des forces et des faiblesses de l'entreprise,
- des **valeurs** qu'elle incarne,
- de clarifier l'organisation, le rôle de chacun
- de la « **mission, raison d'être** » qu'elle veut incarner.

L'équipe dirigeante doit être convaincue de l'intérêt de mettre la **responsabilité au cœur du business** de l'entreprise, au cœur de son métier, en faire un élément constituant de sa stratégie business en commençant par mettre en place une **Gouvernance Responsable** (cf. p.53).

Ensuite, il est primordial d'embarquer **toutes les parties prenantes** qui font le produit ou le service de l'entreprise, pour leur demander leur éclairage et les faire participer aux questions de RSE au travers des « **EnQuêtes de Sens** » auprès de(s)

- direction **afin d'évaluer ce qu'elle veut transmettre et ce qu'elle pense transmettre**
- actionnaires **afin d'évaluer quel Retour sur Investissement ils attendent**
- collaborateurs **afin d'évaluer ce qu'ils attendent de leur entreprise, ce qu'elle leurs apporte, ce qu'ils sont prêts à donner en plus**
- acteurs civils **afin d'évaluer ce que l'entreprise apporte ou coûte d'un point de vue environnemental, social et sociétale.**
- fournisseurs **afin d'évaluer l'équilibre des rapports et la cohérence d'action, et bien entendu**
- **clients** afin d'évaluer la perception des consommateurs finaux sur l'ensemble des valeurs que dégage l'entreprise, pas seulement sur la qualité de produit/service, mais sur l'alignement entre les valeurs personnelles des clients et celles de l'entreprise, sur l'impact que cette dernière a sur ces environnements.



55



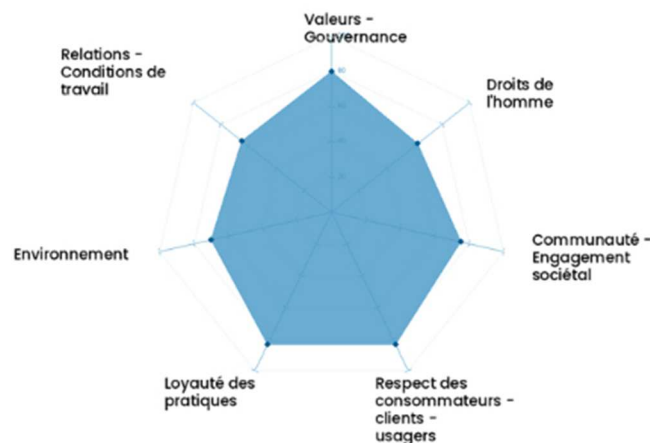
Le but est de réaliser des « **EnQuêtes de Sens** » -questionnaires<sup>56</sup>/interviews propres et adaptés à chaque partie prenante avec possibilité de recoupements- afin d'identifier les différentiels de perception entre les acteurs entre ce que chacun pense apporter, ce que chacun perçoit, ce que chacun aimerait et ce que chacun fait réellement... sur les **7 piliers de la RSE** définis par la [norme ISO 26000](#) :



Afin d'établir un « **diagnostic à 360° de maturité de responsabilité** » qui puisse mettre en avant *-par superposition des résultats des parties-*

- **les points de divergence** afin de réaligner l'entreprise pour apporter de la cohérence, et,
- **les points de convergence** à renforcer afin d'en extraire les valeurs, la mission, la raison d'être de l'entreprise

mesurés par des « jauges » sur les 7 items avec pour but d'élargir au mieux la « toile d'araignée de la RSE »



<sup>56</sup> Cf. Annexe 4 : exemple de questionnaire RSE

Ce diagnostic doit permettre de

- positionner la place de la responsabilité au cœur du métier afin de créer une nouvelle culture d'entreprise,
- d'embarquer toutes les parties prenantes dans un cercle vertueux -et nous l'espérons virale-
- d'analyser les besoins exprimés par les « **EnQuêtes de Sens** » et
- d'établir une liste d'enjeux stratégiques prioritaires :
  - des actions « **Run**<sup>57</sup> » sur lesquels on peut agir rapidement, efficacement et graduellement sans révolutionner dans un premier temps toute la structure de l'entreprise.

*Dans le jargon technique de la RSE, on appelle ça l'analyse de matérialité qui consiste à croiser une vision interne de l'importance des enjeux RSE sur la performance de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes et de commencer par les actions qui ont le plus fort retour sur investissement, qui sont le plus rapidement visible.*

*Par exemple, mettre en place une stratégie de réduction des consommations énergétiques est une mesure dont on voit les résultats immédiatement : on fait économiser de l'argent à l'entreprise. Cela peut être un bon moyen de montrer les liens entre RSE et performance financière et donc de pérenniser la démarche !*

C'est par cette approche des « petits pas en avant » que chaque structure - *quel que soit sa taille, son secteur d'activité, sa « maturité de responsabilité »* - peut se mettre en « **Run** » (en action rapide & visible), avant d'enclencher parallèlement

- des actions de « **Sens**<sup>58</sup> » qui modifieront progressivement mais structurellement l'approche du Business de l'entreprise.

Avant de présenter les différentes actions possibles de « **Run** » et de « **Sens** » articulées autour des référentiels qui font référence en RSE :

- La norme **ISO 26000** d'une part,
- Les **Objectifs de Développement Durable** d'autre part.

le **storyboard**, ci-après, structure et cadence la démarche.

<sup>57</sup> Le code couleur de **RUN** sera repris dans les exemples d'actions sur les 7 Piliers de la RSE

<sup>58</sup> Le code couleur de **SENS** sera repris dans les exemples d'actions sur les 7 Piliers de la RSE

## Storyboard d'application

### Session 1 – Rencontre avec le Dirigeant

- Ecoute des besoins
- **Présentation** de la démarche
  - EnQuêtes de Sens
  - Run &
  - Sens
- **Positionnement** de la Responsabilité dans la Stratégie
- **Réflexions** autour des Valeurs, de la Mission, de la Raison d'Être....

### Session 2 – Embarquer la Direction et la Démarche

- Présentation au COMEX
- **Identification des valeurs partagées**
- **Validation de la Démarche:**  
**Communication, EnQuêtes de Sens :**  
*modalités (entretiens, questionnaire online..), panel (COMEX, Salariés, Fournisseurs, Clients, Société Civile...) et choix des questions croisés, Implication, Ambition, Timing, Suivi, Critères extra-financiers...*

### Session 3 – De la Réflexion à l'Action

- **Réalisation** des EnQuêtes de Sens
- **Informers, Former & Engager** les parties prenantes

### Session 4 – Restitution et Plan d'action

- **Restitution** des EnQuêtes de Sens et du Diagnostic RSE 360°
- **Définition** de la Mission, la Raison d'être et d'un plan d'action :
  - **Choix des 1ers Runs**
  - **Identification des actions de Sens**

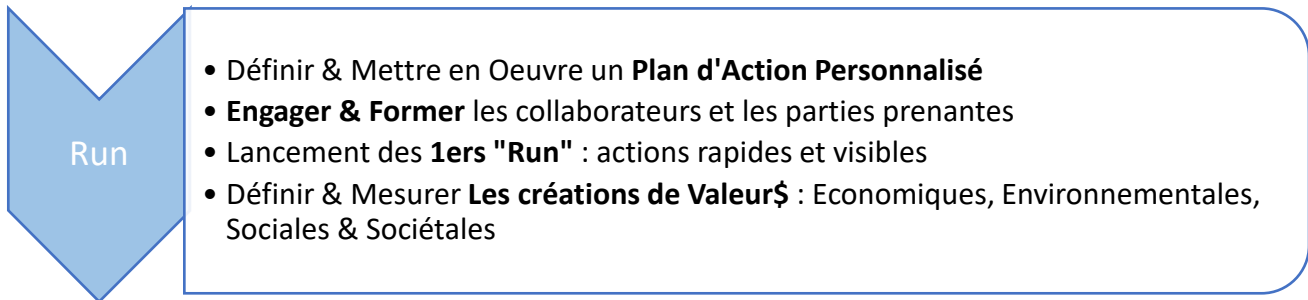
### Session 5 – Des Run et du Sens

- **Run** : Mise en opérationnel des 1ers Run, communication sur l'efficacité de ces Run en preuve de Sens
- **Sens** : Lancement des opérations structurelles de Sens
- Communication autour des parties prenantes pour **rendre la démarche virale**

### Session 6 – Évaluation et Run&Sens

- **Evaluation et Suivi** de critères financiers et extra-financiers
- **Communication** interne & externe
- Réalisation de **nouvelles EnQuêtes de Sens** pour suivre les progrès réels et la perception des parties prenantes
- **Définition** de la « Run&Sens » du modèle de l'entreprise

### 3.2.2. RUN



En s'appuyant sur le « Diagnostic RSE 360° » issu des « EnQuêtes de Sens » croisées, il convient de se mettre en mouvement en définissant conjointement avec la Direction un **Plan d'Action Personnalisé** en :

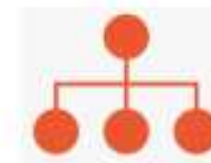
- **Formant & Engageant** les collaborateurs et parties prenantes, Former pour permettre une prise de conscience ; Engager, premier facteur de succès d'une stratégie RSE. Le but est de créer une dynamique interne et externe afin d'enclencher un cercle vertueux
- **Lançant des 1ers « Run »**, des actions rapides et visibles sur lesquels il conviendra de communiquer afin de rendre concret le lancement de la démarche et son efficacité pour encourager la démarche
- **Définissant & Mesurant Les créations de Valeur\$,** car comme l'a dit l'entrepreneur Bob Parsons « *Tout ce qui est mesuré et observé, s'améliore* », il est primordial de fixer des indicateurs tangibles et pluriels sur toutes les composantes de la Valeur plurielle, par exemple :
  - **Economique** : mesure de la **performance/surperformance financière** car sans création de Valeur on ne peut pas partager de la valeur, mais cette lecture devrait être centrée sur la valeur créée par l'entreprise (et pas sur la valeur distribuée aux actionnaires) sur temps long,
  - **Environnementale** : mesure de son **bilan carbone, consommation CO2, Km parcourus, achats responsables...**
  - **Sociale** : mesure du **nombre de salariés** par typologie de contrat, nombre d'emploi d'insertion, évolution et écart-type des **salaires** hommes/femmes& ouvriers/dirigeants, **absentéisme**, nombres de jours de Télétravail, **Indice de Satisfaction au travail...**
  - **Sociétale** : montant acheté à des entreprises locales, dépenses en mécénat, politique de partenariat.

### 3.3. Exemples d'actions concrètes autour des 7 piliers de la RSE

Ces actions de **RUN** et les actions de **SENS** que nous aborderons dans le paragraphe suivant sont regroupés dans une sorte boîte à outils construite autour des 7 thèmes Piliers de la RSE et illustrées par des exemples concrets :

- I. Mettre en place une Gouvernance Responsable
- II. Développer des relations et des conditions de travail responsable
- III. Viser le développement local et l'intérêt général
- IV. Développer l'éthique dans les relations d'affaires
- V. Respecter les droits des personnes
- VI. Promouvoir l'environnement
- VII. Respecter les intérêts des consommateurs

# I. Mettre en place une Gouvernance Responsable



- **Enjeux :** *Impliquer et Embarquer tous les collaborateurs et les Parties Prenantes dans une démarche Responsable*
- *Actions possibles*



- **Mesures :** **Définir sa boussole**, Trouver un sens commun, **Ecouter la voie de tous**, Rédiger une charte d'éthique et de gouvernance qui régit le fonctionnement de l'entreprise, s'inspirer des comités d'entreprises allemands, mise en place de « shadow comex »...
- **Contribution :** Cette direction **mobilise tous les acteurs**, **donne du sens aux actions** et implique toute la structure autour des « valeurs » de l'entreprise. Cette proximité apporte une **confiance respective**, elle-même porteuse de sens. Chaque salarié a la possibilité de devenir « acteur » de l'entreprise sur la base de ces compétences et de ses intérêts. Ceci tend à favoriser une **meilleure performance** des parties prenantes ainsi qu'un meilleur climat au sein de l'organisation.

**Cet engagement supplémentaire a une vraie valeur économique car un salarié engagé est 13% plus productif**



# I. Mettre en place une Gouvernance Responsable



- **Enjeux :** *Impliquer et Embarquer tous les collaborateurs et les Parties Prenantes dans une démarche Responsable*

Rencontre avec **Emmanuel Faber** le 26/02/2022 à Chamonix Mont-Blanc lors de la présentation de son livre « *Ouvrir une voie* » - Editions Guerin



**DANONE** est un **groupe précurseur du développement durable** porté par le discours de son fondateur, Antoine Riboud, en 1972 aux Assises du Patronat « *Il n'y a qu'une seule terre. On ne vit qu'une seule fois* », et dont le flambeau a été repris par Emmanuel FABER qui a fait de DANONE, en 2020, la **1<sup>ère</sup> société cotée** mais aussi la plus grande au monde à adopter le statut d'« **Entreprise à Mission** », avec

- **une vision** « *One Planet. One Health* »,
- **une mission** « *Apporter la Santé par l'alimentation au plus grande nombre* »
- **une démarche alignée intégrant pleinement les principes de la RSE** « *Renew Danone* » qui vise à **restaurer la performance, la compétitivité et renouer avec une création de valeur sur le long terme, en reconnectant l'entreprise avec un modèle de croissance durable et rentable**
- **une rémunération du Top Management indexée** sur la performance sociale, sociétale, environnementale et managériale de l'entreprise

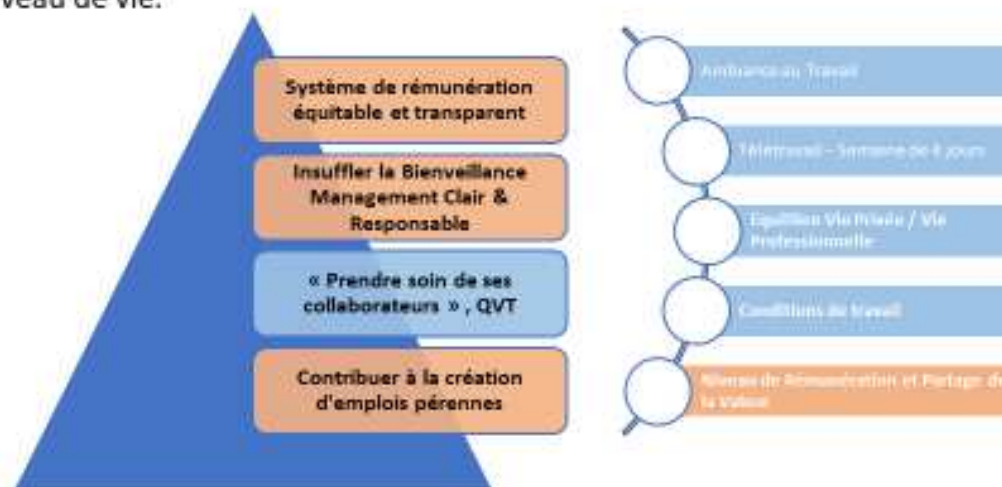


## II. Développer des relations et conditions de travail responsables



- **Enjeux** : Une croissance économique soutenue et partagée peut entraîner des progrès, créer des emplois décents pour tous et améliorer le niveau de vie.

- *Actions possibles*



- **Mesures** : Rémunérer dignement et avec équité en mettant en place des règles de proportionnalité / plafonnement entre plus bas et plus haut salaire, Assujettir la rémunération des dirigeants et managers aux critères RSE et pas seulement économique, Partager équitablement les résultats entre les actionnaires, le réinvestissement dans l'entreprise, les collaborateurs et les Impôts pour les impacts sociétaux, Mettre en cohérence le matériel et l'humain
- **Contribution** : Apporter de « l'Équité Salariale », « une Bonne Ambiance au Travail » & un équilibre vie privée / vie Pro et vous impacterez directement la Satisfaction et cohésion de vos équipes et la productivité de vos collaborateurs

## II. Développer des relations et conditions de travail responsables



- **Enjeux** : Une croissance économique soutenue et partagée peut entraîner des progrès, créer des emplois décents pour tous et améliorer le niveau de vie.

Rencontre avec Laurent De La Clergerie

Itw 8/3/22



*Le « bien-être au travail », c'est avoir envie de venir travailler.*

*Avoir un cadre dans lequel on se sent bien et dans lequel on fait un travail qui nous plaît est important. Mais le bien-être au travail ne peut être atteint que si on est bien dans sa vie à côté.*

*La « semaine de 4 jours », c'est « laisser plus de temps libre à ses employés, ce qui les rend plus productifs avec une ambiance incroyable, des gens qui ont le sourire et derrière cela crée une efficacité extraordinaire. »*

*« Je prône aussi le management collaboratif dans lequel les valeurs de confiance et de bienveillance sont hyper importantes. »*

*Efficacité : « Il y a un an et demi on faisait 497M€ de chiffres d'affaires et cette année on va passer de 730M€ à 1.040M€ de CA. »*

### III. Viser le développement local et l'intérêt général



- **Enjeux :** Développer les coopérations pour le bien commun

#### Actions possibles



- **Mesures :** La RSE est par définition un enjeu public qu'il faut développer en
  - **Créant des partenariats** avec les acteurs publics locaux, les associations, l'Economie Sociale et Solidaire
  - **Engageant toutes les parties prenantes** -que ce soient vos actionnaires, vos financiers ou fournisseurs, vos collaborateurs ou vos consommateurs- sur la RSE pour pérenniser la démarche,
  - **Favorisant le « pro bono »** qui signifie « pour le bien public » par la mise en place de mécénats de compétence, de dons de Journées d'actions ou de dons de salaires à des projets sociaux, solidaires ou environnementaux
- **Contribution :** - Avoir un **impact local sur l'économique, l'écologique et le social de son territoire,**
  - **Donner un nouveau sens aux activités de l'entreprise,** que les salariés puissent allier leur travail à une **cause utile.**

### III. Viser le développement local et l'intérêt général



- **Enjeux :** Développer les coopérations pour le bien commun

- Itw de **Chloé Brillon** – Directrice Générale

Le 15/09/2022



- **Concept :**

**Créer 1.000 cafés** dans des communes de **<3.500 habitants** pour recréer de l'**activité économique** et du lien social dans les **territoires locaux**

- **Solutions :**

**Approche collaborative** associant partenariat avec les **collectivités locales** qui apportent le local d'exploitation, des **entreprises privées** qui apportent du service et du *business* (exemple *Point Argent La Poste, Livraison groupée Amazon, Heineken pour le débit de boisson, producteurs locaux pour l'Épicerie...*) et le **leader de l'ESS**, Groupe SOS, pour le recrutement et le suivi de l'exploitation des **gestionnaires**.

- **Efficacité :**

En 2 ans, plus de **200 villages** ont retrouvé un lieu de vie social avec objectif 1.000 à horizon 2026 et le point d'**équilibre financier** des cafés est atteint dès la **2<sup>ème</sup> Année**

## IV. Développer l'éthique dans les relations d'affaires

- **Enjeux** : Agir de manière éthique, bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

- *Actions possibles*



- **Mesures** : Refuser de faire travailler des enfants du tiers monde, Informer le public quand un produit présente des risques , Imposer des normes de qualité à vos fournisseurs et producteurs, Soutenir le développement économique des pays/régions où l'entreprise est implantée...
- **Contribution** : Respecter et Faire Respecter les Droits de l'Homme et des Sociétés, Contibuer au développement économique de la Régio



## IV. Développer l'éthique dans les relations d'affaires



- **Enjeux** : Agir de manière éthique, bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Kantar -*institut britannique d'étude et de conseil de marque*- établi un **classement annuel des entreprises françaises les plus éthiques** sur 4 composantes : sociale, environnementale, sociétale et commerciale.



Les 3 sociétés du podium si elles ont un profil très varié mais un point commun : elles sont **engagées** et ne font **pas de différence entre le consommateur et le citoyen**, elles placent **l'humain au centre de tout** et cherchent à **se rendre utile**.

## V. Respecter les droits des Personnes



- **Enjeux** : Promouvoir une Société pacifique et inclusive aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- *Actions possibles*



- **Mesures** : **Lutter contre** toutes formes d'**inégalités**, **Promouvoir l'égalité** des chances, l'équilibre hommes-femmes, la diversité des origines, des formations, des profils, Favoriser l'emploi des jeunes et des seniors – S'inspirer et Interagir avec **l'Economie Sociale et Solidaire**
- **Contribution** : une équipe diverse fonctionne mieux, elle est plus productive, avec un regard plus large sur les problèmes, et en plus, cela contribue au bien-être au travail



## V. Respecter les droits des Personnes



- **Enjeux** : Promouvoir une Société pacifique et inclusive aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

Entretien du 23/06/2022 avec Yann AUGER, Directeur Général ANDES



- **Concept** :

Créer des **épiceries solidaires** qui donne les moyens aux **familles à faibles revenus d'avoir accès à une alimentation diversifiée et de qualité**

- **Solutions** :

Développer des solutions d'approvisionnements en fruits et légumes frais **en revalorisant – via les chantiers d'ANDES- les invendus des professionnelles** de la filière permet de répondre à **3 objectifs** :

- **Solidaire** : rendre accessible la consommation de fruits et légumes aux personnes en situation de fragilité,
- **Environnemental** : lutter contre le gaspillage alimentaire et valoriser des fruits et légumes non-commercialisables et encore consommables,
- **Economique** : aider à la reprise d'activité professionnelles des personnes éloignées de l'emploi et apporter un complément de marges aux professionnels avec une vente à prix réduits au lieu de jeter ces produits

- **Efficacité** :

ANDES a été lauréat en 2021 du Plan France Relance pour le développement d'une **alimentation locale, solidaire et inclusive**.

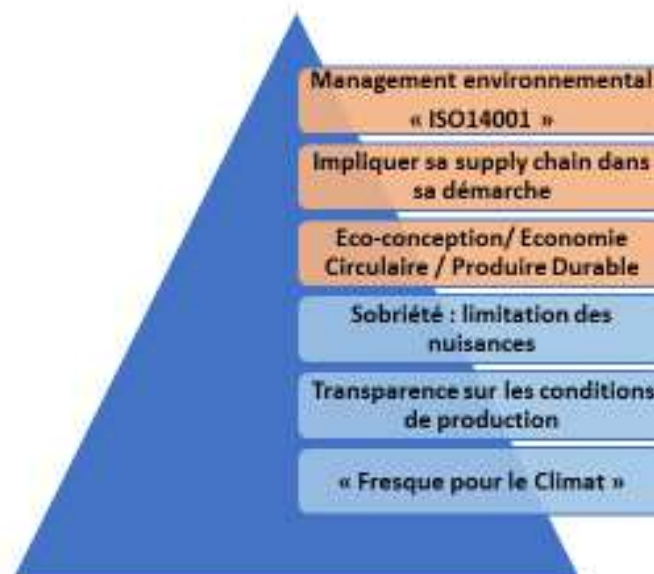
200. 000 personnes accompagnées en 2021 avec un tonnage distribué en hausse de 45% et un taux de sortie des emploi d'insertion de 76%

## VI. Promouvoir l'environnement



- **Enjeux** : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

- *Actions possibles*



- **Mesures** : **Transparence** sur ces conditions de production et celles de ces fournisseurs, Mise en place des **objectifs chiffrés** et mesurables (Iso14001) sur vos indicateurs environnementaux (impact Carbone), Prôner la **sobriété** de consommation à la vente et à la production
- **Contribution** : Réaliser son **bilan carbone** et piloter la **baisse de son empreinte environnementale** : fournisseurs locaux, repenser son cycle de production, sa consommation d'énergie, la durabilité de ses produits, développer la mobilité durable, prendre soin de son environnement.

## VI. Promouvoir l'environnement



- **Enjeux :** Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Rencontre avec **Emery Jacquillat** - Président de  
et COMMUNAUTE DES ENTREPRISES A MISSION –

Conférence « *l'Entreprise du Futur* » - 30/06/2022



« *Le Black Friday représente l'inverse de ce que nous prônons chez Camif. C'est un vendredi noir pour la planète. Savez-vous que chaque année, un ménage français consomme 34 tonnes de matières premières, l'équivalent d'une piscine olympique d'eau, de 4 terrains de football de terre et 11 tonnes de CO2 !*

*Alors, oui, Camif ferme son site lors du BlackFriday pour cause d'urgence climatique ! Parce que changer le monde de l'intérieur, ce n'est pas qu'un slogan c'est un engagement. Notre mission est de s'engager pour une consommation responsable, nous agissons toute l'année pour une économie plus durable, plus locale et plus inclusive.*

*Ce geste radical le jour du Black Friday, c'est une façon d'être totalement aligné avec nos valeurs. C'est aussi notre manière d'interpeller chacun, citoyen, consommateur, entreprise...*

*Fermer notre site e-commerce pour dire non à la surconsommation et offrir une pause à la planète en refusant de participer au Black Friday. Ce boycott invite chacun à déconnecter pour réfléchir et prendre du recul par rapport à sa consommation. Car le vrai coût des prix bas est d'abord social et environnemental. Il est urgent d'agir. Camif fait sa part. »*

**Efficacité :** Pionnière sur la démarche d'investissement responsable, **MAIF** est convaincue qu'il est possible d'allier **performance** et **impact positif** et souhaite aller plus loin dans sa logique d'économie durable, la CAMIF devient une des **marques de confiance des Français**

Entretien du 28/06/2022 avec Alexandra Mathiolon

**3 axes RSE :**

- la production et la consommation responsable
- le climat
- la lutte contre les inégalités,

**Leviers :** Réflexion sur la raison d'être / Transversalité / Pragmatisme-concret

- **Sensibilisation des équipes** avec le soutien de l'association La Fresque du Climat,
- **Engagement** au sein de la Convention des entreprises pour le climat
- Réalisation d'un **bilan carbone** en internalisant les compétences afin qu'elles soient là dans la durée
- **transmission des savoirs**, à travers le système de parrainage par exemple

**Innovations :**

- **PARI PLATRE**, société de revalorisation du plâtre, presque à l'infini
- **ECOFHAIR** -entreprise à mission-qui en lien avec une association de coiffeurs, recycle des cheveux pour en faire des boudins dépolluants d'hydrocarbures que l'on peut mettre dans les cales de bateau ou dans les ports

**Efficacité :** « *Je souhaite que Serfim soit une vraie entreprise à impact, c'est-à-dire que tous nos métiers soient au service du bien commun et de l'environnement avec cette dimension sociale qui est importante chez nous »*



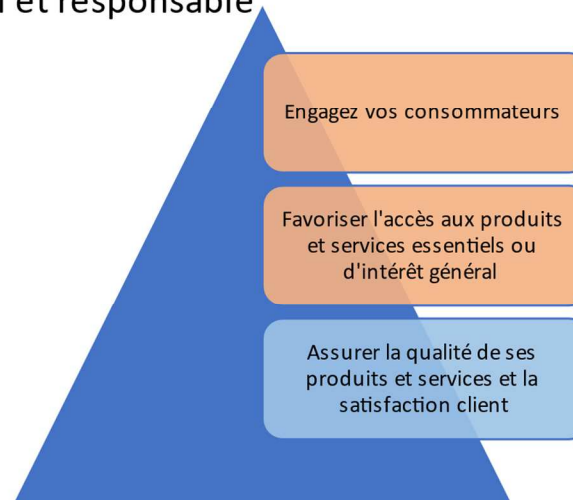


## VII. Respecter les intérêts des consommateurs



- Enjeux : Améliorer la traçabilité, transparence sur les produits, protection... afin de considérer le consommateur comme un acteur central et responsable

- *Actions possibles*



- **7 domaines d'actions :**

1. Pratiques loyales,	2. Protection de la santé et de la sécurité des
3. Consommation durable,	4. Service après-vente,
5. Accès aux services essentiels,	6. Éducation et sensibilisation
7. Protection des données de la vie privée,	

- **Contribution :** faire participer les consommateurs à la démarche en tant qu'acteurs

## VII. Respecter les intérêts des consommateurs



- **Enjeux :**

*Des initiatives marquantes, venant des pouvoirs publics comme le Nutri-Score et l'indice de Réparabilité, ou directement des Consommateurs avec « C'est Qui Le Patron ? »*

En 2016, naît l'idée de pouvoir créer une « *Marque du Consommateur* » destinée à permettre aux consommateurs, de **repren**dre en main différemment leur consommation et de redonner des sourires à l'autre bout de la chaîne en **rémunérant les producteurs au juste prix** !



**Efficacité :** Marque alimentaire qui progresse le plus en France depuis 3 ans mais pas que



Suite à un règlement européen de 2011 et son application en France en 2017, Santé Publique France a créé un système d'étiquetage nutritionnel à l'avant des emballages : **le Nutri-Score,**



qui peut être apposé par les producteurs sur leurs produits sur la base du volontariat. Le Nutri-Score a été développé pour « *faciliter la compréhension des informations nutritionnelles par les consommateurs et ainsi de les aider à faire des choix éclairés* ».

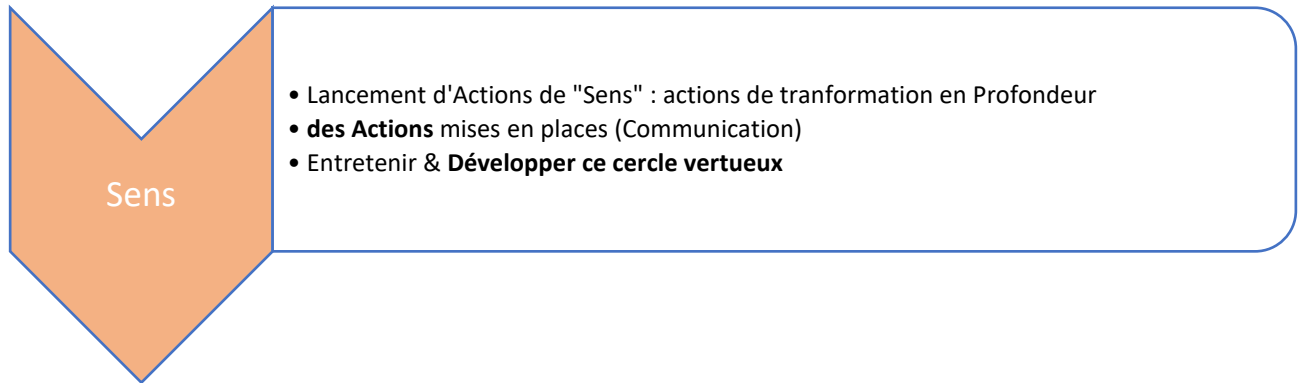
À compter de 2022, selon le même principe, les autorités ont instauré un **indice de réparabilité** pour



« *Lutter contre l'obsolescence en informant le consommateur sur le caractère réparable ou non d'un produit au moment de l'achat et ainsi allonger sa durée de vie et son utilisation* ».

**Efficacité :** les produits affichant un meilleur profil gagnent des parts de marché, le signe d'une prise de conscience de la part des consommateurs.

### 3.3.1. Sens



**Ces Actions/ « Run » doivent tous être faites dans une recherche permanente de Sens**

Et pour ancrer sa RSE dans le concret, rien de tel que de réaliser **un rapport RSE**.

**Certes, aujourd'hui il n'est obligatoire que pour les grandes entreprises, et il n'est pas normé -ce que nous pouvons regretter- mais rien n'empêche les plus petites de s'y mettre.**

*De nombreuses organisations partent du référentiel des ODD que ce soit par exemple le leader européen de l'ESS, Groupe SOS<sup>59</sup>, comme une PME de 58 salariés basée à St Romain de Popeye (69), RAFFIN Medical<sup>60</sup>.*

**mais l'essentiel est de parler officiellement avec honnêteté et transparence de ce que l'on fait, ce que l'on n'a pas pu faire, et surtout d'éviter le « greenwashing » qui gangrène cette démarche noble de Responsabilité.**

En parlant publiquement de Responsabilité que ce soit au travers un rapport RSE et/ou des plans de communication, l'entreprise raconte **son engagement pour la Société ou pour la planète**, elle engage ses **valeurs** auprès de ses parties prenantes, de ses consommateurs et du public. Surtout, une entreprise qui s'engage publiquement à devenir plus responsable a plus de pression pour réussir, et elle contribue aussi à **motiver les salariés** qui sentent qu'ils agissent pour l'image et la réputation de leur entreprise.

<sup>59</sup> Groupe SOS - [https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2021/09/RAPPORT\\_DD2021\\_VERSION\\_COURTE\\_INTERACTIF\\_PAP\\_HD-1.pdf?x57028](https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2021/09/RAPPORT_DD2021_VERSION_COURTE_INTERACTIF_PAP_HD-1.pdf?x57028)

<sup>60</sup> RAFFIN Medical - <https://www.raffin-medical.com/wp-content/uploads/2022/08/RAPPORT-RSE-2021-planche.pdf>

Les entreprises pleinement engagées dans une **démarche responsable** ont des **impacts positifs** sur leurs environnements et ont en même temps, selon France Stratégies, augmenté **de 13% leurs performances économiques**, et sont naturellement **les plus performantes dans le sens global du terme** (Economique, Sociale, Ecologique, & Sociétale) car elles ont ancré la Responsabilité dans leur identité de marque, leur raison d'être et leurs actions du quotidien.

Mais ces actions de « **Run** » et de « **Sens** » peuvent l'amener encore plus loin jusqu'à une « **RUNetSENS** » (« **Renaissance** ») de son modèle d'entreprise où chaque partie prenante sera convaincue qu'une stratégie responsable créera de la Valeur\$ au pluriel pour l'Entreprise et Notre Société : *développement économique durable, bien-être social, respect environnemental et attractivité sociétale*

Nous pouvons même espérer (ou rêver) que cette **démarche** devienne **virale** et qu'en embarquant toutes les parties prenantes, en leur montrant par des actions rapides (nos « **Run** ») et des actions de profondeur (nos « **Sens** ») :

- les **collaborateurs** développent leurs engagements et le diffusent auprès de leurs proches
- les **dirigeants & actionnaires** encouragent ces démarches qui apportent surperformance et résilience
- les **fournisseurs** impliqués dans la démarche la démultiplient dans leurs propres entreprises
- les **clients** ne choisissent plus leurs produits en tant que consommateurs mais en tant que citoyens
- les **acteurs civils** en encourageant ces actions pour les pouvoirs publics en présélectionnant uniquement les structures engagées dans cette démarche dans les appels d'offres publiques, par plus de synergie entre les associations, les acteurs de l'ESS et les entreprises

Et que l'entreprise devienne plus résiliente, plus performante avec une image renforcée et des équipes soudées dans un objectif commun : rendre le monde meilleur.



## CE QUE M'A APPRIS CE PROJET

Je suis fier de ce projet qui est l'aboutissement d'une profonde évolution personnelle et professionnelle.

En effet, il m'a permis

1. **De prendre mon temps**, (*oui je sais 3 ans pour faire un mémoire, ça peut paraître long*) mais je suis aujourd'hui persuadé que c'est le temps dont j'avais besoin pour me poser, digérer mon passage à la quarantaine et mon évolution personnelle, intégrer et remettre dans l'ordre les enseignements professionnels ET personnels apportés par cet Exec, me (re)faire confiance, aligner mes valeurs, structurer mon esprit et mes actes, me projeter dans une nouvelle étape de ma vie, mais aussi,
2. **De prendre le temps** d'observer, analyser et repérer cette bascule historique du développement économique et de m'inspirer de nombreuses rencontres qui ont alimenté ce mémoire.
3. **D'aligner** le banquier-homme de chiffre que je suis professionnellement et les valeurs humaines qui me façonnent à titre personnel.
4. **D'apprendre à structurer**. Homme d'action et impatient, cet exercice m'a permis d'apprendre et de me démontrer que j'étais capable de m'informer, réfléchir en profondeur, présenter, détailler et structurer une démarche jusqu'au détail avec la satisfaction démultipliée de présenter un « *travail abouti* ».
5. **De me projeter** dans un projet qui correspond réellement à une attente des Entreprises, des Hommes et de la Société comme l'ont confirmé mes très nombreux échanges sur le sujet.
6. **De me réaliser** par le plaisir que j'ai pris dans mes différentes lectures, rencontres, interactions avec les chefs d'entreprises et même *-je dois bien me l'avouer-* par la rédaction de ce mémoire.

**Reste maintenant plus qu'à LE REALISER en le mettant en œuvre dans la vraie vie**

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

Emmanuel FABER. « *Ouvrir une voie* ». Edition Guerin. 2022.

Jérôme SADDIER. « *Pour une économie de la réconciliation : Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain* ». Monde en transition. 2022

Vincent MAYMO & Geoffroy MURAT. « *La Boite à Outils du Développement Durable et de la RSE* ». Dunod. 2021

Robert BOYER, « *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie* ». La découverte, 2020

Simon SINEK, « *Start with why* ». Penguin, 2011

Daniel PINK, « *La vérité sur ce qui nous motive* ». Flammarion, 2016.

Richard RUMELT, « *Good Strategy, bad strategy* ». Profile Books Ltd, 2013.

Pascal DEMURGER, « *L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus* ». Editions de l'Aube, 2019.

Gaëlle ROUDAT & Fabienne RAVASSARD. « *Impliquer vraiment les salariés* ». Vuibert 2022.

Blaise AGRESTI. « *Guider en premier de cordée – S'inspirer de la haute montagne pour construire un leadership résilient et durable* ». Mardaga, 2022.

Jean Noel FELLI & Patrick Lenain, « *L'Entreprise vraiment Responsable* », Vuibert. 2022

Errol COHEN. « *La société à mission, la loi Pacte : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée* », Editions Hermann, juin 2019.

Sylvain BREUZARD, « *La permaentreprise : Un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture* ». Librairie Eyrolles, 2021

Fabrice Bonnifet, Céline Puff Adichvili. « *L'entreprise contributive : concilier monde des affaires et limites planétaires* ». Dunod. 2022

### Articles

Les Echos. « *Confinement : les salariés en « quête de sens » après la crise* ». 28/06/2020

HR Voice, « *Les Français inquiets de retourner au travail, et soucieux de trouver du sens dans leur emploi* ». 05/2022

Harvard Business Review. « *The Business Case for Purpose* ». 2020

Harvard Business Review. Michael E. PORTER & Mark R. KRAMER. « **The Big Idea : Creating Shared Value** ». 2011.

Elabe. « **A quoi servent les entreprises ?** ». Institut de l'Entreprise. 01/2018

Elabe. « **Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises ?** ». Institut de l'Entreprise. Septembre 2020

Institut de l'Entreprise. « **L'entreprise Full-RSE : de la prospective à la pratique** ». 06/2022

Monitor Deloitte. « **Mettre le développement durable au cœur de la stratégie d'entreprise** ». 10/2019

Bref ECO. « **Entreprises Vertueuses : Engagées par Nature** ». 07/2022

Bâti métiers numéro 66 – 03/2022

Eric PERSAIS. « **Entrepreneuriat responsable : quels enjeux, quels leviers ?** ». Entreprendre & Innover (n°45). 2020/2.

Martin RICHER. « **Les trois sens du Sens au Travail** ». Entreprise & Carrières. 05/07/2022

Communiqué de Presse Ecovadis/Médiateur des Entreprises sur la 4ème édition de l'étude du 08/12/2021 « **Performances RSE des entreprises françaises et européennes - comparatif OCDE et BRICS** »

Arabesque Partners. « **From the Stockholder to the Stakeholder: How sustainability drive financial outperformance?** ». 2015

Caroline RUELLAN, « **Les Entreprises Familiales, Un Modèle Inspirant** ». Forbes France. 28/03/2019

« **TOP 50 des employeurs de référence** » établie par Harris Interactive et Epoka - 9ème édition du Palmarès des entreprises préférées auprès de 5.500 étudiants et jeunes diplômés. Enquête réalisée d'Avril à juin 2021

B Corp-Lab France, « **Les 10 fondamentaux de la RSE** ». 06/09/2022

## Rapports RSE

RAFFIN Medical - <https://www.raffin-medical.com/wp-content/uploads/2022/08/RAPPORT-RSE-2021-planche.pdf>

Groupe SOS - [https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2021/09/RAPPORT\\_DD2021\\_VERSION\\_COURTE\\_INTERACTIF\\_PAP\\_HD-1.pdf?x57028](https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2021/09/RAPPORT_DD2021_VERSION_COURTE_INTERACTIF_PAP_HD-1.pdf?x57028)

SERFIM - [SERFIM - COP 2020 \(calameo.com\)](https://www.calameo.com/SERFIM-COP-2020)

## Rencontres

**Mix'r**, Société lyonnaise fondée en 2018 par le Groupe SEB et la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, Terideal et Oraveao dont l'objectif est de faciliter l'engagement des entreprises et leurs progrès dans l'intégration de la responsabilité sociétale au cœur de leur stratégie.

**Club RSE AURA** animé par Paul-Armel JUNNE, Associé, Mazars Auvergne Rhône-Alpes,

**Hervé RICHARD**, Directeur de Région KPMG

**Caroline NUNNEY** – Directrice Financière OXANCE et membre du groupe de Réflexion « Sens & Performance » - Executive MBA Em Lyon 2019

**Vincent NIARD** – Co-fondateur chez Altopi – cabinet de développement durable

**Alexandra MATHIOLON** – Directrice Générale SERFIM – Grand Prix BFM Palatine des ETI 2022 dans la catégorie « RSE ». Le groupe s'illustre dans l'aménagement durable des territoires, revendiquant des engagements et valeurs sociales et environnementales fortes, structurantes dans sa stratégie et sa gestion.

## Conférence

Conférence d'Emmanuel Faber du 26/02/2022 de présentation de son livre « **Ouvrir une voie** » [YouTube](#)

H7. 0 2 1 du 18/05/2022. « [Zero To One - Intégrer l'impact au coeur de sa stratégie - Konexio, Contentsquare, Impact Tank \(0-2-1.eu\)](#) ». Jean GUO – Cofondatrice Konexio ; Marion RANVIER, Directrice de la fondation ContentSquare ; [emeline.stievenart@groupe-sos.org](mailto:emeline.stievenart@groupe-sos.org) – Directrice scientifique Impact Tank ; [tbaniere@grandlyon.com](mailto:tbaniere@grandlyon.com) – Chef de projet impact Métropole Lyon

Conférence Palatine Asset Management du 19/05/2022. « **Lancement Palatine France Emploi Durable** ». Jean François BAY–Managing Director Quantalys ; Andre COISNE–Humpact ; Michel Escalera-Palatine AM

L'Entreprise du Futur du 30/06/2022 #Croissance Durable : « **Une approche audacieuse pour une transformation incarnée et durable** ». Emery Jacquillat, Président de la CAMIF- Président de la communauté des Entreprises à Mission ; Arnaud NAUDAN – Président du Directoire de BDO France ; Judicaël Lefebvre Chief Impact Officer de BDO France

Bpifrance Le Lab., Communauté des entreprises à mission et l'agence Mots-Clés – Webinaire du 05/07/2022 – « **Mieux comprendre la société à mission** ». <https://app.livestorm.co/p/f5dd7abe-752b-424e-8cfb-f482f825d799?type=detailed>

[Discours-d'Antoine-Riboud-aux-Assises-nationales-du-CNPF-le-25-octobre-1972-à-Marseille.pdf](#)



## Podcast

« *En quête de sens* ». [yohann.marcet@groupe-sos.org](mailto:yohann.marcet@groupe-sos.org). DG engagé @Groupe SOS - « *Comprendre pourquoi la quête de sens est la question humaine fondamentale ?* »

(Nous)Gouverner. « **Loi PACTE et Société à Mission** » avec Anne-France BONNET

PWP RSE#2 : « **Concrètement, comment définir sa raison d'être ?** »

« **La Machine à Sens** ». Podcast 100% dédié aux entreprises à mission

## Sites internet

[https://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/dd/dd\\_definitions\\_1.php4](https://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/dd/dd_definitions_1.php4)

<https://www.labellucie.com/>

[Quête de sens au travail : une responsabilité de l'entreprise ? \(apec.fr\)](#)

[Les entreprises françaises dans le top 3 mondial de la performance RSE | economie.gouv.fr](#)

[Le modèle - permaentreprise](#)

[Qu'est-ce qu'une entreprise responsable en matière de RSE ? \(novethic.fr\)](#)

[Tout savoir sur les Objectifs de Développement Durable \(ODD\) \(novethic.fr\)](#)

[Pourquoi et comment mettre en place une démarche de RSE au sein d'une entreprise? \(novethic.fr\)](#)

[RSE - Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? \(novethic.fr\)](#)

[Entreprises à mission - Comment concilier profit et intérêt général ? \(novethic.fr\)](#)

[www.unilever.com](http://www.unilever.com), « Unilever Sustainable Living Plan continues to fuel growth », mai 2018

[Finance durable : qu'est-ce que la notation extra-financière ? \(linfo durable.fr\)](#)

[DOSSIER : La RSE, c'est aussi une affaire de DAF ! | CARNET D'ADRESSES \(wordpress.com\)](#)

[rse | Youmatter](#)

[B Corp France - Prenez part au mouvement des entreprises à impact positif ! \(bcorporation.fr\)](#)

Annexe 1 :

Société à mission, l'exemple du cabinet comptable BDO

**POURQUOI DEVENIR ENTREPRISE À MISSION ?**  
La genèse du projet au sein de BDO

**AVOIR UNE RAISON D'ÊTRE**

Être le socle et le tremplin de ceux qui investissent l'avenir

**QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE À MISSION ?**

Créé par la loi PACTE du 22 mai 2019, relative à la croissance et à la transformation des entreprises, le modèle de société à mission permet à une entreprise (en France) d'inscrire dans ses statuts une « raison d'être » consistant en la réalisation d'objectifs, profitant à l'intérêt commun et ayant un impact sur la qualité de notre environnement : enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Entreprise DU FUTUR | BDO

**L'IMPACT DE NOTRE PROJET**

**H E R O S**

HUMAIN	ENGAGEMENT	RÉVOLUTION	ORCHESTRATION	STRATÉGIE
Socle humain en mouvement Transformation de nos métiers et intégration des enjeux sociétaux au cœur de nos pratiques managériales.	Notre raison d'être = Être le socle et tremplin de ceux qui investissent l'avenir.	Reset & Rise Un projet de transformation et croissance durable sur 5 ans.	Une nouvelle organisation coordination des instances de gouvernance et nomination d'un Directeur de la transformation.	Engager nos clients et nos parties prenantes dans une démarche de transformation incarnée et durable.

Entreprise DU FUTUR | BDO

**TRANSFORMER UNE RAISON D'ÊTRE EN ENGAGEMENTS**  
Donner du sens aux activités autour d'une ambition et des engagements communs

**5 ENGAGEMENTS DE BDO**

Promouvoir les talents de nos équipes et valoriser tous les potentiels.	Réduire l'impact de nos activités sur l'environnement et coopérer avec des partenaires ayant les mêmes exigences.	Dynamiser l'emploi et l'insertion dans les territoires où nos équipes et clients sont présents.	Contribuer à l'épanouissement de nos collaborateurs en veillant à leur santé physique et mentale.	Promouvoir des pratiques responsables chez nos clients.
---	---	---	---	---

Entreprise DU FUTUR | BDO

## Annexe 2 :

### L'Economie Sociale et Solidaire

Extraits issus du livre de Jérôme SADDIER. « **Pour une économie de la réconciliation : Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain** ». Monde en transition. 2022

*« L'ESS regroupe les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations, ainsi que certaines entreprises commerciales ayant une visée autre que le seul partage des profits et se reconnaissant un objectif d'utilité sociale.... Des organisations et des entreprises qui reposent avant tout sur les personnes et leurs divers apports, et non sur la rémunération des capitaux.*

*L'ESS peut collectivement y contribuer par sa capacité à articuler et à réconcilier les enjeux écologiques, solidaires, et démocratiques*

*L'ESS se fonde sur la liberté, l'égalité, la solidarité, la responsabilité, l'engagement désintéressé, la démocratie et la raison. C'est la norme souhaitable de l'économie, qui démontre par la preuve que la postérité peut être inclusive et atteinte en respectant les limites planétaires avec l'implication de toutes et tous.*

*L'ESS devait incarner cette « radicalité entrepreneuriale » qui entend résoudre les contradictions du capitalisme, voir remettre en cause ce qui le sous-tend ; l'accumulation sans fin du capital.*

*L'ESS témoigne de 2 choses fondamentales qui la singularisent de façon radicale ; d'une part la conviction selon laquelle l'enrichissement personnel n'est pas le seul motif qui peut donner envie d'entreprendre et d'autre part l'expérience qu'il est possible de produire efficacement des biens et services sans laisser la démocratie à la porte de l'entreprise et en redéfinissant la chaîne de valeurs.*

*L'ESS peut collectivement y contribuer par sa capacité à articuler et à réconcilier les enjeux écologiques, solidaires, et démocratiques*

*Orienter le progrès dans toutes ses dimensions, à la fois sociale, économique, démocratique, citoyenne et écologique. Organiser les mutations des modes de production et de consommations imposées par l'urgence écologique et sociale en développant le pouvoir d'agir et le pouvoir de vivre du plus grand nombre.*

*L'ESS se fonde sur la liberté, l'égalité, la solidarité, la responsabilité, l'engagement désintéressé, la démocratie et la raison. C'est la **norme souhaitable de l'économie**, qui démontre par la preuve que la postérité peut être inclusive et atteinte en respectant les limites planétaires avec l'implication de toutes et tous.*



*Les promoteurs les plus convaincus du capitalisme sans frein, incarnations parfaites du cynisme du marché libre, non faussé, n'intègrent jamais dans les couts de production les externalités négatives (sociales, environnementales, sanitaires) qu'ils génèrent. Tandis que l'ESS tente de ne jamais se désintéresser de la relation fondamentale entre les finalités et les moyens. Elle s'appuie pour cela sur l'engagement des premiers concernés, que ce soient les bénéficiaires ou les travailleurs.*

*Afin de se donner la meilleure chance de réconcilier les intérêts et les motivations de ses parties prenants, l'ESS s'attache à créer des égaux... en tenant à l'écart la logique du marché omniprésent et omniscient tout autant que la puissance publique devrait tout régenter et répondre à l'ensemble des besoins vitaux.*

*Cette position intermédiaire n'a jamais été très confortable mais elle est d'une modernité toujours plus évidente à l'heure où la fragmentation de notre société nécessite de tisser patiemment des liens pour garantir aussi bien la cohésion du pays que l'efficacité de nos politiques de solidarité et d'inclusion.*

*Elle construit « une troisième voie » protéiforme aux cotés de l'Etat et du marché,*

*Il y a dans l'ESS des « raisons d'agir » qui vont bien au-delà de la « raison d'être ».*

*L'ESS se base non pas sur les marchés mais sur les bénéficiaires eux-mêmes.*

*L'ESS est l'expression la plus aboutie de la citoyenneté économique, dans la mesure où elle s'appuie le plus souvent sur la notion de « double qualité » : être à la fois salarié et propriétaire de son entreprise ; bénéficiaire d'un service et décideur dans un cadre collectif*

*L'enrichissement personnel n'est pas le seul motif qui peut donner envie d'entreprendre*

*J'ai pris conscience du fait que notre société fonctionnait et se transformait grâce à l'action de ces milliers d'organisations et d'entreprises motivées non par la recherche du profit à tout prix mais par la volonté du « bien faire » au service des autres*

*La notion d'impact qui se diffuse dans la culture entrepreneuriale comme dans celle de l'action publique peut constituer à ce titre un point d'appui dès lors qu'elle interroge l'entreprise au-delà de ce qu'elle est. Mais il ne faudrait pas qu'elle soit une simple mode frappant des dirigeants en quête de sens, ou paradoxalement déresponsabilisante pour les parties prenantes au sens large, surtout le danger du greenwashing ou du social washing est toujours bien réel dès lors que les engagements pris en la matière ne sont pas opposables aux décisions opérationnelles de la gouvernance. Pour l'instant l'imprécision du concept invite à la vigilance mais la perspective est encourageante ».*

### Annexe 3 : Exemple de questionnaire RSE

Répondez à 40 questions qui vous permettront de faire le bilan de l'état d'avancement de votre PME en matière de RSE

Critères de notation (réponses aux questions)	Explications	Nombre de points associés
Absent (pas d'actions)	Vous n'avez pas encore mis en place d'actions concrètes directement liés à ce domaine.	0
Faible (quelques actions)	Vous avez mis quelques actions en place liées à ce domaine, mais ces actions éparées ne sont pas rattachées à un projet global sur ce thème.	1
Avancé (actions maîtrisées)	Les actions que vous avez mises en œuvre dans ce domaine sont avancées et font l'objet d'un suivi. Elles relèvent d'une vision globale du chef d'entreprise sur le sujet et s'intègrent dans un projet d'entreprise.	2
Très Avancé (points forts)	Les actions que vous avez mises en place dans ce domaine sont non seulement maîtrisées, mais les résultats obtenus sont bons et représentent un point fort pour l'entreprise.	3

#### AUTO-DIAGNOSTIC EN RESPONSABILITE SOCIETALE DE VOTRE ENTREPRISE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE VOTRE ENTREPRISE EN RSE NOTES

Pilier Economique		Absent (Pas d'actions)	Faible (quelques actions)	Avancé (actions maîtrisées)	Très avancé (points forts)	NOTES
Capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique sur le long terme en appliquant les principes du développement durable.		0	1	2	3	
1	Existe-t-il une politique ou une charte présentant les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale / développement durable (diffusée à l'ensemble des salariés) ? + aide	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 / 3
2	Une personne a-t-elle été identifiée pour s'occuper de mettre en place une démarche de responsabilité sociétale / développement durable dans l'entreprise ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
3	L'entreprise a-t-elle réalisée une évaluation de type diagnostic concernant la performance en RSE / développement durable avant cet autodiagnostic ? + aide	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 / 3
4	L'entreprise a-t-elle développé des produits et/ou des services intégrant les principes du développement durable (moindre impact environnemental; moindre impact social; intégration des attentes des clients, fournisseurs, partenaires...)? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
5	L'entreprise investit-elle une part significative de son chiffre d'affaires ou de ses ressources sur des projets de recherche et développement pour développer les produits ou les services de demain ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
6	L'entreprise est-elle certifiée vis une norme qualité* (hors ISO 14001, EcoAud't, OHSAS 18001 et ILO) ou lauréat EFQM ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
7	Une personne (et/ou une société tiers) est-elle chargée de réaliser une veille (suivi, analyse et anticipation) des nouvelles attentes des clients, des fournisseurs (...) en matière de RSE / développement durable ? + aide	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 / 3
8	Existe-t-il un plan d'actions, des indicateurs de suivi et des évaluations régulières (de type audit) de la mise en œuvre des actions liées au développement durable ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
9	Existe-t-il un lieu, un événement ou un questionnaire régulier où les salariés, les clients et les principaux fournisseurs peuvent exprimer leur degré de satisfaction vis-à-vis des pratiques de l'entreprise ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3
10	L'entreprise a-t-elle mis en place dans son mode de management, des actions pour éviter les contentieux dans les domaines environnemental, social (prudhommes...) ou commercial (redressement fiscal, plaintes, ... ) + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 / 3

Niveau d'engagement de votre entreprise 17 / 30

Pilier Social		Absent (Pas d'actions)	Faible (quelques actions)	Avancé (actions maîtrisées)	Très avancé (points forts)	NOTES
Equité sociale entre les salariés (traitement, évolution), lutte contre les discriminations, contre les troubles psycho-sociaux, contre les troubles musculo-squelettiques et les accidents du travail, développement et bien-être individuels et collectifs.		0	1	2	3	
1	L'entreprise a-t-elle structuré et mis en œuvre un plan d'actions en matière de santé, sécurité au travail (diminution des accidents, respect des consignes de sécurité...) ? + aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	3 / 3
2	L'entreprise a-t-elle obtenu une "certification" dans le domaine de la santé / sécurité au travail (OHSAS 18001 ou équivalent) ? + aide	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 / 3

