



Union des Entreprises 35 Club Développement Durable

Vendredi 21 Octobre 2011

Concilier Performance économique
et Responsabilité sociétale

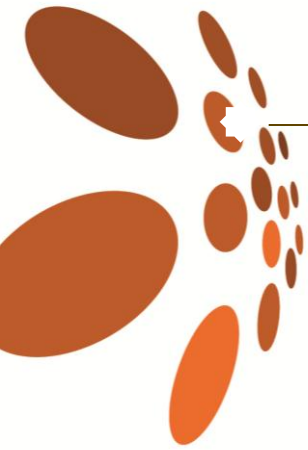
par François Lépineux
Professeur, Chaire CANON
Directeur du Centre pour l'Entreprise Responsable
ESC Rennes School of Business



ReGeneration
commission développement durable

UE35 : AU CŒUR DU RÉSEAU DES ENTREPRISES



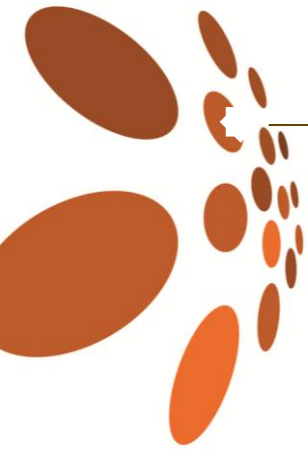


Question induite par le titre

- Engager son entreprise dans une démarche DD ou RSE, c'est bien mais combien ça rapporte ?

Réponse apportée par la littérature

- Les recherches sur le lien CSP – FP ne sont pas concluantes : pas de lien de causalité clair, seulement des corrélations ...



Pour autant

- **Ce n'est pas parce que l'on ne peut pas (pas encore) prouver scientifiquement (statistiquement) l'existence d'un lien de causalité qu'il n'existe pas**

Au contraire

- **De nombreuses approches permettent de suggérer qu'il existe bien un lien de causalité entre CSP et FP**
- **En d'autres termes : s'engager dans une démarche DD / RSE peut générer des effets bénéfiques**



Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

Approches permettant d'identifier les effets bénéfiques de la RSE au plan économique :

- 1. Besoin de légitimité**
- 2. Attentes des clients**
- 3. Attentes des salariés**
- 4. Réduction des risques**
- 5. Optimisation des coûts**
- 6. Image, réputation**
- 7. Evolution de la gouvernance**
- 8. Levier pour l'innovation**
- 9. Anticiper les évolutions sociétales / législatives**
- 10. In fine : obtention d'un avantage concurrentiel**



1. Besoin de légitimité

Vis-à-vis

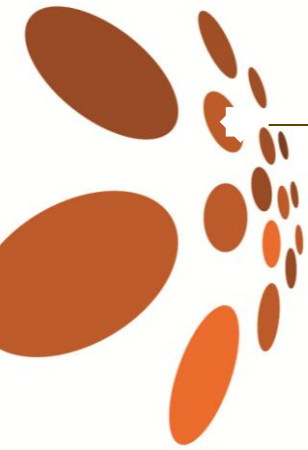
- **des pouvoirs publics**
- **de la communauté locale**
- **de la société dans son ensemble**

Notion de « *licence to operate* »

Acceptation sociale des activités de l'entreprise

Importance de la RSE pour l'obtention de marchés publics

Notion de capital social (relations avec d'autres acteurs)



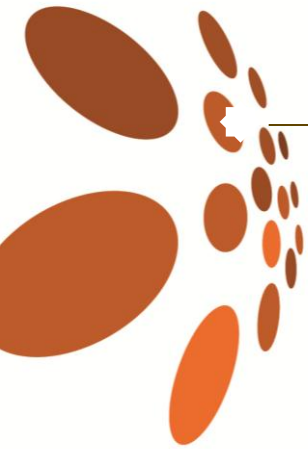
2. Attentes des clients

Quels que soient les clients des entreprises :

- **B2B**
- **consommateurs**
- **collectivités ou administrations**

leurs exigences en matière de responsabilité sociétale et environnementale s'accroissent

Exemple : l'essor des consom'acteurs – citoyens qui veulent donner un sens à leurs actes d'achat – mais aussi placer leur épargne dans des fonds ISR, éthiques ou de solidarité...



3. Attentes des salariés

De plus en plus, quête de sens dans le contexte de la crise globale (économique / sociale / écologique / climatique / démographique / énergétique / alimentaire etc.)

Recherche d'un équilibre vie privée / vie professionnelle

Souhait d'une adéquation entre valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise (sinon : schizophrénie ...)

D'où l'importance du capital humain – autre composante (après le capital social) du capital immatériel de l'entreprise

4. Réduction des risques

La non-RSE peut être très risquée !
Surtout si les concurrents se mettent à la RSE ...

Risques multiples :

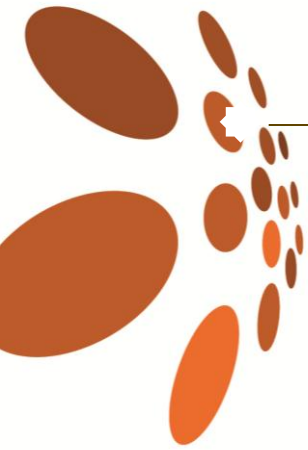
- juridique (non respect ou non anticipation de la législation)
- technologique (exemples catastrophes industrielles type AZF à Toulouse ou marées noires BP et autres ...)
- société civile : campagnes de boycott, réputation dégradée
- incapacité à s'implanter sur de nouveaux marchés (BOP)
- mauvais climat interne → absentéisme, turnover...

Tout ceci peut engendrer des coûts élevés
Réduire les risques = approche préventive de la RSE,
moins cher que les traitements curatifs –
Analogie avec le rapport Stern sur le climat

5. Optimisation des coûts

L'engagement dans une démarche DD / RSE permet de faire des économies – quelques idées de base :

- tri sélectif, recyclage (amont et aval)
- réduction consommations eau, électricité
- approvisionnements : privilégier le local (transports)
- pour l'alimentation : filières bio et commerce équitable
- éco-conception : approche « cycle de vie »
- plan de transports pour les salariés (TC, car-pooling)
- vidéo-conférences plutôt qu'avion
- « *greening the supply chain* »
- réduction de l'empreinte écologique (CO2, bilan carbone)



Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

Exemples

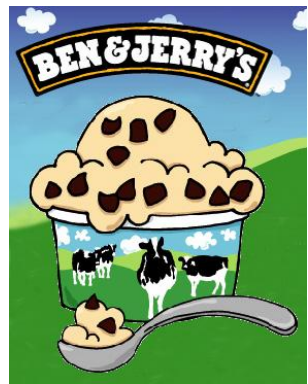
- Ben & Jerry's
 - The Body Shop
- Triodos
 - Timberland
- Dervenn



Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

Ben & Jerry's





Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

The Body Shop





Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

Triodos

Soyez fier de votre épargne



Ouvrez un compte d'épargne durable

Banque Triodos

Suivez votre épargne à la trace



Découvrez les projets durables financés grâce à nos épargnants.

L'expertise en Investissement Socialement Responsable doublement primée





Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011
Performance économique et Responsabilité sociétale

Timberland

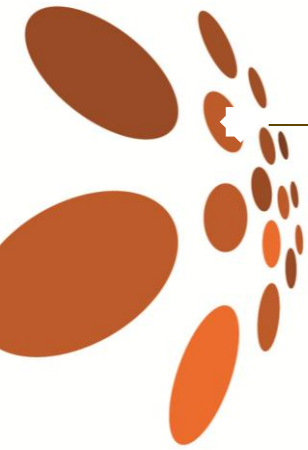




Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011
Performance économique et Responsabilité sociétale

Dervenn





Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

Performance économique et Responsabilité sociétale

L'évolution de la gouvernance **des entreprises**

I. – Modèle standard

II. – Premier élargissement

III. – Deuxième élargissement

IV. – Modèle étendu ou décroisonné

I. Modèle standard : la « *shareholder governance* »

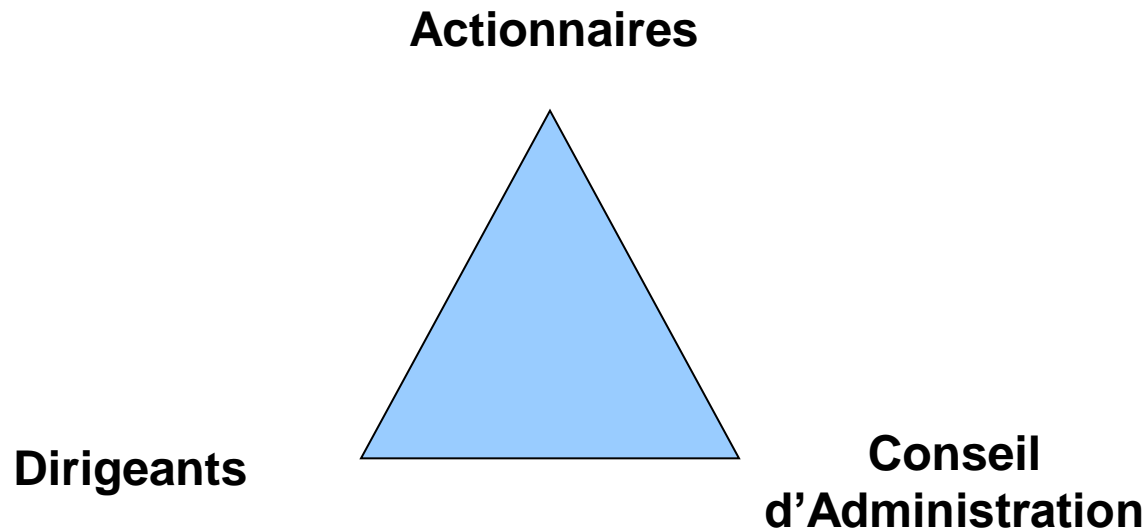
- **Modèle dominant depuis les années 1980 mais qui est remis en cause par la crise systémique depuis 2008**
- **Slogan : « Créer de la valeur pour l'actionnaire »**
- **Figures emblématiques : Milton Friedman (1960-70), Reagan, Thatcher**
- **Exigence de ROE de 15%, ce qui est insoutenable à long terme dans une économie mondiale qui croît de 3% par an**
- **D'où la formation de bulles à répétition et la crise actuelle**

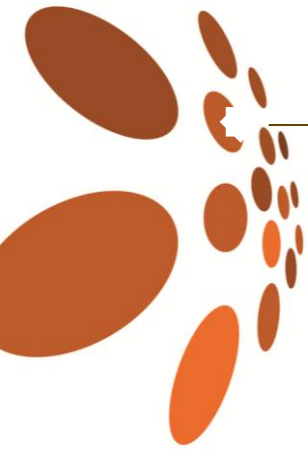


I. Modèle standard : la « shareholder governance »

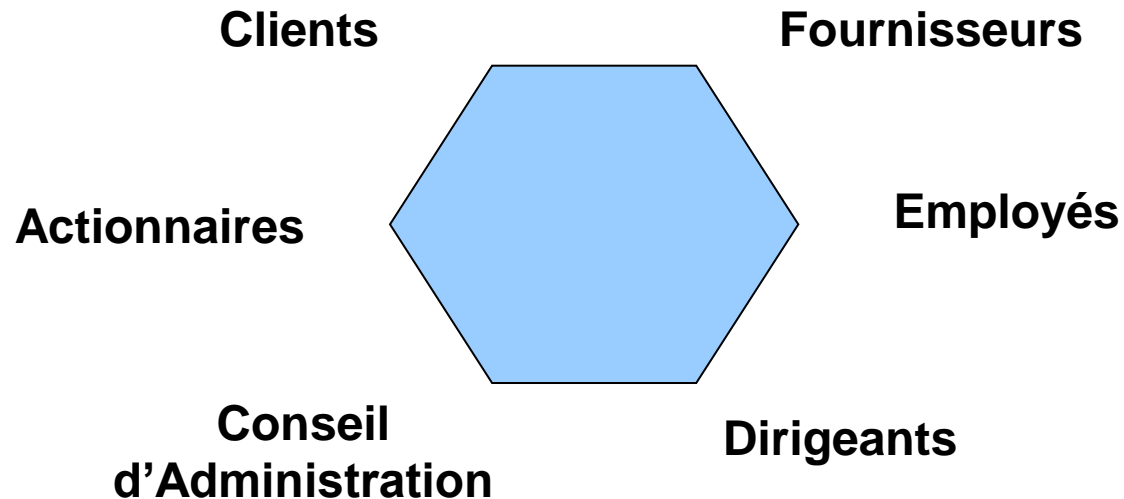
Ce modèle n'envisage la gouvernance des entreprises que dans le cadre du triangle :

Actionnaires – Dirigeants – Conseil d'administration





II. Premier élargissement :
prise en compte de trois autres catégories :
les clients, les fournisseurs et les employés

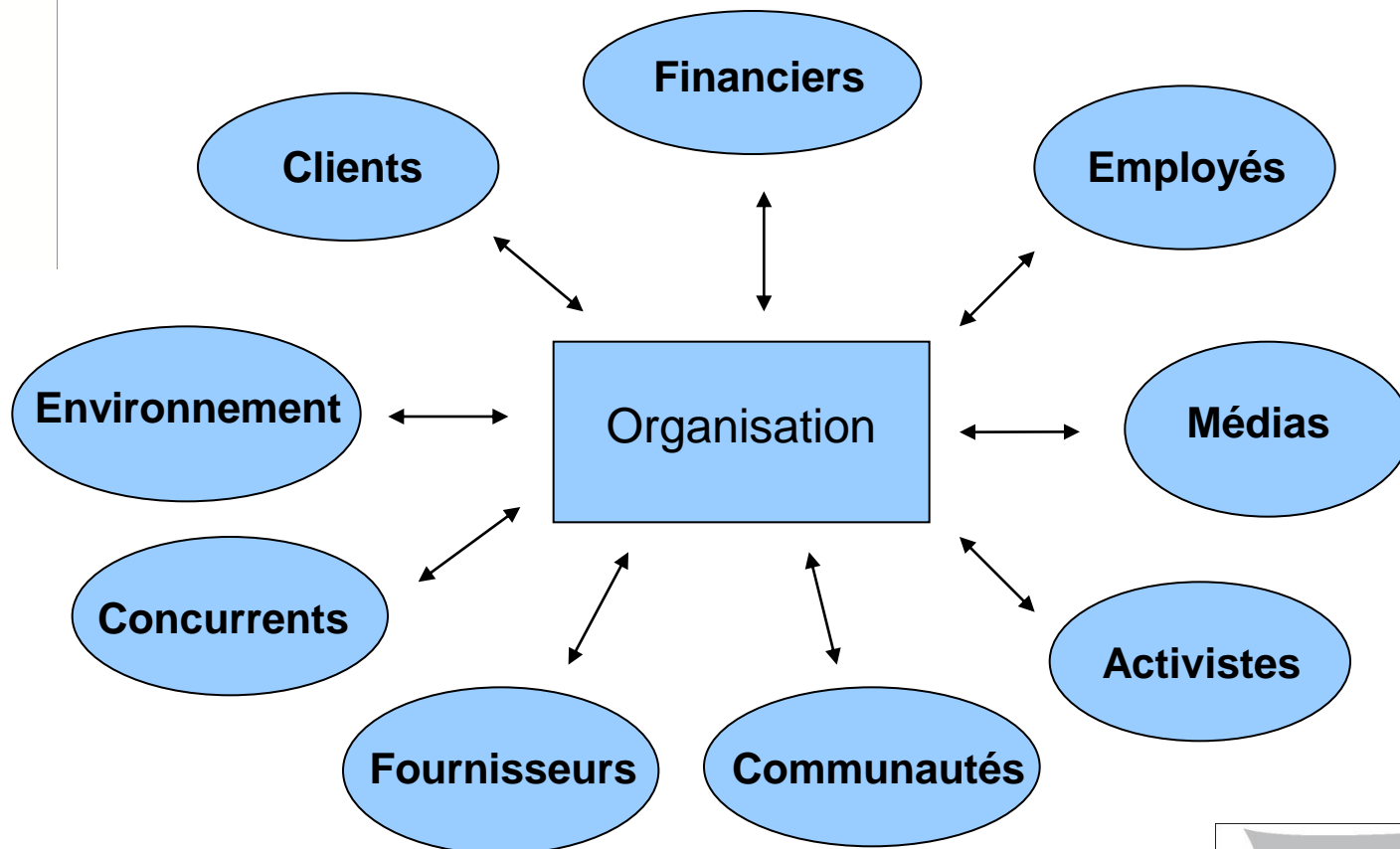


III. Deuxième élargissement :
prise en compte de toutes les parties prenantes
et tentative de concilier leurs attentes

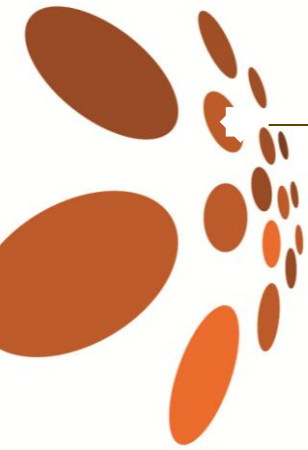
Les actionnaires	Investisseurs institutionnels, petits porteurs, cadres, dirigeants...
Les <i>stakeholders</i> internes	Salariés, collaborateurs Syndicats
Les partenaires opérationnels	Clients, fournisseurs, sous-traitants, assurances, banques, (concurrents)...
La communauté sociale	Pouvoirs publics, médias, ONG, associations, communautés environnantes, société civile, générations futures...
L'environnement naturel	Plus un enjeu qu'un acteur

Identification des parties prenantes

Schéma traditionnel



↔ Peuvent affecter
ou être affectés par

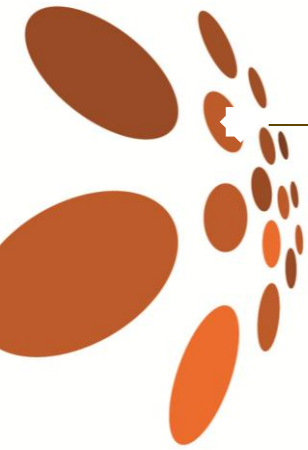


IV. Modèle étendu ou décloisonné

- **Réflexions actuelles sur la « *corporate citizenship* »**
- **Aucun acteur (Etats, institutions internationales, ONG...) n'est capable de remédier seul aux problèmes du monde**
- **Seule une coopération entre de multiples acteurs pourra permettre de les prévenir et de les résoudre**
- **Emergence d'un rôle politique nouveau pour les entreprises**

IV. Modèle étendu ou décloisonné

- **Vers un nouveau modèle de gouvernance au service du bien commun ?**
- **De même qu'il existe de nombreux niveaux de gouvernance (de la gouvernance de soi à la gouvernance mondiale), le bien commun s'applique à différentes échelles (de la famille à l'ensemble de l'humanité)**
- **La gouvernance de l'entreprises (niveau organisationnel) a donc vocation à être reliée aux autres niveaux de gouvernance et à contribuer au bien commun à plusieurs « étages »**
- **Le bien commun mondial est constitué de nombreux biens publics globaux**



Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011

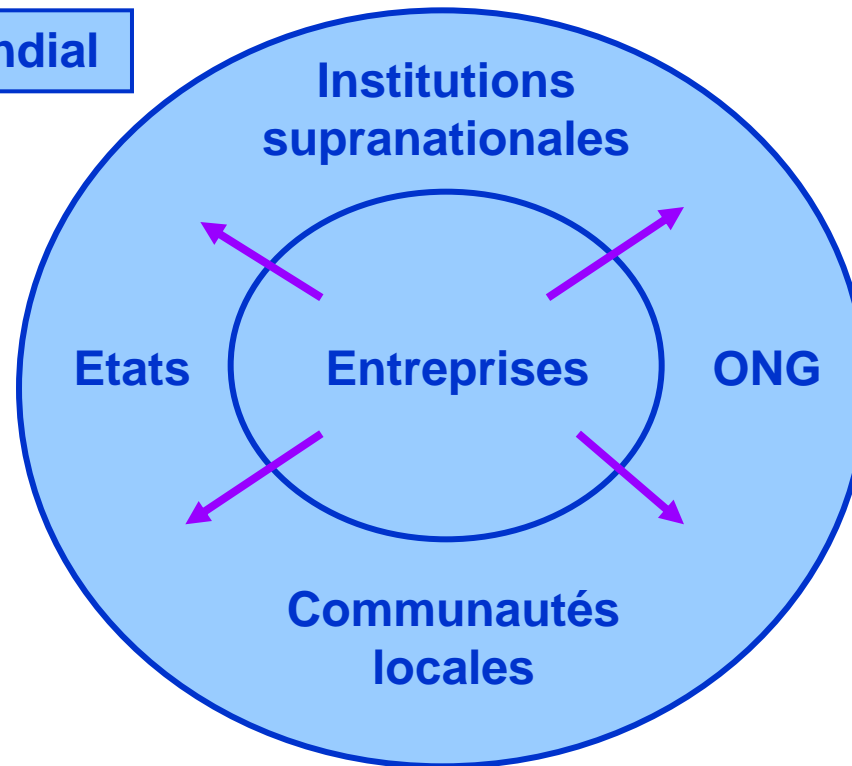
Performance économique et Responsabilité sociétale

→ Quels sont les biens publics globaux ?

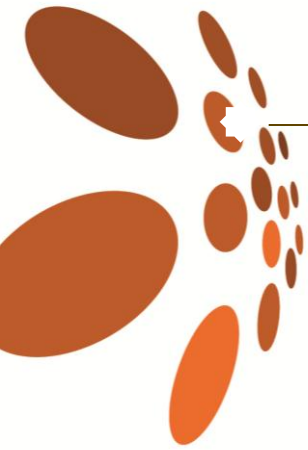
- Paix entre les nations, sécurité pour tous
- Prospérité équitablement partagée
- Cohésion sociale (locale, nationale et globale)
- Institutions justes, système financier transparent
- Climat viable, biosphère, biodiversité et écosystèmes sains
- Santé publique : éradication des épidémies, accès à l'eau potable, satisfaction des besoins alimentaires de base pour tous
- Accès au logement, à l'information, libertés civiles et politiques
- Etc.

→ La gouvernance des entreprises selon le modèle étendu

Village mondial



Contribution au bien commun à différents niveaux



Club Développement durable UE 35 – 21 Oct 2011
Performance économique et Responsabilité sociale

Merci pour

votre attention ...

Questions, commentaires ?