

# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	7
AVANT-PROPOS .....	9
QUELQUES MOTS D'INTRODUCTION.....	17
Chapitre 1 – Rétrospective historique et philosophique : les fondements de la RSE.....	23
Une définition de la RSE.....	23
1.1. Le roman des origines.....	24
1.1.1. Des origines contestées .....	24
1.1.2. Fondements philosophiques et religieux.....	26
1.1.2.1. Diversité des points de vue philosophiques et religieux .....	26
1.1.2.2. Origines de la RSE au sein du protestantisme .....	27
1.1.2.3. Apports du catholicisme.....	30
1.1.2.4. Le confucianisme.....	33
1.1.2.5. L'hindouisme.....	34
1.1.2.6. Le zoroastrisme .....	36
1.1.2.7. Le bouddhisme .....	37
1.1.2.8. L'islam .....	38
1.1.2.9. Le judaïsme.....	39
1.1.2.10. Le socialisme.....	41
1.2. Précurseurs et fondateurs.....	42
1.2.1. John Maurice Clarck.....	42
1.2.2. Chester Barnard.....	43
1.2.3. Theodore Kreps.....	43
1.2.4. Robert Wood Johnson II.....	44
1.3. Première formulation et développement de la RSE .....	45
1.3.1. Howard Bowen, inventeur de la RSE.....	45
1.3.2. Autres pionniers et textes fondateurs.....	47
1.3.3. Critiques et détracteurs.....	49

## Comprendre la RSE, levier de transformation durable

1.4.	Un développement exponentiel à partir de 1970.....	51
1.4.1.	Le club de Rome .....	51
1.4.2.	Le Committee for Economic Development.....	52
1.4.3.	Diversité des approches au cours des années 1970.....	54
1.4.3.1.	Théories fondées sur le profit .....	54
1.4.3.2.	Théories fondées sur un modèle politique .....	55
1.4.3.3.	Théories fondées sur la motivation sociale .....	56
1.4.3.4.	Théories fondées sur l'éthique.....	58
1.4.4.	En France.....	62
1.4.5.	L'émergence de la société civile .....	62
1.4.5.1.	Le mouvement consumériste .....	62
1.4.5.2.	Les ONG .....	66
1.4.5.3.	Autres influences de la société civile.....	67
1.4.6.	Premières mesures d'efficacité.....	67
1.5.	L'époque actuelle.....	68
1.5.1.	L'institutionnalisation de la RSE (2000-2010) ....	68
1.5.1.1.	Le <i>Global Compact</i> , une reconnaissance mondiale pour la RSE .....	68
1.5.1.2.	Une pratique qui se diffuse largement en entreprise .....	71
1.5.1.3.	L'obligation de reporting .....	72
1.5.1.4.	L'investissement socialement responsable (ISR) – les critères ESG .....	73
1.5.2.	La « normalisation » de la RSE (à partir de 2010)	75
1.5.2.1.	L'ISO 26000 et les normes éthiques.....	76
1.5.2.2.	Les labels volontaires.....	78
1.5.2.3.	<i>Purpose-driven companies</i> et sociétés à mission .....	78
1.5.3.	Démocratisation et reconnaissance mondiale de la RSE .....	81
1.5.3.1.	Les Objectifs de Développement Durable des Nations unies .....	81
1.5.3.2.	Le glissement de l'opinion publique .....	87
1.6.	L'avenir de la RSE .....	89
	Résumé du chapitre 1 .....	90

Chapitre 2 – Enjeux et défis : un éclairage environnemental et sociétal, la montée des interrogations.....	91
2.1. Environnement : le vertige de l’anthropocène.	
Le dépassement des limites planétaires.....	92
2.1.1. Le Changement climatique (émissions GES).....	92
2.1.1.1. Mécanisme du réchauffement global et chiffres mondiaux .....	92
2.1.1.2. Les initiatives pour réduire les émissions mondiales .....	97
2.1.1.3. Zoom sur quelques pays issus du club de la Francophonie.....	99
2.1.2. Les limites biologiques et biochimiques.....	111
2.1.2.1. Bio capacité et empreinte écologique .....	111
2.1.2.2. Approche par les écosystèmes.....	112
2.1.2.3. L’approche par les limites planétaires .....	119
2.1.2.4. Les enjeux liés à la biologie : acidification, préservation des sols et eau douce .....	122
2.1.3. Les autres limites planétaires .....	127
2.1.3.1. Disponibilité des ressources de matières premières énergétiques fossiles .....	127
2.1.3.2. Disponibilité des ressources minérales.....	128
2.1.3.3. Autres risques.....	134
2.2. Les tensions sociales et sociétales.	
Gestion des inégalités... des minorités... .....	135
2.2.1. Analyse mondiale .....	137
2.2.1.1. Les grands indicateurs de développement humain .....	137
2.2.2. Analyses nationales (France et Europe) .....	146
2.2.2.1. Sources des inégalités.....	146
2.2.2.2. Performance redistributrice .....	148
2.3. L’intégration des enjeux sociétaux et environnementaux .....	151
2.3.1. Le donut de K. Raworth.....	151
2.3.2. Les ODD comme support intégrateur.....	153
2.3.2.1. Un reporting difficile, mais qui s’améliore .....	153
2.3.2.2. Appropriation des ODD par les acteurs économiques. ....	154

## Comprendre la RSE, levier de transformation durable

2.3.2.3.	Cas des PME éléments enquête RSE dans les TPE-PME .....	156
2.3.2.4.	Retour et quantification sur les autres initiatives autour de la responsabilité des entreprises .....	158
2.3.3.	Les ODD comme révélateurs de certaines limites	159
2.3.4.	Les Nouveaux Indicateurs de Richesse .....	160
2.3.5.	Analyses d'initiatives globales (exemples).....	161
2.3.5.1.	Les contributeurs transverses : les syndicats et les associations .....	161
2.3.5.2.	L'économie sociale et solidaire .....	163
2.4.	Les grandes transitions. Quels scénarios possibles ? .....	164
2.4.1.	L'énergie .....	164
2.4.1.1.	Projection dans l'avenir, équation de Kaya .....	164
2.4.1.2.	Concilier sécurité énergétique, efficacité et écologie.....	166
2.4.1.3.	L'atterrissage vers le Net Zéro : quelques scénarios pour 2050 ou 2100.....	167
2.4.1.4.	Appropriation par les entreprises.....	175
2.5.	Conclusion .....	175
	Résumé du chapitre 2 .....	177
	Chapitre 3 – Outils et méthodes au service de l'intérêt général .....	179
3.1.	Introduction .....	179
3.2.	Les évaluations environnementales .....	180
3.2.1.	L'Analyse du Cycle de Vie.....	180
3.2.2.	ACV pour quoi et jusqu'où ? .....	186
3.2.2.1.	Limites de la méthodologie .....	186
3.2.2.2.	L'ACV, une dynamique partenariale recherche-action .....	187
3.2.2.3.	L'ACV, un socle pour l'évolution réglementaire.....	188
3.2.2.4.	Le Life Cycle Costing.....	189
3.2.3.	L'empreinte Carbone ou bilan GES, une ACV monovariante .....	190
3.2.3.1.	Intérêt de l'outil.....	190
3.2.3.2.	Points clés de la méthodologie .....	192

3.2.3.3.	Méthodologies internationales .....	193
3.2.3.4.	Cohérence des approches GES micro et macro.....	194
3.2.4.	Et la problématique de l'eau ?.....	197
3.2.5.	Une approche systémique de la biodiversité .....	198
3.2.6.	La contribution du GIEC aux approches systémiques.....	204
3.2.7.	La mise en cohérence par un système de management .....	206
3.3.	État de l'art sur les approches sociétales.....	209
3.3.1.	Besoins de l'individu .....	210
3.3.2.	Le « rôle » de l'objet entreprise, d'une organisation .....	212
3.3.2.1.	Quelle finalité et quel exercice du pouvoir ? .....	212
3.3.2.2.	Motivation et gestion du changement, l'éclairage de la sociodynamique .....	213
3.3.2.3.	Les changements dans la culture d'entreprise.....	216
3.3.3.	Entrepreneuriat social et intrapreneuriat social..	221
3.3.4.	L'Économie sociale et ses mesures d'efficacité....	225
3.3.5.	La norme sociale SA 8000 .....	228
3.3.6.	L'Analyse du Cycle de Vie sociale (ACVs).....	229
3.3.7.	L'approche centrée sur l'homme.....	233
3.3.7.1.	L'approche par les capacités .....	233
3.3.7.2.	À la recherche d'un indicateur de bien- vivre partagé .....	236
3.3.7.3.	Climat social et relations sociales dans l'entreprise. Les outils de mesures des engagements réciproques selon une approche convention au sens de Lewis ....	239
3.3.8.	Le capital immatériel .....	243
3.4.	Les parties prenantes au cœur de la responsabilité des entreprises .....	244
3.4.1.	Un dialogue à structurer, un rôle clé à organiser	244
3.4.2.	Caractérisation des jeux d'acteurs (rôles, attributs, finalités) .....	246
3.4.2.1.	Parties prenantes dans l'écosystème : quoi et pourquoi ?.....	246

3.4.2.2.	La sphère d'influence (le périmètre d'analyse).....	250
3.4.2.3.	Leur identification .....	250
3.4.3.	Hierarchisation des parties prenantes et matrices de matérialité (opportunités/risques)...	251
3.4.4.	Efficacité et différentes formes de dialogue .....	253
3.4.4.1.	Transparence.....	253
3.4.4.2.	Processus de dialogue .....	254
3.4.4.3.	Pour un reporting responsable vers les parties prenantes .....	255
3.5.	Éléments complémentaires sur le management : éthique et gouvernance .....	256
3.5.1.	L'éthique d'entreprise au cœur de la RSE .....	256
3.5.2.	Gouvernance d'entreprise « experte » ou participative ? .....	259
3.6.	Au service de l'ISO 26000 et des ODD (une mise en cohérence).....	260
3.7.	La définition de la stratégie, mise en œuvre et pratiques évaluatives .....	262
3.7.1.	Élaboration de la stratégie.....	263
3.7.2.	Phase de mise en œuvre et de pilotage .....	269
3.7.3.	Phase d'évaluation. Mobilisation des techniques évaluatives .....	270
3.7.4.	Éléments complémentaires sur les indicateurs et les référentiels de mesure .....	274
3.7.4.1.	Sélection des indicateurs les plus fréquents.....	274
3.7.4.2.	Indicateurs recommandés par la GRI.....	275
3.7.4.3.	Indicateurs issus de nouvelles exigences réglementaires en cours de finalisation ....	276
3.8.	Comment passer à l'acte. Éléments complémentaires sur le reporting et les référentiels.....	278
3.8.1.	Avant de passer à l'acte.....	278
3.8.1.1.	Faire un état des lieux.....	278
3.8.1.2.	Établir de bons principes .....	280
3.8.2.	Les huit facteurs clés pour une mise en œuvre réussie de la RSE.....	281
3.9.	En guise de conclusion .....	282
	Résumé du chapitre 3 .....	283

Chapitre 4 – La RSE dans le management.....	285
4.1. Le management aujourd’hui.....	285
4.2. RSE et compétitivité de l’entreprise .....	287
4.2.1. Une critique souvent entendue.....	287
4.2.2. Impact du respect de l’environnement .....	288
4.2.2.1. Maîtrise et gestion des déchets .....	288
4.2.2.2. Réduction des dépenses énergétiques .....	289
4.2.2.3. Maîtrise des sources de pollution.....	293
4.2.2.4. Innovations marketing réduisant l’impact environnemental.....	294
4.2.3. Climat social – relations sociales.....	301
4.2.4. Contribution au développement local .....	308
4.2.5. Un élément fédérateur.....	313
4.2.6. Un bilan économique indiscutablement positif.	314
4.3. La réputation de l’entreprise.....	316
4.3.1. L’ère du grand soupçon .....	316
4.3.2. Attentes du public, Licence to Operate .....	318
4.3.3. Compliance et confiance .....	320
4.3.4. Attractivité et recrutement.....	324
4.3.5. Due diligence et image publique de l’entreprise.	326
4.4. RSE et maîtrise des risques .....	330
4.4.1. Quels risques ?.....	330
4.4.1.1. Risques économiques externes .....	330
4.4.2. Sécurisation de la chaîne d’approvisionnement ( <i>Supply chain</i> ).....	332
4.4.3. Outils pour faciliter le dialogue social dans l’organisation .....	336
4.4.4. Prise en compte des différentes parties prenantes .....	337
4.4.4.1. Quelles parties prenantes (PP) ?.....	337
4.4.4.2. Quel processus de dialogue ?.....	338
4.5. Quelques bonnes pratiques en conclusion.....	341
4.5.1. Politique éthique et codes de conduite .....	341
4.5.2. Labellisation, matrice de matérialité et outils de management de la RSE.....	347
Résumé du chapitre 4.....	350

Chapitre 5 – Finance et RSE.....	351
5.1. La genèse et les principes de la finance durable .....	352
5.1.1. Contexte de développement de la finance durable.....	352
5.1.2. Présentation générale de la finance et de la finance durable.....	355
5.1.2.1. Finalité de la finance et ses principales hypothèses.....	355
5.1.2.2. Appropriation des enjeux du développement durable par la finance .....	360
5.2. Typologie des acteurs.....	366
5.2.1. L'épargnant particulier.....	367
5.2.2. Investisseurs institutionnels, soumis à une obligation fiduciaire .....	369
5.2.3. Intermédiaires soumis à une obligation de moyen (sociétés de gestion...) .....	371
5.2.4. Les acteurs des structures non financières.....	373
5.2.5. Quelle appropriation des bonnes pratiques RSE ? .....	374
5.3. Les produits financiers durables.....	375
5.3.1. Présentation des principaux produits.....	375
5.3.1.1. Les obligations durables.....	375
5.3.1.2. Les fonds durables et les critères ESG .....	376
5.3.1.3. Comment sont sélectionnés les actifs selon les critères ESG ?.....	379
5.3.1.4. Labellisation et exigences légales.....	383
5.3.1.5. L'investissement à impact.....	384
5.3.2. Volumes selon typologie (Europe dont France)..	387
5.3.2.1. Obligations durables.....	387
5.3.2.2. Fonds durables.....	388
5.3.3. Volume et rendement éclairage mondial .....	390
5.3.4. Une nécessité de mieux hiérarchiser les produits	392
5.4. Critiques et axes d'amélioration .....	394
5.4.1. Constat global sur l'efficacité de l'ISR .....	394
5.4.2. Observations sur la mise en œuvre des approches ESG .....	395
5.4.2.1. Une approche trop simpliste ?.....	395
5.4.2.2. Une approche trop subjective ?.....	396



5.4.2.3.	Une rentabilité et une volatilité peu différente des autres placements ? .....	400
5.4.2.4.	L'emprise de la finance classique .....	403
5.4.2.5.	La tentation de la récupération commerciale .....	405
5.4.2.6.	Limites de principes, de méthode et de gouvernance .....	406
5.4.2.7.	Éléments d'analyse pour éclairer les choix .....	407
5.4.3.	Les pistes d'amélioration .....	409
5.4.3.1.	Les réponses de la réglementation.....	409
5.4.3.2.	La feuille de route de l'AEMF.....	415
5.4.3.3.	Vers une démarche à impact .....	416
5.4.3.4.	Rapprocher RSE et ESG grâce à la mise en cohérence des normes .....	419
5.5.	Quelles voies d'avenir pour l'investissement durable ? Rigueur et travail en profondeur.....	422
5.5.1.	Clarifier vocabulaire et ambitions .....	422
5.5.2.	Distinguer les notions de risques pour le capital financier et les notions de risques pour le capital socioenvironnemental .....	423
5.5.3.	Arrêter de sur-promettre (agir vraiment) .....	425
5.5.4.	S'approprier une démarche systémique.....	426
5.5.5.	Faire un bilan objectif.....	427
	Résumé du chapitre 5 .....	430
	Chapitre 6 – Les dimensions juridiques de la RSE.....	431
6.1.	Définitions et notions générales sur les différentes approches juridiques .....	433
6.1.1.	Notions juridiques, oppositions entre elles .....	433
6.1.1.1.	Quelques définitions.....	433
6.1.1.2.	<i>Common law/civil law</i> .....	434
6.1.1.3.	Droit privé/droit public .....	434
6.1.1.4.	Droit positif/droit naturel.....	436
6.1.1.5.	<i>Hard law/soft law</i> .....	436
6.1.2.	Une nécessaire gouvernance appuyée sur droit dur et droit mou .....	437
6.1.3.	Caractérisation des acteurs : législateur – juges – nouveaux acteurs .....	439

6.2.	Le reporting extra-financier .....	441
6.2.1.	Contexte et définition .....	441
6.2.1.1.	Origine.....	441
6.2.1.2.	Définitions et destinataires du reporting..	442
6.2.2.	Qualité de l'information non financière .....	444
6.2.3.	Principe <i>comply or explain</i> .....	444
6.2.4.	Principe de matérialité.....	445
6.2.5.	Cadre de référence et format : rapport RSE/DD et rapport intégré .....	445
6.2.6.	Limites de l'information extra-financière, risque de <i>greenwashing</i> .....	446
6.3.	La législation et les règlements européens .....	447
6.3.1.	Directives « normatives » de l'Union européenne dans le champ RSE.....	449
6.3.1.1.	Obligations de diligence inhérentes à la RSE.....	449
6.3.1.2.	Directives remarquables publiées entre 1992 et 2012 (hors reporting et système de management) .....	450
6.3.1.3.	Synthèse des principales obligations .....	455
6.3.2.	Vers un droit de l'Union de la RSE.....	455
6.3.2.1.	Règlement 1221/2009/CE du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système UE de management environnemental et d'audit (EMAS).....	456
6.3.2.2.	Les directives en matière de reporting (directive 2003/51/CE et directive 2006/46/CE).....	457
6.3.2.3.	Directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003..	457
6.3.2.4.	Directive 2006/46/CE concernant les comptes consolidés.....	458
6.3.3.	Les réglementations récentes (2014-2021) et futures de l'UE.....	458
6.3.3.1.	La Directive Droit des actionnaires, <i>Shareholder Rights Directive (SRD2)</i> .....	458

6.3.3.2.	La directive DPEF Directive européenne 2014/95/UE.....	459
6.3.3.3.	Le devoir de vigilance.....	460
6.3.3.4.	Loi reporting CSRD et NFRD .....	462
6.3.3.5.	Loi taxonomie et dispositifs associés (recherche de cohérence et d'outils partagés) .....	464
6.3.3.6.	SFDR ( <i>Sustainable Finance Disclosure Regulation</i> ).....	466
6.4.	État des lieux en France .....	469
6.4.1.	Rapide panorama de la législation française en lien avec la RSE (en débutant par le volet environnement) .....	469
6.4.1.1.	Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) 2001 .....	469
6.4.1.2.	Loi POPE 2005 .....	470
6.4.1.3.	Lois Grenelle I (août 2009) & II (juillet 2010) .....	471
6.4.1.4.	Loi sur la transition énergétique 2015 .....	471
6.4.1.5.	Loi Biodiversité 2016 .....	471
6.4.1.6.	Loi AGEC 2020 .....	472
6.4.1.7.	Loi Énergie Climat.....	472
6.4.1.8.	Loi Climat Résilience 2021 .....	473
6.4.2.	Loi sur le devoir de vigilance .....	473
6.4.2.1.	Contenu .....	474
6.4.2.2.	Conséquences.....	475
6.4.2.3.	Évaluation de la mise en œuvre de la loi..	476
6.4.2.4.	Remarques et conclusion.....	477
6.4.3.	Transparence et lutte contre la corruption (Loi Sapin 2).....	478
6.4.3.1.	Contenu .....	478
6.4.3.2.	Évaluation.....	479
6.4.4.	La loi PACTE.....	480
6.4.4.1.	Contenu .....	481
6.4.4.2.	Évaluation par rapport aux attendus .....	482
6.4.4.3.	Remarques sur les changements introduits.....	483

Comprendre la RSE, levier de transformation durable

6.4.5.	L'obligation de reporting : la DPEF (Déclaration de performance extra-financière).....	484
6.4.5.1.	Cadre général.....	484
6.4.5.2.	Analyser et prévenir les risques.....	487
6.4.5.3.	Retour d'expérience.....	489
6.5.	État des lieux en Belgique.....	490
6.5.1.	Premières initiatives et terminologie.....	490
6.5.2.	Spécificités législatives.....	491
6.5.3.	Obligations de reporting.....	492
6.6.	État des lieux en Suisse.....	494
6.7.	Normes internationales relatives à la RSE.....	495
6.7.1.	Normes émanant des organisations internationales.....	495
6.7.1.1.	Le Pacte mondial (Global Compact).....	496
6.7.1.2.	Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.....	496
6.7.1.3.	La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail.....	497
6.7.1.4.	Les normes ISO.....	498
6.7.1.5.	La norme sociale de la responsabilité SA 8000.....	499
6.7.2.	Les codes de conduite.....	499
6.7.2.1.	Définition.....	500
6.7.2.2.	Efficacité des codes de conduite.....	500
6.7.2.3.	Autour du code de conduite.....	501
6.7.2.4.	Les codes de conduite élaborés par des ONG ou par des organismes indépendants.....	502
6.7.3.	Les labels environnementaux et sociaux.....	503
6.7.4.	Systèmes internationaux d'audit et de reporting.....	503
6.7.4.1.	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).....	503
6.7.4.2.	La <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).....	506
6.7.4.3.	Auditeurs et vérificateurs.....	510
	Résumé du Chapitre 6.....	511

Annexe :	
les labels.....	513
1. Labels RSE généralistes dédiés aux organisations/entreprises ...	515
2. Labels RSE thématiques .....	519
3. Labels territoriaux .....	524
4. Labels sectoriels.....	526
5. Labels ISR.....	529
Études de cas.....	535
Étude de cas n° 1 : Capital humain, raison d'être et cessions d'entreprise .....	536
Étude de cas n° 2 : Qu'est-ce que l'intérêt social de l'entreprise ? ..	541
Étude de cas n° 3 : Raison d'être et entreprise à mission : de quoi parle-t-on ?.....	545
Étude de cas n° 4 : Le cas d'Investance Partners : transformer sa gouvernance et son modèle d'affaire à l'ère de la RSE.....	551
Étude de cas n° 5 : New Belgium Brewing : responsabilité éthique et environnementale dans une PME.....	556
Étude de cas n° 6 : L'imprimerie Lomitusi, audit environnemental et logiques institutionnelles .....	564
Étude de cas n° 7 : Comment la normalisation de la RSE peut-elle aider Fleury Michon à se transformer ?.....	569
Étude de cas n° 8 : The Body Shop, les défis d'une stratégie bâtie sur l'éthique et la RSE.....	576
Étude de cas n° 9 : Économie circulaire, le cas de Renault .....	588
Étude de cas n° 10 : Répondre aux défis d'un environnement contraint pour servir les besoins des populations rurales : le modèle d'entreprise sociale 1001fontaines.....	592
Étude de cas n° 11 : Le cas du Groupe Alpha (société minière).....	600
Étude de cas n° 12 : Comment maintenir sa position de leader RSE dans le nouveau contexte RSE, notamment réglementaire ? (Cas d'une PME) .....	605
Étude de cas n° 13 : INFALACDELIS SA (succession, relocalisation, rémunérations).....	609
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>614</b>
<b>POSTFACE.....</b>	<b>621</b>