

# RSE DD

## Pratiques managériales et stratégie RSE

### Transcription vidéo –L2 – Comment intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise ?

---

*Ce cours vous est proposé par Damien TALBOT, Professeur agrégé des universités, IAE Clermont Auvergne et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo 3**

Dans cette leçon, nous allons voir comment intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise. Nous verrons comment définir une vision et des engagements clairs. Nous analyserons ensuite les enjeux de la RSE pour l'entreprise avec notamment la matrice de matérialité. Nous terminerons par l'évaluation des actions mises en œuvre à travers l'ESG et des exemples de KPI.

#### **Diapo 4**

Toute initiative en matière de RSE doit s'inscrire dans une réflexion approfondie sur l'identité et les valeurs fondamentales de l'entreprise, dont il n'est plus possible de faire l'économie.

Il convient ainsi d'identifier les principes éthiques et les valeurs sur lesquelles repose l'organisation. L'éthique d'entreprise vise à la fois les comportements individuels des salariés d'une entreprise et le comportement de l'entreprise elle-même, en tant que personne morale dans sa stratégie et sa conduite des affaires au quotidien, les deux étant liés.

Par exemple, pour L'Oréal : « Le respect des droits humains est une partie essentielle de cet engagement, conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs). »

Pour BNP : « Depuis 2004 et la signature du 1er accord en matière d'égalité professionnelle, BNP Paribas mène une politique active en faveur de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion afin de créer un environnement juste pour tous et toutes ».

Il est nécessaire de définir des engagements explicites et mesurables dans les domaines social, environnemental et économique. Par exemple, « IKEA s'engage à avoir un impact positif sur le climat d'ici 2030 en réduisant les émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue dans une proportion supérieure à celle de la chaîne de valeur IKEA, tout en développant l'activité de IKEA. [...] Pour avoir un impact positif sur le climat, nous devons d'abord nous engager à réduire de moitié l'empreinte climatique de l'ensemble de la chaîne de valeur IKEA d'ici à 2030, pour respecter l'objectif des 1,5 °C ».

Ces principes sont souvent inscrits dans les codes de conduite des entreprises et influencent leurs décisions stratégiques. Ces dernières sont aussi construites en fonction des enjeux RSE que connaissent chaque entreprise.

### **Diapo 5**

Une démarche RSE efficace repose sur une compréhension approfondie des effets de l'activité de l'entreprise sur son environnement et des attentes des acteurs concernés. Il s'agit d'élaborer une matrice de matérialité permettant de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents. Cet outil permet d'évaluer et de prioriser des enjeux RSE pour une organisation. L'objectif est d'aider l'organisation à concentrer ses efforts sur les thématiques prioritaires en matière de développement durable, en fonction de leur importance relative pour les différentes parties prenantes et pour l'entreprise elle-même.

Cet outil permet d'appréhender les enjeux RSE sous une forme concrète : construire une matrice de matérialité permet ainsi de créer un outil d'aide de décision RSE visuel et immédiatement parlant. C'est un outil pour passer de la théorie à la pratique pour toute démarche RSE en entreprise.

Concrètement, une matrice de matérialité met en relation : les attentes des parties prenantes (clients, employés, investisseurs, ONG, collectivités), l'impact de ces enjeux sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

### **Diapo 6**

Voici quelques exemples de matrices de matérialité élaborées par des grands groupes. Premier exemple, la matrice de matérialité d'Engie.

Quatre enjeux principaux structurent les activités d'Engie et sont associés à des objectifs prioritaires : la santé et la sécurité au travail, la sécurité et la résilience des installations, l'éthique et la conformité, ainsi que la diversité et l'inclusion au travail.

La transition vers une économie bas-carbone et la croissance durable sont considérées comme décisives, en lien avec les priorités stratégiques du groupe : développement des énergies renouvelables, production de gaz verts, renforcement des infrastructures énergétiques, et promotion de l'efficacité et de la sobriété énergétique. Pour garantir le succès de cette ambition et assurer la cohérence avec sa raison d'être, Engie mise sur un leadership et une gouvernance responsable.

### **Diapo 7**

Deuxième exemple, la matrice de matérialité du groupe Unilever.

Celle-ci met l'accent sur la santé et la sécurité au travail, la sécurité et la résilience des installations, l'éthique et la conformité, la diversité et l'inclusion au travail.

### **Diapo 8**

Selon la définition de l'Autorité des marchés financiers (AMF), les indicateurs ESG (Environnement, Social et Gouvernance) sont des critères extra-financiers qui permettent d'évaluer un acteur économique en dehors des critères financiers habituels que sont la rentabilité, le prix de l'action et les perspectives de croissance. Selon Bpifrance, ils sont un outil pour évaluer la démarche RSE d'une entreprise en analysant l'intégration du développement durable dans ses activités et en évaluant sa contribution à la société.

Détaillons maintenant les différents critères ESG.

Les indicateurs du critère Environnement mesurent l'impact écologique de l'entreprise. Il s'agit de mesurer l'empreinte carbone via les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation de ressources (utilisation d'énergies renouvelables, consommation d'eau, etc.), la gestion des déchets (taux de recyclage, réduction des polluants) ou encore le soutien à la biodiversité (initiatives de reforestation, protection des écosystèmes).

Les indicateurs du critère Social évaluent l'impact sur les employés et la société des actions RSE. Par exemple, sont observées les conditions de travail en mesurant le taux d'accidents, de turnover, l'égalité salariale. La diversité et l'inclusion est évaluée par la représentation des femmes, des personnes handicapées.

Pour les indicateurs du critère Gouvernance, il s'agit d'évaluer la transparence par la publication d'un rapport RSE conforme aux standards (ISO 26000 par exemple). L'éthique des affaires n'est pas oubliée : la structure du conseil, l'existence d'un comité de vérification des comptes, le nombre de cas de corruption et l'existence d'un code de conduite sont utilisés.

### **Diapo 9**

Des organismes comme le Global Reporting Initiative (GRI) ou la Sustainability Accounting Standards Board (SASB) établissent des cadres pour harmoniser ces indicateurs et garantir leur pertinence.

Un score ESG est calculé par des sociétés d'investissement et des sociétés de recherche et de données ESG spécialisées dans ce type de calcul. Ces sociétés collectent des données sur les performances environnementales, sociales et de gouvernance d'une entreprise, les évaluent et utilisent les résultats pour établir un score ESG. Ces scores sont accessibles en ligne sur les plateformes de courtage, les portails financiers et les sites web des agences de notation. Ils font toutefois l'objet de critiques quant à leur fiabilité.

### **Diapo 10**

Pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre il est possible de définir des indicateurs clés de performance (KPI) permettant d'évaluer l'impact des initiatives mises en place. Ils sont spécifiques à chaque entreprise, en fonction de leurs objectifs et de leur stratégie RSE.

### **Diapo 11**

Voici quelques exemples de KPI du groupe Danone.

# Références

## Comment citer ce cours ?

RSE DD – Pratiques managériales et stratégie RSE- Comment intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise ? Damien TALBOT, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un