

PRATIQUER  
**LA RSE**

**EN 11 CAS  
D'ENTREPRISES**



Pierre Baret & Fanny Romestant

PRATIQUER  
**LA RSE**

**EN 11 CAS  
D'ENTREPRISES**

AIR FRANCE INDUSTRIES,  
BOUYGUES CONSTRUCTION, LVMH.

2<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

Ouvrage écrit avec le soutien de l'Institut de la responsabilité  
sociétale par l'innovation

Direction artistique : Elisabeth Hébert

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080988-2

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

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

# SOMMAIRE

---

<b>Présentation des auteurs</b>	VII
<b>Introduction : la RSE comme opportunité d'innovations</b>	1
<b>Cas 1 – Air France Industries</b> <i>La check-list des enjeux : un outil pragmatique intégrant la responsabilité sociétale dans la gestion des projets</i>	13
<b>Cas 2 – Bureau Veritas</b> <i>Comment déployer une démarche éthique universelle dans un contexte multiculturel ?</i>	38
<b>Cas 3 – Léa Nature</b> <i>Conjuguer croissance économique et engagement environnemental</i>	59
<b>Cas 4 – Bouygues Construction</b> <i>Le Club Construction Durable : anticiper les évolutions sociétales et innover par la collaboration avec des partenaires clés</i>	79

<b>Cas 5 – EDF</b>	104
<i>EDF au cœur des territoires, une nécessaire implication à renouveler ? L'exemple du programme « Une rivière, un territoire »</i>	
<b>Cas 6 – Marsh</b>	125
<i>Recycler, c'est assurer !</i>	
<b>Cas 7 – LVMH</b>	143
<i>Au cœur du sourcing éthique</i>	
<b>Cas 8 – Solvay</b>	171
<i>L'unité industrielle de La Rochelle, première unité de recyclage des terres rares en Europe : deux exemples d'économie circulaire</i>	
<b>Cas 9 – LUMO</b>	190
<i>La finance participative, citoyenne et responsable au service de la transition énergétique dans les territoires</i>	
<b>Cas 10 – Fleury Michon</b>	212
<i>Comment valoriser son engagement responsable, sur sa marque, sans tomber dans le greenwashing ?</i>	
<b>Cas 11 – Rémy Cointreau</b>	234
<i>Vers un reporting RSE structuré et fiabilisé à l'image du reporting financier</i>	

# PRÉSENTATION DES AUTEURS

---

Pierre Baret, professeur, Directeur de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI), Responsable de l'Axe RSE, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Isabelle Baudet, professeur-associé, chercheur à l'IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Daniel Belet, professeur émérite, Excelia Group (La Rochelle Business School).

Imed Ben Nasr, professeur-associé, Excelia Group (La Rochelle Business School) – IRGO.

Thibault Cuénoud, professeur-associé, Excelia Group (La Rochelle Business School) - CRIEF (EA 2249).

Jean-Noël Debroise, président de JNDebroise Consulting, membre affilié de l'IRSI.

Valérie Fernandes, professeur, doyen du corps professoral, chercheur à l'IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Nicole Goineau, responsable développement durable, Air France Industries, membre de la Commission DD/RS ISO 26000 de l'Afnor.

Vincent Helfrich, professeur, chercheur à l'IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – AHP-PreST (UMR 7117).

■ Présentation des auteurs

Julie Mercier, maître de conférences, IAE de La Rochelle – CEREGE (EA 1722).

Nathalie Montargot, professeur-associé, Responsable de l’Axe Tourisme, Excelia Group (La Rochelle Business School) - Chaire ESSEC du Changement.

François Petit, chercheur affilié à l’IRSI (ex-directeur de l’IRSI).

Dimbi Ramonjy, professeur-associé, chercheur à l’IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) Rochelle.

Marie-Noëlle Rimaud, professeur-associé, Directrice Innov Case Lab, chercheur à l’IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Fanny Romestant, professeur-associée, Directrice Pôle Stratégie, chercheur à l’IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Salomé Ruel, professeur-associé, Directrice Pôle Supply, Purchasing, Project Management, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CERAG FRE 3748 CNRS.

Philippe Schäfer, professeur-associé, chercheur à l’IRSI, Excelia Group (La Rochelle Business School) – CEREGE (EA 1722).

Éric Vernier, maître de conférences, Université Littoral Côte d’Opale (ULCO) (ex-directeur de l’IRSI).

Julien Viau, maître de conférences, IAE de La Rochelle – CEREGE (EA 1722).

Dominique Wolff, enseignant-chercheur, consultant, chercheur affilié à l’IRSI.



Tableau des notions abordées dans les cas

	1. Air France Industries	2. Bureau Veritas	3. Léa Nature	4. Bouygues Construction	5. EDF	6. Marsh	7. LVMH	8. Solvay	9. Lumo	10. Fleury Michon	11. Rémy Cointreau
Biodiversité							• • •				
Chaîne de valeur				•						• •	
Coopération interorganisationnelle				• •		• • •					
Corruption		• • •									
Développement local					• • •				• • •		
Dialogue avec les parties prenantes				• • •	• •	• •			• • •		
Économie circulaire								• • •			
Engagement des salariés		• •				• • •					
Éthique des affaires		• • •									
Géopolitique								• •			
Gestion des déchets						• • •		• •			
Gestion de projets	• • •										
Gouvernance élargie											• • •
ISO 26000	• • •									• •	
Loi Grenelle II											• • •
Marketing B to B				• •				•			
Marketing durable			• •							• • •	
Mécénat			• • •								
Mesure des impacts développement durable	• • •								• •		• • •
Outil de gestion	• • •										• • •
Partenariats entreprise-associations			• • •								
Prévention du greenwashing										• • •	
Processus d'innovation				• • •			•		• • •		
Reporting extra-financier											• • •
Risques	• •	• •									
Stratégie de différenciation				• • •			• • •			• •	
Stratégie de marque							• •			• • •	
Supply chain responsable							• • •	• • •			
Territoires					• • •				• • •		



# INTRODUCTION : LA RSE COMME OPPORTUNITÉ D'INNOVATIONS

---

Pierre BARET et Fanny ROMESTANT

**A**u début des années 1990, le concept de développement durable, forgé peu de temps auparavant<sup>1</sup>, est majoritairement considéré comme le domaine exclusif de la puissance publique : notre patrimoine naturel est un bien commun. C'est donc l'État qui en est garant. Il en va de même pour les enjeux sociaux et sociétaux (droits de l'homme, conditions de travail, développement économique, etc.). Symétriquement, après l'effondrement des modèles d'économie planifiée, à compter de 1989, le modèle libéral s'impose de plus en plus, avec pour corollaire une réduction de l'intervention de la puissance publique. Dans ce contexte, la place de l'entreprise privée devient prépondérante.

Émerge, alors, la prise de conscience des acteurs privés quant à leurs responsabilités sur les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et, plus largement, vis-à-vis de leurs parties prenantes. La majorité des spécialistes « académiques » font remonter la notion de « responsabilité sociétale » aux travaux précurseurs d'un économiste américain, Howard Bowen, en 1953<sup>2</sup>, et la « théorie parties prenantes » à ceux de R. Edward Freeman, en 1984<sup>3</sup>. Mais

---

1. En 1987, le rapport Brundtland a produit une définition du développement durable qui a progressivement fait consensus : « Le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».

2. Bowen, H. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, NY, Harper.

3. Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.

force est de constater qu'en France, les notions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de parties prenantes se sont réellement diffusées à compter des années 2000. Selon de nombreux observateurs, c'est l'article 116 de la loi NRE de 2001 (loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques) qui a eu un rôle déclencheur en demandant aux entreprises du CAC 40 de rendre compte de leurs pratiques sociales et environnementales. Par la suite, les renforcements juridiques successifs, notamment avec l'article 225 de la loi Grenelle II, ont conduit un nombre de plus en plus large d'entreprises à s'inscrire dans cette logique de reporting extra-financier.

Si l'engagement responsable des entreprises a été disparate (du fait de l'hétérogénéité de tailles, de secteurs d'activités, de situations financières et, bien sûr, de stratégies), nombre d'entre elles ont rapidement perçu l'enjeu majeur de s'inscrire dans des démarches responsables et d'être proactives. Mais une entreprise est avant tout une organisation humaine. Si elle arrive à percevoir de nouvelles opportunités, c'est surtout le fait des hommes et des femmes qui la composent ; des personnes qui ont saisi la responsabilité que porte leur entreprise vis-à-vis de la société dans laquelle elle s'insère ; des personnes qui souhaitent trouver des solutions concrètes – des bonnes pratiques – pour permettre à leurs entreprises respectives d'agir effectivement et efficacement, dans une logique responsable et durable.

## **1 La naissance d'une « communauté de pratiques responsables » : les Rencontres Environnementales de La Rochelle**

Face à ces évolutions majeures pour les entreprises, réfléchir de manière isolée n'est pas toujours la meilleure solution pour avancer. D'autant que d'autres, ailleurs, dans d'autres entreprises, ont été confrontés à des problématiques similaires – environnementales, sociales, sociétales – et ont déjà mis au point des bonnes pratiques pertinentes.

Parallèlement, universités et grandes écoles, en charge de la formation des futurs cadres, s'emparent progressivement du sujet. Ainsi, le Groupe Sup de Co La Rochelle fut la première école de management en France à développer, dès 1999, un master dédié au management de l'environnement qui sera élargi, à partir de 2005, à celui de la responsabilité sociétale. Ce programme d'enseignement devient rapidement un lieu de rencontre entre trois catégories d'acteurs : professionnels, enseignants-chercheurs et étudiants.

Au fil des années, de cours en colloques « développement durable » organisés au sein de l'école, les liens – et le désir d'échanger sur les bonnes pratiques – se

renforcent, et germe l'idée de constituer une « communauté de pratique<sup>1</sup> » originale, autour du triptyque cité ci-dessus. Cette dernière naît en 2005 sous l'acronyme « RER », pour « Rencontres Environnementales de La Rochelle ». Trois membres fondateurs ont su fédérer les énergies avant-gardistes pour constituer cette communauté : François Petit (enseignant-chercheur, alors directeur de la filière environnement au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle, avant de fonder l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation [IRSI]), Patrick Peureux (manager R&D, Innovation et Projets au sein d'Air France Industries) et Michel Allain (manager Propriété Intellectuelle au sein de Delphi Europe). Ils sont rapidement rejoints par Sylvie Bénard (directrice Environnement chez LVMH), Dominique Ganiage (déléguée Développement Durable et Politique Sociétale, EDF) et Olivier Naccache (responsable Innovation, Orchestra Consultant). Puis, les RER s'enrichissent de la participation de Charlotte Breuil (directrice QHSE, Bureau Veritas), Christian Lafage (directeur Développement Durable, Rémy Cointreau), Christoph Möcklinghoff (directeur Département Risques Environnementaux, Marsh), Éric Coly (responsable Groupe RSE et Communication Financière, Fleury Michon), Jean-Noël Debroise (alors chez Alstom, désormais président de JNDebroise Consulting), Guillaume Carlier (manager Environnement au sein de la Direction du Développement Durable, Bouygues Construction), Philippe-Jean Tirel (responsable Qualité et Développement Durable, site La Rochelle, Solvay), Capucine Decoster (chargée de projets Développement Durable, Léa Nature), Véronique Gounon (Direction de l'Environnement, LVMH), etc. Au fil du temps, de nombreux professionnels ont participé aux RER, issus d'entreprises aussi diverses que 3M France, Air France, Air Liquide, Afnor, Alstom Transport, Bouygues, Bureau Veritas, Delphi, EDF, Fleury Michon, Inter-Mutuelles Assistance, Léa Nature, LVMH, La Poste, Marsh, Primagaz, Procter & Gamble, Rémy Cointreau, Solvay (ex-Rodhia), Suez Environnement, Veolia, etc. Participent également, systématiquement, aux RER, des enseignants-chercheurs du Groupe Sup de Co La Rochelle, spécialistes de la thématique RSE-DD, et des étudiants des masters en développement durable<sup>2</sup>.

1. La communauté de pratique peut se définir comme « un libre investissement des acteurs dans le partage et la création de savoirs tacites, un mode efficace et souple de coordination, un espace identitaire et de socialisation qui procure sens et motivation au travail » (Soulier, 2004). Ainsi, une communauté de pratique « rassemble [...] des membres homogènes, engagés dans la même pratique, et dont l'objectif principal est l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur les pratiques » (Bootz, 2013, p. 120).

2. Notons que dès 2005, l'enseignement de la « responsabilité sociétale des entreprises » au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle se fait aussi dans le cadre des programmes généralistes. Autour de l'enseignement de la RSE se constitue alors progressivement une équipe de recherche spécialisée sur la thématique de la mise en œuvre de démarches responsables au sein des entreprises. Celle-ci prendra, à la fin des années 2000 le nom et la forme de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI). Aujourd'hui, l'IRSI englobe plusieurs chaires d'entreprises (Chaire RSE et ISO 26000, Chaire Transport et Développement Durable, Chaire Évaluation de la Performance Globale), organise des colloques et congrès scientifiques ou professionnels et participe à de nombreux Groupes et réseaux de réflexion autour de la diffusion et du déploiement de la RSE au sein des organisations.

Les RER ont pour vocation le partage et l'échange des bonnes pratiques « RSE » déployées dans les entreprises et qui s'avèrent innovantes. Cela permet aux professionnels de découvrir les solutions responsables adoptées au sein d'autres organisations et de réfléchir à leur possible adaptation dans le cadre de leur propre entreprise. Le club leur permet aussi d'anticiper l'actualité en matière de développement durable, dans un cadre original. Pour les enseignants-chercheurs, c'est une excellente opportunité de nourrir leurs cours d'exemples concrets et actuels, de construire des études de cas et d'enrichir leurs travaux de recherche, voire d'en susciter de nouveaux. Pour les étudiants, c'est l'occasion rare de faire directement le lien entre les problématiques RSE concrètes auxquelles sont confrontées les entreprises et les enseignements qu'ils suivent.

## **2 Dix ans d'histoire : une perspective dynamique de l'évolution des problématiques RSE au sein des entreprises**

Depuis septembre 2005, date de la première rencontre, cette communauté de pratique s'est réunie au rythme de trois fois par an, alternativement chez les entreprises participantes (généralement avec visites des sites industriels) et au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle. Ces dix années d'une riche collaboration avec les entreprises nous permettent aujourd'hui de disposer d'un historique sur l'évolution des problématiques de RSE. En effet, la force des RER tient dans la participation assidue du noyau dur, constitué d'une dizaine de ses membres, qui permet de nourrir un solide retour d'expérience en matière de RSE.

Ces dix années ont été charnières dans la plupart des entreprises en matière de RSE. La vocation même des RER a été de chercher à avoir un « temps d'avance » pour anticiper les évolutions et proposer des solutions pragmatiques aux entreprises. Historiquement, on observe que les premiers sujets traités étaient souvent en lien direct avec l'environnement (ISO 14001, démarches HQE, bilan carbone, QHSE, liens environnement et santé, écoconception, etc.) et la gestion des risques associés. Assez rapidement, les problématiques se sont portées sur une dimension RH avec la question de la mobilisation des acteurs de l'entreprise sur les démarches environnementales (maintenir la dynamique après une certification ISO 14001, apprentissage organisationnel des enjeux QHSE, etc.). La question de la transmission des connaissances, du transfert des compétences « RSE/DD » s'est rapidement posée : le directeur « DD » ne peut être le seul dépositaire des compétences « RSE/DD » au sein de l'entreprise, tant pour des questions de diffusion de la démarche en interne, que de sa pérennité en cas de départ de celui-ci. Les problématiques liées à la communication ont aussi, progressivement, été abordées. Tout d'abord, en termes de gestion et communication de crise environnementale (principalement sur les sites industriels). Puis, plus largement, au niveau de la communication « RSE/DD » dans son ensemble. Cela

nous a progressivement rapprochés de l'un des sujets les plus complexes à traiter pour les entreprises : le dialogue avec les parties prenantes.

Dès 2007, les entreprises participantes ont souhaité échanger sur des thèmes alors avant-gardistes, comme l'évaluation des démarches responsables, que ce soit en termes de comptabilité élargie (ou verte), de contrôle de gestion et de pilotage (type *sustainable balanced scorecard*). Les solutions que nous avons pu faire émerger à l'époque impliquaient d'intégrer des méthodologies économiques d'évaluation des externalités. De fait, elles apparaissaient comme trop complexes pour être aisément déployables dans les organisations. Mais ces sujets, couplés aux problématiques de reporting induites par l'évolution législative et la volonté des entreprises participantes d'évaluer et piloter plus finement leurs démarches responsables, sont redevenus prioritaires à partir de 2011-2012. À ce jour, ils demeurent une priorité dans la mesure où les démarches RSE prennent une importance croissante au sein des entreprises. Ainsi, ont été abordés les coûts et bénéfices d'une démarche environnementale, l'évaluation comptable et économique des démarches responsables, les indicateurs « développement durable », etc.

En parallèle, il est à souligner que, de 2005 à 2010, la construction de la norme ISO 26000 a régulièrement été traitée, avec des interventions de membres de l'Afnor et de personnes participant à son processus d'élaboration<sup>1</sup>. Entre 2010 et 2015, ont été présentés les premiers retours sur l'utilisation de l'ISO 26000 comme guide méthodologique de déploiement de la RSE au sein de certaines des entreprises participantes. De même, les dispositifs de certification *ad hoc* proposés par certains organismes ont été traités (AFAQ 26000, BV 26000, Vigéo 26000, etc.).

### 3 Problématiques traitées et plan de l'ouvrage

La richesse de cet ouvrage tient de la diversité des problématiques traitées. Après dix années de partage et d'échange, les RER ont souhaité diffuser plus largement les bonnes pratiques qui restaient jusqu'ici confinées à cette communauté. Quatre enjeux majeurs, correspondant aux grandes difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées en matière de RSE et de développement durable, permettent de structurer la présentation des dix cas :

- Le premier enjeu est d'**opérationnaliser la RSE**. Il se présente autour de trois bonnes pratiques innovantes, et très différentes : l'outil de la « *check-list* » et son processus de construction, développée par *Air France Industries*, le développement de la démarche éthique de *Bureau Veritas* et la mise en œuvre de la politique de mécénat environnemental de *Léa Nature*.

1. Rappelons que le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 s'est étalé sur dix ans, à un rythme modéré de 2000 à 2005, puis sensiblement plus soutenu entre 2005 et son aboutissement en 2010.

- Le deuxième enjeu est de **dialoguer avec ses parties prenantes**. Trois initiatives sont particulièrement inspirantes : le « Club Construction Durable » mis en place par *Bouygues Construction* pour co-crée une valeur durable avec ses partenaires clés, la démarche d'ancrage territorial d'*EDF* en dialogue avec ses parties prenantes locales et, enfin, l'initiative de coopération intra et inter-organisationnelle de *Marsh* autour de la gestion des déchets.
- Le troisième enjeu est de **préserver ses ressources**. Trois bonnes pratiques s'avèrent originales. La première est celle déployée par *LVMH* avec la création de filières ethnobotaniques. La seconde, mise en place par *Solvay*, relève de l'économie circulaire. La troisième, imaginée par *Lumo*, mobilise la finance participative, citoyenne et responsable au service de la transition énergétique dans les territoires.
- Le quatrième enjeu est de **rendre compte auprès de ses parties prenantes**. Deux initiatives ressortent comme exemplaires : celle de *Fleury Michon*, qui vise à valoriser son engagement responsable de manière crédible auprès de ses parties prenantes externes, ainsi que celle de *Rémy Cointreau*, qui montre comment structurer et fiabiliser son reporting extra-financier.

## Opérationnaliser la RSE

Le cas d'Air France Industries permet de comprendre comment une entreprise parvient à gérer de nouveaux projets de manière responsable. Pour ce faire, cette entreprise a développé un outil, la « Check-list Développement Durable ». Elle permet d'opérationnaliser la RSE sous forme de critères au prisme desquels le projet est analysé, au niveau de sa conception, de son lancement, de sa réalisation et de son suivi. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre la manière dont une entreprise s'approprie la RSE en l'opérationnalisant pour faire évoluer les comportements et favoriser une prise de décision responsable.

Le cas de Bureau Veritas explique, alors que l'intégrité de l'entreprise constitue sa survie en tant qu'entreprise certificatrice, comment faire face aux risques de corruption et aux fortes pressions pesant sur leurs salariés en charge de la certification. La problématique est d'autant plus complexe que l'environnement est international, avec une forte hétérogénéité des réglementations, des pratiques et usages locaux. Pour ce faire, l'entreprise a développé des outils et pratiques destinés à diffuser son code éthique non seulement auprès de ses collaborateurs, mais aussi de ses autres parties prenantes, quel que soit leur environnement. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre les risques associés à une remise en cause de l'intégrité d'une entreprise, les pratiques innovantes permettant de diffuser des règles d'éthique des affaires dans un contexte international et multiculturel, ainsi que de s'assurer de la conformité à ses valeurs.



Le cas de Léa Nature permet d'analyser une politique de mécénat environnemental et sa possible conjugaison avec la performance économique, à travers l'exemple d'un mouvement mondial – 1% for the Planet – qui regroupe des entreprises désireuses d'assumer leur part de responsabilité vis-à-vis de l'environnement. D'un point de vue pédagogique, les objectifs sont multiples : comment associer croissance économique et performance environnementale ? Comment intégrer les enjeux de développement durable dans son cœur de métier ? Comment s'affine, au fil du temps, une politique RSE ? Comment choisir et soutenir ses partenaires associatifs ? Comment évaluer, sur le terrain, la bonne pratique et, par-là, réguler son mécénat environnemental ?

## **Dialoguer avec ses parties prenantes**

Le cas de Bouygues Construction montre comment les enjeux du développement durable peuvent constituer une opportunité de dialogue et de co-construction d'innovations pour le secteur de la construction. Ainsi, le Groupe a initié le « Club Construction Durable » qui permet, à la fois, de rechercher de nouvelles sources d'innovations et d'anticipation des évolutions sociétales, et d'initier un dialogue original et organisé avec ses partenaires clés. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre comment s'emparer des enjeux du développement durable pour générer un avantage concurrentiel en anticipant, innovant et dialoguant avec ses partenaires clés.

Le cas d'EDF montre comment une entreprise peut repenser sa relation aux territoires en accompagnant les acteurs locaux à la nécessaire mutation environnementale de son activité, dans un contexte de concurrence exacerbée du secteur énergétique. Les dispositifs permettant d'initier une approche par le développement local communautaire, à travers l'expérimentation « une rivière, un territoire », sont notamment explorés. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre comment définir les nouvelles priorités et de nouveaux enjeux d'un secteur en cours de libéralisation, les difficultés organisationnelles d'une multinationale qui a besoin d'être proche de ses territoires, ainsi que la structuration et l'animation d'un dispositif partenarial auprès des parties prenantes locales afin d'impulser une mutation environnementale à l'échelon le plus fin possible.

Le cas de Marsh explique comment une entreprise peut s'emparer d'un enjeu RSE que constitue la gestion efficace des déchets pour mobiliser non seulement ses salariés, mais, au-delà, ses autres parties prenantes et, au premier chef, le gestionnaire des locaux qu'elle occupe et les autres locataires. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre comment créer de la coopération intra et inter-organisationnelle à partir de la mise en œuvre d'une politique RSE ; comment traduire opérationnellement les valeurs responsables d'une entreprise ; il permet aussi d'appréhender la complexité d'une démarche de gestion des déchets qui implique différentes parties prenantes.

## **Préserver ses ressources**

Le cas LVMH étudie la façon dont la création de filières ethnobotaniques, adossées à des organismes de recherche publics, permet à un grand Groupe du secteur des parfums et cosmétiques de se positionner en pionnier de la préservation de la biodiversité, tout en sécurisant son accès aux matières premières stratégiques, notamment les ressources végétales. D'un point de vue pédagogique, ce cas analyse comment une entreprise peut adopter une stratégie proactive qui permet d'anticiper les enjeux de développement durable d'une filière donnée ; d'adapter ses processus de production ; de gérer ses relations avec ses fournisseurs clés ; d'asseoir son engagement environnemental sur la recherche, avec des scientifiques « indépendants ».

Le cas de Solvay expose la façon dont une entreprise sécurise ses approvisionnements en terres rares pures (qui peuvent être périodiquement contingentés, ce qui, outre des difficultés d'approvisionnement, génère une instabilité des prix qui désorganise la filière). Pour ce faire, l'entreprise s'est inspirée de la logique de l'économie circulaire en recyclant les terres rares des ampoules basse consommation et des déchets qui constituent une « mine urbaine ». D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre la complexité du marché international des terres rares ; des exemples innovants d'économie circulaire dans une filière industrielle de haute technologie et comment ils ouvrent, dans une logique de développement durable, de nouvelles opportunités de développement.

Le cas Lumo présente les enjeux environnementaux de l'opérationnalisation de la RSE dans le secteur des énergies (notamment renouvelables). De manière originale et innovante, il mobilise conjointement finance participative et finance citoyenne pour agir à l'échelle des territoires. D'un point de vue pédagogique, il répond à un triple objectif. Tout d'abord, il vise à expliquer les nouvelles formes d'appropriation citoyenne des énergies renouvelables dans les territoires (outils participatifs et dialogue avec les parties prenantes). Ensuite, il permet de comprendre pourquoi et comment des entreprises peuvent amorcer des changements sociétaux profonds en contribuant aux objectifs de DD des Nations unies. Enfin, il propose d'analyser les caractéristiques (finalités, types, résultats) d'une innovation responsable afin de la piloter.

## **Rendre compte auprès de ses parties prenantes**

Le cas de Fleury Michon explique comment une entreprise qui a ancré la RSE dans ses différents niveaux organisationnels (valeurs, mission et stratégie d'activité) peut valoriser son engagement responsable sans tomber dans le « *greenwashing* ». Ainsi, il explore le dispositif « #venezverifier » comme une opportunité de valorisation et de différenciation d'un des produits emblématique de l'entreprise : le surimi. D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre comment l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise peut faire évoluer son modèle

économique et plus particulièrement sa marque, comment se construit la démarche responsable et par quels moyens communiquer afin de la valoriser.

Le cas de Rémy Cointreau retrace la construction d'un outil de gestion innovant de reporting RSE structuré et fiabilisé à l'image du reporting financier. Le cas détaille le fonctionnement de l'outil ; les étapes de sa construction et de son opérationnalisation ; les conditions de sa répliquabilité ainsi que le risque de s'enfermer dans une RSE « réglementaire », voire « technique ». D'un point de vue pédagogique, ce cas permet de comprendre les exigences de la loi Grenelle II quant au reporting extra-financier (réduire l'asymétrie d'information) ; comment émerge un outil de gestion ; comprendre les limites d'un reporting extra-financier quant à l'appropriation des enjeux de la RSE.

## 4 Originalité et utilisation des cas présentés

### Originalité et parti pris

L'objectif de cet ouvrage est triple, à l'image de la philosophie de l'IRSI et des participants des RER, systématiquement composés d'étudiants, de professionnels et de chercheurs : pédagogique pour les étudiants et leurs enseignants ; opérationnel pour les professionnels du développement durable ; terrain de recherche pour les académiques.

En ce sens, nous avons pris le parti d'une structuration originale, différente d'un recueil d'études de cas « standard » avec des questions bien identifiées et des réponses circonscrites. À travers les pratiques présentées dans ce livre, nous avons voulu « amener le terrain sur le bureau » de l'étudiant, de l'enseignant-chercheur et du professionnel qui voudrait découvrir ce qui se fait dans des entreprises autres que la sienne.

« Amener le terrain sur le bureau » n'est pas une expression neutre : il s'agit de le restituer sans le déformer, le simplifier, le réduire à quelques questions qui conduisent à une seule exploitation possible du cas, voire une seule interprétation possible d'une réalité donnée. « Amener le terrain sur le bureau » implique d'en conserver toute la complexité, mais aussi toute la richesse. Pour ce faire, chaque cas a été rédigé par des enseignants-chercheurs en étroite interaction avec les professionnels de l'entreprise à l'origine et/ou en charge de la pratique responsable innovante. Les auteurs ont eu la charge de restituer le contexte en le déformant le moins possible afin que le lecteur puisse comprendre pourquoi et comment a émergé l'innovation responsable sur le terrain, sa portée et ses inévitables limites.

Ainsi, au-delà des dix-neuf auteurs, la richesse de cet ouvrage tient des très nombreux professionnels directement impliqués dans sa réalisation (cf. *supra*) et du caractère original et innovant des pratiques présentées.

## Utilisation des cas

Chaque cas est structuré de la même manière. Il débute par une fiche synthétique qui présente la problématique en deux à trois lignes, le résumé, les principaux objectifs pédagogiques du cas (liste non limitative), les outils et/ou cadres théoriques mobilisés ainsi que les mots clés. Le cas en lui-même débute par une présentation de l'entreprise et son contexte (taille, CA, secteur d'activité, perspectives, enjeux « développement durable », politique RSE...).

Puis, apparaissent les éléments qui permettent de comprendre l'émergence de la pratique innovante du cas (risque de corruption des certificateurs, dialogue difficile avec certaines parties prenantes, sécurisation des relations avec les fournisseurs, besoin d'instaurer une relation de confiance avec les consommateurs, etc.). Celle-ci est, ensuite, problématisée par les auteurs.

Il est important, ici, d'attirer l'attention du lecteur qui doit avoir à l'esprit qu'il ne s'agit que de la proposition d'une problématique possible. La réalité est éminemment complexe et peut être appréhendée sous de multiples angles. De fait, « amener le terrain sur le bureau » permet au lecteur qui le souhaite de s'intéresser à d'autres problématiques possibles, car tous les principaux éléments sont restitués. Par exemple, si l'on prend le cas de Rémy Cointreau où l'innovation est un outil de reporting extra-financier structuré et fiable, la problématique proposée est « *comment émerge un outil de reporting extra-financier structurant et fiable et à quelles conditions peut-il être efficacement déployé dans une organisation ?* ». Selon l'intérêt du lecteur, il est possible de lui en substituer une autre. Ainsi, l'enseignant en gestion des ressources humaines pourra aborder ce cas avec ses étudiants selon une problématique de type « *un outil de reporting extra-financier structuré et fiable permet-il un apprentissage organisationnel de la RSE ?* ». L'étudiant intéressé par la gouvernance de l'entreprise pourra s'interroger sur la problématique « *pour quelles raisons est-il utile/nécessaire de se doter d'un outil de reporting extra-financier structuré et fiable ?* ». Le professionnel qui envisage de mettre en place un outil similaire dans son entreprise optera pour la problématique suivante : « *à quelles conditions, et avec quelles adaptations, l'outil de reporting extra-financier déployé au sein du Groupe Rémy Cointreau peut-il être implémenté dans mon entreprise ?* ».

L'analyse de la pratique innovante qui est faite, par les auteurs, dans un dernier temps permet de répondre à la problématique posée, mais fournit aussi les éléments nécessaires pour traiter les autres problématiques. Ainsi, si l'on conserve l'exemple du cas Rémy Cointreau, le professeur de GRH et ses étudiants trouveront des éléments sur le risque de s'enfermer dans une RSE « technique », voire « réglementaire ». L'étudiant en finance/gouvernance trouvera des éléments sur l'asymétrie d'information et le conflit d'agence qui en découle, entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes externes. Le professionnel pourra approfondir les éléments qui stipulent que l'outil est transférable efficacement uniquement auprès d'entreprises ayant un certain niveau de maturité en matière de RSE.

Le parti pris est donc clairement de tenter de restituer le plus complètement et le plus fidèlement possible la réalité de l'entreprise. Or, dans la réalité, il n'y a pas une problématique unique, ni une seule manière d'appréhender le contexte. Chaque cas est multifacette. Cela constitue l'originalité et la richesse de ce recueil de cas. Cela explique aussi pourquoi chaque cas est directement suivi d'une analyse par les auteurs (qui rappelons-le, n'est qu'une proposition d'analyse parmi toutes celles possibles).

Ainsi, le lecteur, professionnel, étudiant et, plus généralement, toute personne intéressée par la RSE comme vecteur de pratiques innovantes dans l'entreprise peut lire de manière autonome cet ouvrage car il a vocation à « s'auto-suffire » (l'analyse proposée par les auteurs est clairement explicitée et ne nécessite pas de se référer à d'autres travaux, même si elle s'appuie sur de multiples articles et ouvrages).

Toutefois, ce livre peut être utilisé de manière différente par l'enseignant, dans le cadre de ses cours. En effet, il est appelé à formuler ses propres questions et problématiques, indépendamment de celles proposées par les auteurs. Charge ensuite à ses étudiants de trouver les éléments, présents dans le cas, pour y répondre. L'existence d'une analyse n'empêche nullement les étudiants de devoir en recomposer une autre, adaptée au questionnement spécifique proposé par leur enseignant. D'une certaine manière, chaque cas est une forme de puzzle qui peut être recomposé à l'envie pour former des images (*i. e.* des analyses) d'une même réalité. L'enseignant est alors pleinement aux commandes pour guider ses étudiants dans l'analyse des différents « terrains amenés sur le bureau des étudiants » par l'entremise de ce livre.

Quel qu'il soit, nous souhaitons au lecteur autant d'intérêt à la lecture de cet ouvrage que nous en avons eu dans sa réalisation et souhaitons partager avec tous cette conviction profonde qui est la nôtre, à savoir que les démarches responsables ne doivent pas être perçues comme des sources de coûts pour les entreprises, mais comme des opportunités d'innovation. Les dix exemples de pratiques responsables innovantes présentées sont là pour le prouver.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif qui a impliqué plus de trente personnes, enseignants-chercheurs et collaborateurs des entreprises citées en exemples, ainsi que Catherine Métier, assistante de l'IRSI, qui a contribué à l'ouvrage par ses relectures attentives. Sans leur mobilisation à tous, il n'existerait pas. Aussi, nous tenons à les remercier très chaleureusement.

Bonne lecture à tous !

