

**LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES :  
UN CONCEPT INCONTOURNABLE  
CONTRIBUANT A LA CREATION DE VALEUR  
DE L'ENTREPRISE**

*Comment contribuer à la création de valeur de l'entreprise  
en intégrant la RSE à la stratégie RH ?*

**Laura LE VALLOIS**

Sous la direction de Madame Sabine COLIN

Licence professionnelle « *Métiers de la GRH* »

Année universitaire 2020 – 2021

**– Version anonymisée – Tous droits réservés –**

## Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier Madame Sabine COLIN, ma directrice de mémoire, Madame Cécile de BERNARDI, responsable pédagogique, et Madame Amina YALA, chargée de cours en méthodologie, pour leur accompagnement et leur bienveillance tout au long de cette année scolaire.

Je remercie Monsieur Yann RENAUD, Directeur Régional Ile-de-France du Pôle Hébergement/Logement - Habitat et Action Sociale, Madame Chantal MIR, Directrice Générale Habitat et Action Sociale et Madame Béatrice RICCARDI, Directrice des Ressources Humaines du GROUPE SOS SOLIDARITES qui m'ont permis de concrétiser ce projet.

Je tiens à remercier tout particulièrement Madame Sylvie BRUNET, Députée au PARLEMENT EUROPEEN, d'avoir pris le temps de partager avec moi son expertise ;

Et l'ensemble des professionnels passionnés et passionnants avec qui j'ai pu échanger lors de mon étude empirique, ainsi que leurs entreprises respectives : ALSTOM, ATOS, BNP PARIBAS, DANONE, ENGIE, ERAMET, PUBLICIS, SANOFI, SCHNEIDER ELECTRIC, SNCF GARE ET CONNEXIONS, UBISOFT et VEOLIA.

Je ne remercierai jamais assez mon mari avec qui chaque jour est une nouvelle aventure, une nouvelle découverte, de nouveaux rêves à réaliser.

Je tiens enfin à exprimer toute ma reconnaissance à mes parents pour leur soutien constant et cette phrase qui me guide depuis toujours : « *La peur n'évite pas le danger !* »

## Sigles

<b>AFNOR</b> : Association Française de Normalisation	<b>ODD</b> : Objectifs de Développement Durable (de l'ONU)
<b>BPI</b> : Banque Publique d'Investissement	<b>OFII</b> : Office Français de l'Immigration et Intégration
<b>CAC</b> : Cotation Assistée en Continu	<b>OIT</b> : Organisation Internationale du Travail
<b>CCI</b> : Chambre du Commerce et de l'Industrie	<b>ONG</b> : Organisation non gouvernementale
<b>CEO</b> : Chief executive officer (président directeur général)	<b>ONU</b> : Organisation des Nations Unies
<b>CESE</b> : Comité économique et social européen	<b>OPCA</b> : Organisme paritaire collecteur agréé
<b>CFA</b> : Centre de formation d'apprentis	<b>OPCO</b> : Opérateur de compétences
<b>CODIR</b> : Comité de direction	<b>PACTE</b> : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
<b>COMEX</b> : Comité exécutif	<b>PAQTE</b> : Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises
<b>CSR</b> : Corporate Social Responsibility (RSE)	<b>PCA</b> : Plan de continuité d'activité
<b>DD</b> : Développement durable	<b>PME</b> : Petites et moyennes entreprises
<b>DPEF</b> : Déclaration de Performance Extra-Financière	<b>QPV</b> : Quartier prioritaire de la politique de la Ville
<b>EEE</b> : Espace économique européen	<b>REP/REP+</b> : Réseau d'éducation prioritaire
<b>EPIC</b> : Établissement public à caractère industriel et commercial	<b>ROI</b> : Return on Investment (retour sur investissement)
<b>ESG</b> : Environnemental, social et gouvernance	<b>RQTH</b> : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
<b>ISO</b> : Organisation Internationale de Normalisation	<b>RSE</b> : Responsabilité sociétale des entreprises
<b>LGBTQ+</b> : lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers, etc.	<b>SBF</b> : Société des Bourses Françaises
<b>MOOC</b> : Massive Open Online Course	<b>UE</b> : Union Européenne
<b>NRE</b> : Nouvelles Régulations Economiques	<b>V.I.E</b> : Volontariat international en entreprise
<b>OCDE</b> : Organisation de Coopération et de Développement Economiques	

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I – Cadre théorique .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Objets des concepts de la Responsabilité Sociétale des Entreprises .....</b>	<b>8</b>
1.1. La RSE, une définition en perpétuelle évolution .....	8
1.1.1. Définition de la RSE par l’Union Européenne .....	8
1.1.2. Définition de la RSE selon l’ISO 26000.....	9
1.1.3. Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ?.....	9
1.2. Evolutions historiques .....	10
1.2.1. Histoire et origines .....	10
1.2.2. Une prise de conscience mondiale .....	11
1.2.3. Axe prioritaire de l’Union Européenne.....	12
1.3. Normalisation .....	13
1.3.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises et Développement Durable.....	13
1.3.2. Les Objectifs de Développement Durable de l’ONU.....	14
1.3.3. La norme ISO 26000 .....	14
<b>2. Une transformation en profondeur de l’entreprise.....</b>	<b>15</b>
2.1. Une démarche encouragée par l’État .....	15
2.1.1. Les dispositifs français .....	15
2.1.2. La loi PACTE .....	16
2.1.3. Raison d’être et entreprise à mission.....	16
2.2. Une pression de la part des parties prenantes .....	17
2.2.1. Des consommateurs et des actionnaires exigeants .....	17
2.2.2. Un besoin de sens pour les salariés.....	18
2.2.3. Le candidat : un client (presque) comme un autre .....	19
2.3. De la nécessité de résilience à la création de valeur.....	20
2.3.1. La résilience organisationnelle .....	20
2.3.2. RSE et création de valeur.....	21
2.3.3. Le concept de valeur partagée .....	22
<b>3. Les ressources humaines, un levier de réussite pour l’entreprise .....</b>	<b>23</b>
3.1. Une fonction devenue stratégique (proposer).....	23
3.1.1. Le RH « <i>Business Partner</i> » .....	23
3.1.2. Les professionnels RH, créateurs de valeur.....	24
3.2. Les RH mobilisées dans la transformation organisationnelle (accompagner) .....	25
3.2.1. La conduite de changement .....	25

3.2.2.	La méthode Agile .....	25
3.3.	Vers une GRH responsable, durable et éthique (être) .....	26
3.3.1.	Le management éthique et responsable .....	26
3.3.2.	La GRH durable .....	27
3.3.3.	Ressources humaines, capital humain et potentiel humain .....	28
<b>CHAPITRE II – Étude empirique .....</b>		<b>29</b>
<b>1.</b>	<b>Le cadre méthodologique .....</b>	<b>29</b>
1.1.	L’approche méthodologique : méthode qualitative .....	29
1.2.	Sélection des acteurs et typologie de l’échantillonnage .....	29
1.3.	La collecte de données .....	32
1.4.	Retours d’expérience .....	33
<b>2.</b>	<b>Résultats de l’étude .....</b>	<b>35</b>
2.1.	S’approprier la RSE .....	35
2.1.1.	L’essence de la RSE .....	35
2.1.2.	Les ODD de l’ONU comme fil conducteur .....	35
2.1.3.	Loi PACTE et raison d’être .....	36
2.2.	RSE et stratégie d’entreprise .....	36
2.2.1.	La RSE au sein même l’ADN de l’entreprise .....	36
2.2.2.	Matrice de matérialité .....	37
2.2.3.	Éthique et transparence .....	37
2.2.4.	Des labels, certifications et notations en pagaille .....	38
2.3.	L’articulation RH, RSE et création de valeur .....	39
2.3.1.	Un schéma de pilotage homogène .....	39
2.3.2.	Retour sur investissement et création valeur .....	40
2.3.3.	RSE et RH .....	41
<b>CHAPITRE III – Préconisations .....</b>		<b>44</b>
<b>1.</b>	<b>Favoriser la diversité et l’inclusion : le recrutement .....</b>	<b>44</b>
<b>2.</b>	<b>S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville .....</b>	<b>51</b>
<b>3.</b>	<b>Développer l’intelligence (inter)culturelle des collaborateurs .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>		<b>65</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>67</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>72</b>

## Introduction

Selon l'INSEE, l'entreprise est une « *unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché.* » <sup>1</sup> Les économistes matérialisent alors souvent l'entreprise comme une « boîte » dans laquelle on fait entrer des facteurs de production (personnel, matières premières, machines) et qui en ressortent sous forme de services ou de produits. L'objectif de l'entreprise est la maximisation du profit grâce à trois voies :

- Financière : réduire les coûts, augmenter la rentabilité, limiter les charges fixes
- Economique : conquérir un nouveau marché, toucher une nouvelle cible, se différencier de ses concurrents
- Non-économique : atteindre un taux de notoriété plus élevé, avoir de nouveaux partenaires industriels, proposer du sur mesure

C'est de cette façon que l'entreprise se différencie de l'association à but non lucratif. Ainsi, par essence, les entreprises ne sont pas censées prendre en considération dans leur gestion des enjeux sociétaux, mais se concentrer sur une course à la production pure et simple. Cette logique s'est renforcée par la recherche de la productivité via l'optimisation de la marge et d'un retour sur investissement rapide. Dans son article du New York Times du 10 septembre 1970, M. FRIEDMAN, père fondateur des politiques monétaires contemporaines, défend : « *L'entreprise n'a qu'une responsabilité sociale, celle d'utiliser ses ressources et de mener des activités visant à maximiser ses profits (pour l'actionnaire) dans la mesure où elle respecte les règles du jeu.* » <sup>2</sup> La fin de cette phrase est d'ailleurs souvent tronquée, ne plaisant pas forcément à tous, car depuis les règles du jeu ont changé.

La crise sanitaire, économique et sociale du COVID-19 a clairement été un point de bascule majeur. Les entreprises ont, certes, été mises à rude épreuve cependant nombreuses ont été celles qui ont répondu à l'appel à la solidarité nationale et à l'effort collectif. X. HOLLANDTS, docteur en sciences de gestion, décrypte : « *Il y a eu un comportement illustrant*

---

<sup>1</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE - <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi>

<sup>2</sup> FRIEDMAN M., « The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times*, 1970

*les propos de cette fameuse lettre envoyée par le Medef au gouvernement, consistant à dire : faisons fi de la RSE et concentrons-nous uniquement sur la survie des entreprises. Et puis une position diamétralement opposée disant plutôt : cette crise est le symptôme de l'essoufflement d'un modèle de production et de consommation, qui doit nous pousser à réfléchir à un modèle plus vertueux. De là devra partir une réflexion sur la façon dont les entreprises doivent contribuer au bien commun. On a pu le voir dans le comportement de certaines entreprises : LVMH, mais aussi une myriade de PME, se sont mis à produire du gel, des masques etc. Alors que d'autres, comme Amazon, ne se sont pas préoccupées de la santé de leurs salariés ou des conséquences du maintien de leur activité. »<sup>3</sup>*

Ainsi, boostées par une prise de conscience mondiale et encouragées par les institutions de toute échelle, des entreprises, de la TPE à la multinationale, suivent aujourd'hui, en plus de leurs objectifs économiques, des objectifs sociétaux et entretiennent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes. Pour construire le « monde d'après », la responsabilité sociétale des entreprises pourrait se révéler être une réelle opportunité si tentée qu'elle soit saisie.

M. RICHER, Consultant en Management et en RSE à SCIENCES PO détaille alors que « dans 20 % à 30 % des entreprises, la fonction RSE est rattachée au DRH [et] dans tous les autres cas, les fonctions RH et RSE sont de plus en plus amenées à travailler ensemble, à la recherche d'une performance globale, source de différenciation compétitive. »<sup>4</sup> Face à ce constat, la priorité des professionnels RH est d'être identifiés comme un levier de réussite de la politique RSE en tant que moteur de croissance de l'entreprise et de redéfinir leur position de façon « *business oriented* ». Reste à savoir : **Comment contribuer à la création de valeur de l'entreprise en intégrant la RSE à la stratégie RH ?**

---

<sup>3</sup> CHOUIN A.L., « Covid-19 : un test pour la responsabilité sociale des entreprises », *France Culture*, 2020

<sup>4</sup> SCIENCES PO - [www.sciencespo.fr](http://www.sciencespo.fr)

## CHAPITRE I – Cadre théorique

### 1. Objets des concepts de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

#### 1.1. La RSE, une définition en perpétuelle évolution

##### 1.1.1. Définition de la RSE par l'Union Européenne

L'Union Européenne se saisit de ce qui peut être identifié comme les prémices de la RSE en 1995 avec la création d'un réseau d'entreprises (*L'European Business against Social Exclusion*) et la publication du *Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion* impulsés par J. DELORD, alors Président de la Commission Européenne. Il faudra cependant attendre 1999 pour voir apparaître la notion de RSE dans un document officiel - *la Résolution du Parlement Européen* - appelant à mettre en place un code de conduite à destination des entreprises sur les droit environnementaux, sociaux et humains qui marquera les débuts de l'engagement européen sur le sujet. Ainsi, la RSE devient officiellement une priorité de l'Union Européenne lors du sommet européen de Lisbonne de 2000 et la publication en 2001 du *Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité des entreprises* où la Commission Européenne offre une première définition (communautaire) officielle à la RSE : « *L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »<sup>5</sup> En 2011, la Commission Européenne revoit en profondeur sa position sur la RSE et en fait un élément clé de son plan d'action économique 2011-2014. Afin de tendre vers la croissance durable et la compétitivité de l'économie européenne qu'elle recherche, elle va réviser sa définition de la RSE en tant que « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». <sup>6</sup> Elle se félicite alors de « *l'intégration des préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique et de droits de l'Homme dans les activités commerciales.* »<sup>7</sup> Cette définition est, depuis, toujours celle en vigueur au sein de l'Union Européenne.

---

<sup>5</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001

<sup>6</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* - Document 52011DC0681, 2011

<sup>7</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* - Document 52011DC0681, 2011

### 1.1.2. Définition de la RSE selon l'ISO 26000

En parallèle, l'ISO, chargée de définir les standards internationaux, publie en 2010 l'ISO 26000 relative à la RSE. 93 % de ses 164 membres (gouvernements, ONG, etc.) s'accordent sur la définition suivante : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.* »<sup>8</sup> De la même façon, ils établissent les lignes directrices de RSE en identifiant 7 questions centrales : 1. La gouvernance de l'organisation ; 2. Les droits de l'Homme ; 3. Les relations et conditions de travail ; 4. L'environnement ; 5. La loyauté des pratiques ; 6. Les questions relatives aux consommateurs ; 7. Les communautés et le développement local. Cette définition a l'avantage de bénéficier d'un consensus international et d'une compréhension commune de la RSE.

### 1.1.3. Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ?

Le concept venant des États-Unis, les chercheurs théoriciens francophones font dans un premier temps le choix de traduire « *Corporate Social Responsibility* » en « *Responsabilité Sociale des Entreprises* ». Cependant, en 2006, l'AFNOR, membre de l'ISO, propose de changer cette traduction en « *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise* ». Des experts consentent à cette modification, bien qu'il s'agisse d'un néologisme, jugeant le terme mieux adapté : évoquer uniquement une responsabilité sociale en réduirait la portée, mettant de côté les aspects écologiques, économiques, commerciaux et financiers. En effet, « social » du latin « *socialis* » (« accordé à la société ») et « *socius* » (« allié ») renvoient à ce « *qui intéresse les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité* ». <sup>9</sup> On le retrouve dans les locutions comme « fracture sociale », « aides sociales », « cohésion sociale », etc. Au centre du « social » se trouvent indéniablement les relations humaines. De « social » naît donc par extension « sociétal ». Pour les raisons susmentionnées, nous utiliserons le terme de « responsabilité sociétale des entreprises » dans l'ensemble de ce mémoire.

---

<sup>8</sup> AFNOR, *NF en ISO 26000*, Octobre 2020

<sup>9</sup> LAROUSSE DE POCHE, Editions Larousse, 2021

## 1.2. Evolutions historiques

### 1.2.1. Histoire et origines

A l'ère de la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle et du catholicisme sociale, un certain « paternalisme » des entreprises émerge. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une généralité, des patrons se positionnent en tant que « chefs de famille » et proposent des avantages à leurs salariés (logements, soins médicaux) afin de les fidéliser et d'éviter les mouvements sociaux. Cette méthode est cependant décriée de par son rapport social de domination. Plus tard, après la crise financière de 1929 et la Seconde Guerre Mondiale, le « *new deal* » de F. D. ROOSEVELT favorise aux États-Unis la redistribution des ressources et des lois de protection syndicale et des programmes d'aide voient le jour. C'est dans ce contexte qu'en 1953 H. BOWEN, considéré comme le père fondateur de la RSE, publie *Social Responsibilities of the Businessman*. L'économiste y développe sa vision du rôle que doit avoir l'entreprise dans la société et la responsabilité morale du dirigeant : « *La RSE renvoie aux obligations de l'homme d'affaire de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes d'action qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société.* »<sup>10</sup> Puis, en 1979, A. B. CARROLL modélise la RSE dans *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* par une pyramide de 4 catégories de responsabilités : 1. La base où se trouvent les responsabilités économiques (être profitable, exigé par la société) ; 2. Dessus, les responsabilités légales (respecter la loi, exigé par la société) ; 3. Puis les responsabilités éthiques (se comporter d'une façon éthique, attendu par la société) et 4. Au sommet, les responsabilités philanthropiques (faire du bien à la communauté, désiré par la société). Procédant par étape, de la base au sommet de la pyramide, l'entreprise tend à couvrir l'ensemble des responsabilités énumérées. E. FREEMAN améliore le concept en 1984 en y ajoutant la notion de partie prenante : « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.* »<sup>11</sup> En cherchant à satisfaire l'ensemble des entités qui interviennent à petite ou grande échelle dans la pérennité de l'entreprise, cette dernière garantit sa sécurité au sein du système. Cette théorie des parties prenantes structure l'ISO 26000 et pratiquement toutes les méthodologies modernes de RSE.

---

<sup>10</sup> BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953

<sup>11</sup> FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984

### 1.2.2. Une prise de conscience mondiale

Outre les théoriciens de l'entreprise, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) publie en 1976 des principes directeurs notamment sur la publication d'informations extra-financières, l'emploi, les relations professionnelles, les droits de l'Homme, la lutte contre la corruption ou encore l'environnement. L'année suivante, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) rédige une déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale se voulant être un « *code de bonne conduite et de bonnes pratiques* »<sup>12</sup> sur des sujets identiques. Puis, en 1987, le *Rapport Brundtland* de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU définit pour la première fois le terme de « développement durable » : « *un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs.* »<sup>13</sup> Dans cette continuité, en 1992, 173 chefs d'État et des militants écologistes se réunissent au Sommet de Rio de l'ONU afin de trouver un consensus entre développement économique et protection de l'environnement. C'est lors de cette date historique que les 3 conventions de Rio (changements climatiques, diversité biologique, désertification) sont adoptées à l'unanimité et qu'un plan d'action est mis en place : *l'Agenda 21*. - En 2002, un nouveau sommet se tiendra de nouveau à Rio pour élaborer un programme d'actions 2002-2015. - L'année 2000 est marquée, quant à elle, par le Pacte Mondial des Nations Unies. Comprenant 10 principes touchant aux droits de l'Homme, à l'environnement, à la lutte contre la corruption et au droit du travail, il a pour objectif de promouvoir les valeurs des Nations Unies en invitant les entreprises à les appliquer au sein même de leur organisation. 20 ans après, ce pacte est une référence de la RSE en entreprise : « *C'est la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable, regroupant plus de 13 000 participants dans 170 pays.* »<sup>14</sup> Enfin, il est impossible de parler de la RSE sans faire mention de la COP 21. Le sommet international de 2015 réunissant 194 pays et l'UE parvient à un accord historique, les *Accords de Paris sur le climat*, sur la lutte contre le changement climatique. Approuvé à l'unanimité, il a, entre autre, pour objectif de limiter l'ensemble du réchauffement mondial entre 1,5 °C et 2 °C d'ici 2100.

---

<sup>12</sup> OIT, *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, 1977

<sup>13</sup> ONU, *Rapport Brundtland - Our Common Future*, 1987

<sup>14</sup> GLOBAL COMPACT – [www.globalcompact-france.org/p-29-pourquoi-s-engager](http://www.globalcompact-france.org/p-29-pourquoi-s-engager)

### 1.2.3. Axe prioritaire de l'Union Européenne

En parallèle, souhaitant devenir l'économie la plus compétitive du monde, l'Union Européenne présente lors du sommet de Lisbonne de 2000 la RSE comme l'axe prioritaire de sa politique. L'année suivante, la Commission Européenne (annexe 1), dans son *Livre Vert* propose d'axer sa stratégie sur plusieurs points centraux : mieux faire connaître l'impact positif de la RSE sur les entreprises et les sociétés ; renforcer l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur la RSE entre entreprises ; promouvoir le développement des capacités de gestion de la RSE ; stimuler la RSE au sein des PME ; faciliter la convergence et la transparence des pratiques et des instruments de RSE ; créer au niveau européen un Forum plurilatéral sur la RSE ; intégrer la RSE aux politiques communautaires. Le Comité Economique et Social Européen (CESE) tranche en 2006 sur 8 domaines prioritaires (1. La sensibilisation et l'échange de bonnes pratiques ; 2. Le soutien aux initiatives plurilatérales ; 3. La coopération avec les États membres ; 4. L'information des consommateurs et la transparence ; 5. La recherche ; 6. L'éducation ; 7. Les PME ; 8. La dimension internationale) et 9 critères d'une démarche socialement responsable (1. La RSE doit être une démarche volontaire ; 2. Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales ; 3. L'entreprise doit intégrer la RSE dans son mode de gestion et de management ; 4. La RSE doit découler d'un dialogue avec toutes les parties prenantes ; 5. Elle ne doit pas être motivée par la seule recherche de profits ; 6. L'entreprise doit être résiliente ; 7. L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales en interne et en externe ; 8. L'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales ; 9. Une politique de RSE doit pouvoir être vérifiée et évaluée). Depuis, la Commission ne cesse de faire évoluer sa stratégie pour « *une économie intelligente, durable et inclusive* ». <sup>15</sup> Après le *Pacte Vert pour l'Europe* en 2019 ayant pour but de rendre l'économie de l'Union Européenne durable, elle souhaite aujourd'hui favoriser la gouvernance durable des entreprises et introduit le DPEF : un nouveau standard européen de reporting extra-financier. Elle peine tout de même à s'accorder sur des nouvelles lois fortes. En effet, par exemple, fin avril 2021, alors que la Commission Européenne publie sa taxonomie sur la finance verte, elle décide... de ne pas décider sur l'épineux sujet du nucléaire qui divise les 27.

---

<sup>15</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *État des lieux de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive* – Document 52014DC0130, 2014

### 1.3. Normalisation

#### 1.3.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises et Développement Durable

Le développement durable étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »<sup>16</sup> et la RSE étant la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »<sup>17</sup>, les deux notions partagent un socle commun de plusieurs grands principes : précaution, équité et solidarité, transparence, participation et concertation et responsabilité. Cependant, si le premier est un projet écologique, le second est un projet essentiellement politique. En effet, l'objet premier du développement durable est l'environnement, la préservation de ses ressources naturelles et la nécessaire équité dans l'accès à ces dernières : il est « *un processus pour réaliser un développement humain d'une manière inclusive, interconnectée, équitable, prudente et sécuritaire.* »<sup>18</sup> L'entreprise est donc un sous-système à l'intérieur même de l'écosystème : « *le développement durable est devenu un projet écologique visant à la survie de l'espèce humaine.* »<sup>19</sup> La RSE, elle, met en perspective le rôle de l'entreprise dans la société ainsi que ses obligations sociétales en lui suggérant une politique qui rassemble ses intérêts, mais également les intérêts de la société où elle évolue. Ainsi, une entreprise qui table sur développement durable tend à la durabilité des activités : elle « *assure sa pérennité car elle répond à des besoins durables, parce qu'elle n'épuise pas les ressources naturelles non renouvelables* »<sup>20</sup> ; alors que l'entreprise socialement responsable est à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes, s'engage envers elles et leurs rend des comptes. Ce qui peut amener des entreprises orientées « développement durable » à ne pas prendre en considération ses parties prenantes, et des entreprises « socialement responsables » à ne pas penser « développement durable ». C'est pour cela que les deux concepts se doivent d'être complémentaires dans une dynamique vertueuse à long terme.

---

<sup>16</sup> ONU, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, *Rapport Brundtland - Our Common Future*, 1987

<sup>17</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* - Document 52011DC0681, 2011

<sup>18</sup> GLADWINN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.-S., « Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. », *Revue de l'Academy of Management*, volume 20, n°4, 1995, p. 874-907

<sup>19</sup> LEUNENS Y., LAHRIZI F.A., PAUCHANT T., HAMDI PACHA A., « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités », *RIMEC*, 2017

<sup>20</sup> IGALENS J. *Le Management – Fondements et Renouvellements*, Éditions Sciences Humaines, 2008

### 1.3.2. Les Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Dans cette optique, en 2015, les 193 pays de l'ONU adoptent 17 Objectifs de Développement Durable dans un Agenda 2030 ambitieux. Dans le cadre d'un plan d'action mondial, les efforts de tous seront concentrés sur : 1. Pas de pauvreté ; 2. Faim "zéro" ; 3. Bonne santé et bien-être ; 4. Éducation de qualité ; 5. Égalité entre les sexes ; 6. Eau propre et assainissement ; 7. Énergie propre et d'un coût abordable ; 8. Travail décent et croissance économique ; 9. Industrie, innovation et infrastructure ; 10. Inégalités réduites ; 11. Villes et communautés durables ; 12. Consommation et production responsables ; 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ; 14. Vie aquatique ; 15. Vie terrestre ; 16. Paix, justice et institutions efficaces ; 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs. Les entreprises, acteurs économiques incontournables, sont invitées à se mobiliser et à inclure ces objectifs dans leur stratégie et leur gouvernance. La France est une des meilleures élèves : « plus de 80 % des acteurs interrogés disent avoir déjà priorisé les ODD pour leur entreprise et plus de 80 % des entreprises ont également fait correspondre leur démarche RSE aux ODD ou prévoient de le faire. » <sup>21</sup>

### 1.3.3. La norme ISO 26000

De son côté, la norme ISO 26000 (annexe 2), est en lien avec de grands textes internationaux comme la *Déclaration universelle des droits de l'Homme*. Elle a pour but d'accompagner l'ensemble des organisations dans leur démarche : « Elle éclaire, explique, donne des compléments d'information, évite les incompréhensions ou l'arbitraire » et « permet de définir un langage commun, de clarifier, d'harmoniser les pratiques et de définir le niveau de qualité. » <sup>22</sup> D'autres normes ISO lui sont également complémentaires : l'ISO 14001 (Système de Management Environnemental), l'ISO 9001 (Système de Management de la Qualité) et l'ISO 45001 (Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail). L'ISO 26000 n'a pas vocation à faire l'objet d'une certification, cependant, pour construire, crédibiliser et valoriser sa démarche RSE, il existe une multitude de chartes, évaluations et labellisations. Ainsi, la certification « B Corp » est fortement plébiscitée au niveau international. Cependant, il est souvent difficile de s'y retrouver parmi le panel de possibilités,

---

<sup>21</sup> PWC et le GLOBAL COMPACT France, « ODD et entreprises françaises en action ! » – *Enquête auprès des membres du Global Compact France*, 2019

<sup>22</sup> AFNOR GROUPE, *L'ISO 26000 en 10 questions*, 2016

certaines manquant de transparence. Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance étudie actuellement la possibilité de créer une structure d'évaluation des labels RSE et/ou une charte publique de bonnes pratiques de labellisation. Ce qui reviendrait donc à évaluer les évaluateurs.

## **2. Une transformation en profondeur de l'entreprise**

### **2.1. Une démarche encouragée par l'État**

#### **2.1.1. Les dispositifs français**

Dans cette continuité, et cela même si la RSE se veut par définition être une démarche volontaire, la France s'efforce à lui offrir un cadre législatif. Ainsi, nous pouvons faire une rétrospective des lois les plus récentes. La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, impose aux entreprises cotées de publier un rapport extra-financier annuel décryptant leur impact environnemental, sociétal et social. Par la suite, naît du Grenelle de l'Environnement, la loi dite *Grenelle 1* de 2009 qui dessine les grandes lignes d'une politique nationale « *anti-réchauffement climatique* » dont l'objectif principal est de diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050. Les dispositifs retenus ont été affinés dans la loi *Grenelle 2* de 2010. De la même façon, la directive du 22 octobre 2014 étoffe les typologies d'entreprises concernées par le rapportage extra-financier (déclaration annuelle de performance extra-financière - DPEF) et en 2017, la France promulgue la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite loi « *Sapin II* » ainsi que la loi sur le devoir de vigilance. Cette dernière vise à ce que les grandes entreprises soient dorénavant garantes des pratiques sociales et environnementales de leurs filiales et de leurs sous-traitants en engageant leur propre responsabilité. Le 10 mars dernier, le Parlement Européen a proposé un texte concernant le devoir de diligence des entreprises fortement inspiré de la loi française. S'il est adopté, les entreprises européennes devront s'assurer du respect des droits (humains, sociaux, fondamentaux et environnementaux) de tous leurs partenaires et devront publier leur stratégie de vigilance. Le Parlement Français étudie également actuellement la loi Climat et Résilience portant sur la lutte contre le dérèglement climatique sur tous les aspects de la vie quotidienne. Néanmoins, ce type de lois présentées comme « exemplaires » et « novatrices » sont souvent jugées comme trop légères

par les associations et l'opinion publique qui dénoncent leur portée limitée et leur manque de contraintes réelles pour les entreprises.

### 2.1.2. La loi PACTE

Dans la même veine, la loi PACTE de 2018, se veut être une nouvelle étape dans la transformation économique française. 10 mesures s'en dégagent : 1. Simplifier les seuils applicables aux PME ; 2. Supprimer le forfait social sur l'intéressement et la participation ; 3. Repenser la place de l'entreprise dans la société ; 4. Créer son entreprise 100 % en ligne à moindre coût ; 5. Faciliter le rebond des entrepreneurs ; 6. Rapprocher la recherche publique de l'entreprise ; 7. Faciliter la transmission d'entreprise ; 8. Simplifier et assurer la portabilité des produits d'épargne retraite ; 9. Soutenir les PME à l'export ; 10. Protéger les entreprises stratégiques. Et elle identifie un « problème », « 51 % des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société. Pourtant, la définition de l'entreprise dans le droit ne prend pas en compte les enjeux sociétaux et environnementaux et n'incite pas les entreprises à définir une raison d'être. »<sup>23</sup> et y apporte une « solution » : l'article 1833 du Code Civil est modifié en faveur de la notion d'intérêt social et souligne la nécessité des entreprises à tenir compte des enjeux sociétaux et environnementaux de leur activité ; l'article 1835 de Code Civil est modifié et permet dorénavant aux entreprises d'introduire dans leurs statuts une raison d'être ; l'article 176 introduit dans le Code du Commerce la qualité de société à mission. La loi PACTE « repense la place de l'entreprise dans la société. »<sup>24</sup> Cependant, elle a ses limites puisqu'elle ne contraint toujours pas les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux, elle les y invite juste fortement.

### 2.1.3. Raison d'être et entreprise à mission

Jusqu'alors, le Code Civil n'avait jamais été modifié et régissait l'organisation des entreprises de la même façon depuis 1804. La loi PACTE peut donc être considérée comme une transition majeure dans la définition du rôle de l'entreprise et introduit, entre autres, deux concepts : la raison d'être et l'entreprise à mission. La raison d'être est une possibilité

---

<sup>23</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE, *Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*, 2019

<sup>24</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE, *Loi PACTE : quels défis pour la nouvelle forme d'entreprise, "société à mission" ?*, 2019

pour l'entreprise de désigner le rôle qu'elle souhaite jouer à long terme dans la société au-delà de son seul but économique. Par cela, elle donne un sens profond à son activité et tend à construire une nouvelle stratégie de performance globale. En mars 2020, le cabinet CONFLUENCE estimait à 55 % les entreprises du CAC 40 s'étant dotées une raison d'être.<sup>25</sup> L'entreprise à mission va, elle, plus loin en plaçant au sein même des statuts de l'entreprise sa raison d'être et en lui donnant un but qu'elle doit s'efforcer d'atteindre. Elle met en place un comité de mission indépendant de ses autres instances et présente annuellement un rapport dédié. En 2020, DANONE devient la première entreprise à mission du CAC 40 : après l'approbation de 99,42 % de ses actionnaires, la multinationale s'engage à « *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* »<sup>26</sup> sous l'impulsion d'E. FABER, alors encore PDG de DANONE. Ce dernier s'étant fait depuis évincé de ses fonctions, il est légitime de s'interroger si ses ambitions en matière de RSE ont contribué à son éviction. Une étude a montré qu'il s'agit en réalité d'une articulation RSE/performance financière : avec de bon résultats et une forte politique RSE, un PDG a deux fois moins de risque d'être remercié qu'un PDG avec les mêmes résultats financiers, mais sans RSE. Cependant, si la performance financière n'est pas au rendez-vous, le premier aura 84 % plus de risques d'être poussé vers la sortie.<sup>27</sup>

## 2.2. Une pression de la part des parties prenantes

### 2.2.1. Des consommateurs et des actionnaires exigeants

Ainsi, dans son rapport de 2020<sup>28</sup>, le Sénat mentionne une étude ACCENTURE de 2018 : « 66 % [des consommateurs français] affirment que leurs décisions d'achat sont influencées par les déclarations, les valeurs et les actions des dirigeants de l'entreprise. »<sup>29</sup> Les clients ne sont plus de simples consommateurs passifs, mais des parties-prenantes, conscientes de leur pouvoir sur les entreprises et qui exigent des résultats concrets. Par exemple, H&M a connu les foudres de ses clients suite à des allégations de travail forcé imposé aux Ouïghours via leur approvisionnement de coton. Depuis, la firme suédoise a cessé toutes

---

<sup>25</sup> ADAM M., « Raison d'être et société à mission : le bilan à un an », *Le Monde du Droit*, 2020

<sup>26</sup> DANONE – [www.danone.com](http://www.danone.com)

<sup>27</sup> HUBBARD, CHRITENSEN, GRAFFIN, « Higher Highs and Lower Lows : The Role of Corporate Social Responsibility in CEO Dismissal », *Strategic Management Journal*, 2017

<sup>28</sup> PRESIDENCE DU SENAT, *Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ?*, 2020

<sup>29</sup> ACCENTURE, *From Me to We: The Rise of the Purpose-led Brand*, 2019

commandes auprès de son fournisseur chinois. De la même façon, un engagement actionnarial se distingue en investissant sur des critères sociaux et environnementaux. Tous les ans, Larry FINK, CEO de BLACKROCK, le plus grand gestionnaire d'actifs au monde avec 6 000 milliards de dollars, adresse une lettre aux PDG des entreprises dans lesquelles il investit. Dans celle de cette année, il écrit : « *C'est pourquoi je vous écris chaque année, afin de mettre en évidence les enjeux essentiels à la création d'une valeur durable, des enjeux tels que la gestion des capitaux, la stratégie à long terme, la raison d'être et le changement climatique. Nous sommes depuis longtemps convaincus que nos clients, en tant qu'actionnaires finaux de votre entreprise, seront gagnants si vous parvenez à créer une valeur durable pour l'ensemble de vos parties prenantes.* »<sup>30</sup>

### 2.2.2. Un besoin de sens pour les salariés

Ensuite, pour comprendre l'impact de la RSE sur les salariés eux-mêmes de l'entreprise, il faut tout d'abord comprendre la pyramide de MASLOW. Ce dernier a mis en évidence les cinq besoins fondamentaux de tout être humain : 1. Les besoins physiologiques (manger, boire, dormir) ; 2. Le besoin de sécurité ; 3. Le besoin d'appartenance (faire partie d'un groupe) ; 4. Le besoin d'estime de soi (être reconnu par les autres) ; 5. Le besoin d'accomplissement (comprendre le sens de ce que l'on fait). Chaque besoin génère une énergie qui pousse à le combler. Un besoin non satisfait créera de la frustration, de la colère ou de la démotivation. La base de la pyramide de MASLOW regroupe les besoins les plus faciles à satisfaire (les besoins physiologiques et de sécurité) alors que, plus nous tendons vers le sommet, plus le besoin sera compliqué à combler, celui de réalisation de soi étant « *le Graal* ». Nous pouvons donc calquer cette approche psychologique au monde de l'entreprise où le sommet de la pyramide de MASLOW pourrait être satisfait par la notion de sens au travail qui englobe une dimension émotionnelle (ressentir davantage d'émotions positives que négatives dans son travail), cognitive (être satisfait par le contenu de ses missions, du développement de ses compétences et l'impact de ses actions) et aspirationnelle (avoir le sentiment d'adhérer et de participer au projet de l'entreprise). Ainsi, un employé engagé restera et évoluera dans son entreprise, prendra des initiatives au-delà de sa fiche poste, aura confiance envers sa direction, fera preuve de coopération et d'intelligence collective et se montra élogieux

---

<sup>30</sup> FINK L., *Lettre aux PDG*, BLACKROCK, 2021

lorsqu'il parlera de son organisation. Une étude réalisée par GLOBESCAN INTERNATIONAL révèle que « *plus de neuf sur dix se disent plus motivés et plus fidèles en raison des efforts de leurs employeurs pour être socialement et écologiquement responsables.* »<sup>31</sup> On distinguera trois niveaux d'engagements du plus bénéfique au moins rentable pour l'entreprise : 1. L'engagement affectif (le collaborateur considère que ses valeurs, son travail et l'entreprise sont en parfaite adéquation) ; 2. L'engagement normatif (le collaborateur considère avoir une obligation morale envers son entreprise) ; 3. L'engagement calculé (le collaborateur se demande s'il trouverait un bénéfice à quitter l'entreprise). Selon GALLUP, des collaborateurs impliqués dans leur travail entraînent une diminution de l'absentéisme de 41 %, une réduction du turnover de 24 %, une hausse de productivité de 17 % et une rentabilité accrue de 21 %.<sup>32</sup> Se dégageront également une réduction des coûts de santé, une baisse des comportements contreproductifs (absentéisme, vol, sabotage) et une innovation de la part des salariés. Or aujourd'hui, on recense seulement 53 % d'employés engagés au travail dans le monde<sup>33</sup> et « *40 % se disent prêts à changer d'emploi pour trouver ce sens qui leur manque.* »<sup>34</sup> Le coût du désengagement en France étant estimé à 97 milliards d'euros,<sup>35</sup> il serait nécessaire d'anticiper et de réajuster les pratiques en matière d'engagement des collaborateurs afin d'en faire un levier de performance.

### 2.2.3. Le candidat : un client (presque) comme un autre

Cette quête de sens est d'autant plus profonde chez les jeunes, exigeants par rapport à l'emploi et à l'entreprise. L'étude annuelle de DELOITTE - *Millenials Survey* - démontre que 20 % des nouvelles générations estiment que les entreprises sont en première ligne pour résoudre les grands défis mondiaux tels que le changement climatique ou la répartition des richesses : « *répondre aux attentes des Millenials, c'est transformer le modèle d'entreprise à trois niveaux : maximiser son impact sociétal, interagir avec son écosystème et construire un environnement de travail positif.* »<sup>36</sup> Ainsi, en 2018, plus de 32 000 étudiants et 400

---

<sup>31</sup> GLOBESCAN INTERNATIONAL, *GlobeScan Radar*, 2021

<sup>32</sup> GALLUP, *State of American Workplace*, 2017

<sup>33</sup> QUALTRICS XM, *2020 global employee experience trends*, 2020

<sup>34</sup> MONSTER, *Crise, sécurité de l'emploi et quête de sens au travail*, 2021

<sup>35</sup> PERROUD M., « Les salariés français sont parmi les plus désengagés d'Europe au travail », *Challenges.fr*, 2018

<sup>36</sup> DELOITTE, *Millenials Survey*, 2019

établissements d'enseignement supérieur signaient le *Manifeste étudiant pour un réveil écologique* exprimant leur « *volonté de choisir leur futur employeur en fonction de critères environnementaux* »<sup>37</sup> et en mettant au défi les entreprises. Dans cette continuité, en 2020, émergeait le réseau *Alumni for the planet*. Ce collectif d'anciens élèves de grandes écoles s'engageait à pousser, de l'intérieur, les entreprises à prendre des engagements ambitieux via un réseau d'entraide et d'échanges de bonnes pratiques. Les rôles tendent à s'inverser dans le rapport candidat/recruteur : « *quand je recrute, c'est finalement moi qui finis par passer un entretien sur les valeurs de mon entreprise et sa responsabilité sociétale* »<sup>38</sup> témoigne H. VALADE, Directrice du développement durable de SUEZ. En intégrant à sa marque employeur des critères RSE en harmonie avec les valeurs et les préoccupations des candidats et de ses salariés, l'entreprise s'assure une attractivité auprès des meilleurs profils et elle maintient ses employés talentueux. L'entreprise réduit donc ses coûts de recrutement et de formation et évite une production perdue en raison d'un poste vacant ou d'un salarié mal ou non engagé. Ces parties prenantes étant attentives à la moindre action qu'elles considèrent comme contraire à leurs valeurs, toute tentative de greenwashing (environnement), socialwashing (conditions de travail), pinkwashing (femmes), rainbowwashing (LGBTQ+) se révèle nocive pour l'entreprise allant jusqu'à causer sa perte comme l'ont prouvé les déboires d'AMERICAN APPAREL en son temps. De même, AMAZON ou encore TOTAL, malgré leurs campagnes de communication en faveur de leurs engagements environnementaux et sociaux, sont régulièrement épinglés sur leurs émissions de CO<sup>2</sup> et leurs conditions de travail déplorables.

### **2.3. De la nécessité de résilience à la création de valeur**

#### **2.3.1. La résilience organisationnelle**

La résilience est un terme qui nous vient du domaine de la physique qui s'applique à la capacité d'un matériau à absorber l'énergie d'un choc en se déformant. Selon la norme ISO 22316:2017 « *la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à résister, absorber, récupérer et s'adapter aux perturbations impactant son activité.* »<sup>39</sup> Alors qu'on

---

<sup>37</sup> POUR UN REVEIL ECOLOGIQUE, *Manifeste étudiant pour un réveil écologique*, 2019

<sup>38</sup> PRESIDENCE DU SENAT, *Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ?*, 2020

<sup>39</sup> AFNOR, *ISO 22316:2017*, mars 2017

estime en France à 158 milliards d'euros<sup>40</sup> le coût de la crise sanitaire sur la seule année 2020, VODAPHONE a cherché à découvrir quelles entreprises étaient les mieux préparées pour l'avenir et ce qu'elles ont fait/ont différemment des autres notamment pendant la crise du COVID-19.<sup>41</sup> Six points communs ont pu être dégagés : 1. Avoir une attitude positive face au changement ; 2. Etre ouverts aux nouvelles technologies ; 3. Planifier activement leur avenir technologique ; 4. Définir des stratégies détaillées ; 5. Rester au courant des tendances émergentes ; 6. Etre flexibles. Faisant constat de leur retard en matière de résilience, « 80 % des dirigeants d'entreprise envisagent des transformations au sein de leurs organisations. »<sup>42</sup> La RSE se positionne alors comme un outil clé de la résilience organisationnelle comme le souligne le MEDEF qui a, depuis le début de la pandémie, changé son fusil d'épaule : « *La situation que nous venons de vivre a révélé la RSE comme l'un des carburants de la pérennité des entreprises* ». <sup>43</sup> L'écart de performance entre les entreprises disposant d'une politique RSE et celles qui n'en ont pas est en moyenne de 13 % et cet écart monte à plus de 20 % pour la seule dimension RH de la RSE. Par exemple, les organisations qui avaient mis en place du télétravail avant la crise dans le cadre d'une meilleure qualité de vie au travail ont mieux été préparées au confinement soudain de mars 2020 évitant ainsi le manque de moyens techniques, la perte de temps d'appropriation des outils ou le stress au sein des équipes.

### 2.3.2. RSE et création de valeur

Bien que la RSE permet la maîtrise des risques, les dépenses qui lui sont liées sont parfois considérées comme « imprudentes » économiquement (augmentation des coûts de production, augmentation des prix, diminution des dividendes, budget alloué au service RSE, etc.). Pourtant, il s'agit d'un investissement à long terme. Ainsi, M. PORTER développe dans les années 1980 le concept de chaîne de valeur. L'entreprise est selon lui une suite logique d'activités liées entre elles. Chacune donne naissance à une valeur stratégique (qu'elle soit financière ou client) plus ou moins importante via les fonctions transversales (infrastructure de l'organisation, gestion des ressources humaines, recherche développement et

---

<sup>40</sup> HONORE R., « Budget : le coût de la crise ramené à 158 milliards en 2020, incertitude pour 2021 », *Les Echos*, 2021

<sup>41</sup> VODAPHONE, *Business Future Ready Report*, 2020

<sup>42</sup> PROCADRES INTERNATIONAL et OPINIONWAY, *Accompagnement de la transformation des entreprises*, 2020

<sup>43</sup> MEDEF, *La Responsabilité Sociétale : Facteur de résilience de l'entreprise*, 2020

département des achats) ainsi que les activités de l'entreprises (logistique entrante, opérations, logistique sortante, marketing et ventes et service après-vente). Ce modèle permet à l'entreprise de s'auto-analyser sur sa création de valeur, définir sa stratégie business, optimiser ses activités, baisser ses coûts et donc augmenter ses avantages concurrentiels et se différencier de ses concurrents. La RSE s'insère dans cette dynamique et se met au service de la création de valeur en réduisant les coûts, en favorisant l'innovation, en attirant des clients supplémentaires sensibles à leur impact environnementaux et sociétaux, en créant un avantage concurrentiel, en offrant la possibilité de répondre à des appels d'offre publics exigeants en la matière, en minimisant les risques légaux puisqu'en avance sur la réglementation, en augmentant la motivation des salariés, en améliorant l'attractivité des talents créée par une crédibilité sociale plus forte et, enfin, en optimisant les investissements vers des installations plus durables.

### 2.3.3. Le concept de valeur partagée

Dans cette continuité, en 2006 <sup>44</sup>, puis en 2011 <sup>45</sup>, M. PORTER s'associe à M. KRAMER et expose, en réutilisant le concept de chaîne de valeur, la RSE comme un levier pour créer de la « valeur partagée » c'est-à-dire « *l'ensemble d'actions et de pratiques qui accroissent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales dans les communautés au sein desquelles elle est implantée.* » <sup>45</sup> Pour eux « *les entreprises n'ont pas su capter les opportunités que représente la RSE.* » <sup>45</sup> Les deux chercheurs démontrent (annexe 3) comment un projet RSE impacte la stratégie de l'entreprise et ils positionnent la création de valeur partagée comme une nouvelle étape de la responsabilité sociétale des entreprises. Il existe alors un lien entre les entreprises et la société, la création de valeur partagée résidant dans cette interdépendance : l'entreprise affecte la société et la société affecte l'entreprise. Les entreprises ont donc tout intérêt à trouver des réponses aux enjeux sociétaux puisque la recherche de valeur partagée permet de transformer les besoins sociétaux en opportunités et valeurs financières pour l'entreprise en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes. Elle allie ainsi avantages financiers, pour elle, et avantages

---

<sup>44</sup> PORTER M., KRAMER M., « Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 2006

<sup>45</sup> PORTER M., KRAMER M., « Creating Shared Value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, 2011

sociaux et environnementaux, pour la société. La RSE n'est plus « subie » par l'entreprise, mais devient un choix stratégique.

### 3. Les ressources humaines, un levier de réussite pour l'entreprise

#### 3.1. Une fonction devenue stratégique (proposer)

##### 3.1.1. Le RH « Business Partner »

Considérées longtemps comme une « fonction molle », les RH ont rejoint la stratégie de l'entreprise. Des nouveaux intitulés de postes émergent et font référence au terme de « *Business Partner* ». Renvoyant, avec « *partner* », à une relation fusionnelle autour d'un projet « *business* » commun, les DRH sont de plus en plus souvent intégrés au comité de direction aux côtés des équipes « terrain » et s'éloignent du rôle basique de gestion du personnel en alliant aujourd'hui social et économie. Ils participent notamment au développement des résultats financiers via le développement des compétences. Ainsi, 97 % d'entre eux considèrent comme « *fort* » ou « *très fort* » le poids de la fonction RH dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise <sup>46</sup> et siègent au COMEX et au CODIR. Déjà en 1996, D. ULRICH, considéré comme « *le père des ressources humaines modernes* » <sup>47</sup>, proposait un premier modèle favorisant la fonction RH au sein des enjeux « *business* ». Il y décrivait et analysait le rôle que les RH devaient assurer afin de s'intégrer dans le développement des performances économiques de l'entreprise : être un partenaire stratégique, être un agent du changement, être un partenaire administratif et un « champion des employés ». <sup>48</sup> En 2016, son nouveau modèle (annexe 4) répond à trois questions <sup>49</sup> :

- Quels sont les compétences nécessaires aux RH ? Les compétences organisationnelles, les compétences de base et les compétences en matière de prestations
- Qu'est-ce qui rend les professionnels RH efficaces ? Savoir définir une position stratégique, convaincre et nouer des relations de confiance et gérer les tensions

---

<sup>46</sup> APEC, CERCLE HUMANIA, K. SALMON, *Le Business Partner RH, effet de mode ou réalité ?*, 2013

<sup>47</sup> *Lifetime Achievement Award*, HR Magazine

<sup>48</sup> ULRICH, *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press, 1996

<sup>49</sup> ULRICH, « HR at a crossroads », *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 2016

- Qu'est-ce qui contribue à l'entreprise et aux services RH ? Gérer les changements et la culture de façon cohérente, être attentif à ce que les talents soient utilisés et développés, veiller à la valorisation du travail et au sens du travail, intégrer la technologie et les médias sociaux, mener des études, les analyser et transmettre leurs interprétations à la gouvernance et s'assurer de la conformité des pratiques

### 3.1.2. Les professionnels RH, créateurs de valeur

La fonction RH est cependant trop souvent appréhendée comme un poste de dépenses puisqu'elle intervient en « *back-office* ». Si nous reprenons la chaîne de valeurs de M. PORTER et M. KRAMER, il serait une erreur de considérer que seul l'acte d'achat est créateur de valeur alors qu'il n'est que la matérialisation de la création de valeur. Certes, la fonction RH ne crée pas de la valeur en continue, néanmoins il lui est possible d'en créer, non pas dans les activités administratives (bien que si mal assurées, elles puissent détruire de la valeur), mais si elle réussit à repositionner ses activités en harmonie avec une finalité « *business* ». Elle viendra s'interroger sur son impact et sa contribution au développement et les axes stratégiques de l'entreprise. Par exemple, sur le sujet des seniors, le professionnel RH et l'entreprise créera plus de valeur en se posant question « *Comment capitaliser sur vos atouts ?* » plutôt que « *Qu'allons-nous bien pouvoir faire de vous ?* » Un plan d'action pourra donc être élaboré : « *Que mettre en place pour que cette population soit engagée et efficace ? Comment peuvent-elles accroître la capacité stratégique ?* »<sup>50</sup> Ainsi, il est possible de traiter un même sujet de deux façons différentes : soit en minimiser les coûts, soit en créant de la valeur. De plus, aujourd'hui, aucun marché n'est plus compétitif que le marché des salariés. Il s'agit d'un vrai défi pour les entreprises d'attirer les meilleurs profils, de les fidéliser et de faire vivre la culture d'entreprise sous peine de devoir fermer boutique. Autrement dit, le RH « *business oriented* » est un élément clé pour atteindre des objectifs organisationnels et stratégiques grâce une gestion plus intelligente puisque, par définition, proactive. De ce fait, elle anticipe les besoins futurs de l'entreprise, là où les RH traditionnelles recruteraient au jour le jour. Les avantages de ce nouveau profil se croisent avec ceux de la RSE : amélioration de la performance de l'entreprise, atteinte d'un avantage concurrentiel, rétention des talents, optimisation des aptitudes et des compétences des salariés et inspirer une culture d'entreprise forte.

---

<sup>50</sup> Blog de RH Info par ADP – [www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2019/creer-de-la-valeur-en-rh/](http://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2019/creer-de-la-valeur-en-rh/)

### 3.2. Les RH mobilisées dans la transformation organisationnelle (accompagner)

#### 3.2.1. La conduite de changement

Insuffler une politique RSE, mettre en place une raison d'être ou devenir une entreprise à mission est une grande étape pour une entreprise. Il est nécessaire de construire, de conduire et d'accompagner ce changement de façon stratégique : « *Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.* »<sup>51</sup> Trois objectifs sont visés : 1. L'adhésion des principaux acteurs du projet (leurs attentes, leurs besoins, leurs envies, leurs doutes) ; 2. La transformation (des chantiers, des actions, des réalisations) ; 3. Une évolution (à moyen et long terme). Dans *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, un concert de spécialistes<sup>52</sup> ont identifié 5 paradigmes installés dans lesquels l'intervention des RH se fait à différents niveaux dans la conduite du changement : 1. Au niveau sociologique (ils dialoguent avec les bénéficiaires du changement qui y sont réticents et guident l'ensemble des salariés à travers le changement) ; 2. Au niveau instrumental (ils définissent des leviers d'accompagnement comme la formation et la communication autour de ce changement) ; 3. Au niveau managérial (ils accompagnent et forment les dirigeants dans la gestion du changement) ; 4. Au niveau stratégique-organisationnel (ils construisent la conduite du changement, sa méthodologie, son pilotage) ; 5. Au niveau expérientiel (ils sont consultants sur les projets et auprès de la hiérarchie pour la mise en place de l'expérimentation et l'évaluation de la capacité à changer). La fonction RH joue donc un rôle majeur dans la conduite du changement : elle peut en orchestrer l'exécution, mais elle possède également une réelle influence et un rôle de conseil en amont des décisions prises.

#### 3.2.2. La méthode Agile

Le concept de conduite de changement étant jugé trop bureaucratique et pas assez collaboratif, ce dernier a lui-même observé des changements. La méthode Agile s'est alors positionnée comme est une réponse flexible et participative attendue par les parties prenantes. Cette méthode mise sur « *les personnes et les interactions, le travail des produits,*

---

<sup>51</sup> AUTISSIER D., MOUTOT J-M, *Méthode de conduite de changement*, Edition Dunot, 2016

<sup>52</sup> FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THEVENET M., *Ressources humaines et responsabilités sociétales - Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti*, Editions Questions de société, 2014

*la collaboration avec les clients et répondre au changement.* »<sup>53</sup> en permettant la co-construction d'un projet avec les parties prenantes notamment via des ateliers participatifs et des sessions d'expérimentation. En donnant la priorité à l'individu, à l'équipe, à la collaboration, la méthode Agile s'est rapidement imposée à l'ensemble des fonctions de l'entreprise dont les RH et est aujourd'hui décrite comme « *la recherche de la simplicité et la mobilisation des énergies vers un but commun* »<sup>54</sup> grâce à des organisations aplaties et des niveaux intermédiaires réduits au maximum, des unités de travail à taille humaine, une gouvernance offrant une réelle marge de manœuvre aux équipes de terrain, une mise en commun ainsi qu'un climat de confiance et une envie de collaboration. Il est indéniablement nécessaire aujourd'hui pour les RH de travailler avec les autres directions afin de répondre collectivement aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs en intégrant de la même façon ces derniers dans une démarche d'amélioration contenue et au sein de la stratégie globale de l'organisation.

### **3.3. Vers une GRH responsable, durable et éthique (être)**

#### **3.3.1. Le management éthique et responsable**

Pour ce faire, et bien qu'historiquement un manager avait la mission d'« *organiser, coordonner, commander, contrôler* »<sup>55</sup>, de nouveaux courants de management concurrencent le management vertical classique. Ainsi, le manager responsable se concentre sur la gestion sociale de l'entreprise : avec morale et éthique, il garantit la « paix sociale », informe en continu, favorise la réflexion, encourage la participation, améliore le travail et fédère. Dans le cadre des RH, la déontologie vise à apporter des solutions pratiques et précises qui définissent des règles comportementales à adopter face à des situations conflictuelles. En faisant le choix de ce management, l'entreprise (et les RH) s'engage dans une réflexion sur son rôle sociétal et tend vers une amélioration continue de ses pratiques. Le QUEBEC s'est, par exemple, doté d'un Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA) : 10 500 professionnels RH des 20 000 que compte la province se soumettent à son code de déontologie balayant des thèmes comme l'éthique, l'indépendance professionnelle, l'objectivité ou encore la

---

<sup>53</sup> 17 co-auteurs, *Agile Manifesto*, 2001

<sup>54</sup> STERWEN J., TOP EMPLOYERS INSTITUT, *Agilité : La Nouvelle Alliée du DRH*, 2019

<sup>55</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Edition Dunod, 1916

confidentialité. Des enquêtes sont régulièrement menées et peuvent donner lieu à des procédures disciplinaires. Autre point fort de ce code : une obligation de formation continue (dont la déontologie). Pourtant, en 2016, un article du Monde faisait écho de l'alerte émise par l'Observatoire CEGOS : 46 % des DRH français avouaient agir contre leur éthique.<sup>56</sup> Heureusement, les lignes semblent avoir bougé et les futurs professionnels RH nourrissent une réelle « *ambition éthique et déontologique avant tout.* »<sup>57</sup> En parallèle de sujets « traditionnels » revisités par leur nouvelle corrélation avec la RSE, de nouvelles thématiques sont entrées dans le périmètre du RH comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la qualité de vie au travail, l'éthique, l'égalité des chances, l'inclusion ou le mécénat de compétences. Dans son Livre blanc *RH & RSE – A la croisée des chemins*, l'ANDRH met en avant que la RSE est « *dans l'ADN de la fonction.* »<sup>58</sup>

### 3.3.2. La GRH durable

De la même façon, au cours de la dernière décennie, une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines a émergé, cherchant à lier GRH et durabilité. Même s'il n'y a pas de définition précise du terme, la plupart des auteurs s'accordent plus ou moins pour renvoyer aux résultats sociaux et humains qui contribuent à la pérennité de l'organisation sur le long terme (l'organisation durable). R. ZAUGG, A. BLUM et N. THOM ont été les premiers en 2001 dans leur rapport *Sustainability in human resource management : evaluation report : survey in European companies and institutions* à tenter de conceptualiser la GRH durable. Ils la faisaient reposer sur 3 piliers : 1. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; 2. L'autonomie personnelle dans le développement professionnel ; 3. L'employabilité des travailleurs. Au fur et à mesure que le domaine évolue, les universitaires s'entendent sur des caractéristiques plus précis. Ainsi, une étude de 2018 répertorie les domaines suivants<sup>59</sup> : 1. Une perspective à long terme ; 2. La flexibilité ; 3. La participation ou l'autonomisation des employés ; 4. Des chances équitables et égales ; 5. Favoriser la diversité ; 6. Des relations respectueuses ; 7. Équité en matière de rémunération et de carrière ; 8. La protection des

---

<sup>56</sup> CHERMANN E., « 46% des DRH avouent agir contre leur éthique », *Le Monde*, 2016

<sup>57</sup> ROUSSEAU C., « Chez les futurs DRH, une ambition éthique avant tout », *L'Humanité*, 2021

<sup>58</sup> ANDRH, *RH & RSE – A la croisée des chemins*, 2019

<sup>59</sup> STANKEVICIUTE Z., SAVANEVICIENE A., *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, Lituanie, 2018

employés ; 9. La coopération entre les employés ; 10. La protection de l'environnement ; 11. Le partenariat externe ; 12. La rentabilité.

### 3.3.3. Ressources humaines, capital humain et potentiel humain

Nous pouvons alors nous interroger sur la légitimité du terme « ressources humaines », aujourd'hui souvent remplacé par le concept de « capital humain ». Quand le premier vise les moyens humains (effectifs et compétences) à la disposition de l'entreprise, le second se concentre sur la valeur ajoutée de l'humain dans toute sa complexité : ses aptitudes (innées), ses compétences (acquises), ses savoirs utiles (culture générale), ses qualifications (diplômes), ses expériences professionnelles et ses capacités productives appliqués à l'entreprise. Ainsi, G. BECKER définit le capital humain comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* »<sup>60</sup> Pour sa théorie sur le sujet, il obtient le prix Nobel d'économie en 1992. Aujourd'hui, certaines économistes considèrent même que le concept de « capital humain » est dépassé, lui préférant celui de « potentiel humain » qui a une connotation moins économique et qui permet de sous-entendre sa capacité à évoluer. Les entreprises ont tout intérêt à participer à son développement, gage de résilience, de croissance durable et de performance à long-terme. L'ancien PDG de DANONE, A. RIBLOUD concluait son discours du 25 octobre 1972 par : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la Terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.* » (annexe 5)

---

<sup>60</sup> BECKER G., *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, 1964

## CHAPITRE II – Étude empirique

### 1. Le cadre méthodologique

#### 1.1. L'approche méthodologique : méthode qualitative

Compte tenu de notre problématique et de notre étude théorique, nous avons décidé de travailler sur une méthode qualitative de recueil des données. L. KOHN et W. CHRISTIAENS disaient que « *faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale.* »<sup>61</sup> En effet, la méthode qualitative est un outil de découverte et de compréhension d'un comportement. Elle a pour but la description et l'analyse en profondeur et ancrée dans le terrain de l'objet de l'enquête en étudiant les protagonistes dans leur « milieu naturel ». Selon S. SOFAER, la méthode qualitative « *permet aux gens de s'exprimer dans leur propre voix, plutôt que de se conformer à des catégories et les conditions qui leur sont imposées par d'autres.* »<sup>62</sup> Elle permet ici de nous intéresser tout particulièrement aux raisons subjectives, au « sens » que notre panel donne à ses pratiques RH et RSE via son vécu et son expérience autant personnelle que professionnelle. Nous cherchons alors à décrypter la manière d'agir d'une population en prenant en compte son environnement, son contexte et ses contraintes. Ainsi, nous ne visons pas la représentativité, mais la diversité des expériences et des expertises, leurs convergences et leurs divergences pour en extraire des préconisations viables afin de répondre à notre problématique : **Comment contribuer à la création de valeur de l'entreprise en intégrant la RSE à la stratégie RH ?**

#### 1.2. Sélection des acteurs et typologie de l'échantillonnage

La méthode qualitative se concentrant sur un échantillon limité puisqu'elle demande une étude en profondeur, il était important de veiller à interroger un panel clé avec une variété de profils restreinte pour tendre vers des résultats cohérents et consolidables. Pour se faire, il nous a semblé pertinents de nous concentrer sur les entreprises soumises à la directive sur le reporting extra-financier. Si nous nous référons aux articles R. 225-104 et R. 22-10-29 du Code de Commerce, « *une déclaration de performance extra-financière doit être élaborée*

---

<sup>61</sup> KOHN L., CHRISTIAENS W., « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », Reflets et perspectives de la vie économique », *De Boeck Supérieur*, 2014

<sup>62</sup> SOFAER S., « Qualitative methods: what are they and why use them? », *Health Serv Res.*, 1999

*par une entreprise, lorsque son total du bilan ou son chiffre d'affaires et son nombre de salariés dépassent les seuils suivants :*

- Pour toute société cotée : 20 millions d'euros pour le total du bilan ou 40 millions d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice.*
- Pour toute société non cotée : 100 millions d'euros pour le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés. »*<sup>63</sup>

Le nombre d'entreprises concernées par ces obligations de reporting serait d'environ 3 800. Afin de réduire nos possibilités et d'améliorer notre échantillonnage potentiel, notre choix s'est tourné vers les entreprises de CAC 40. En effet, créé en 1987, le CAC 40 est le principe indice boursier de la place de Paris et est composé des quarante plus importantes sociétés française cotés en Bourse. *« Ces sociétés sont choisies parmi les 100 sociétés françaises dont les volumes d'échanges de titres sont les plus importants. Chaque société a un poids déterminé par rapport à sa capitalisation sur Euronext. »*<sup>64</sup> Le conseil scientifique de la place boursière décide des valeurs qui entrent ou qui sortent du CAC 40 environ tous les trois mois (hors opérations financières exceptionnelles comme une fusion/acquisition). Les critères retenus sont le volume des transactions sur le titre de l'entreprise et la représentativité des secteurs d'activité. Sa valeur, exprimée en points, varie lorsque la Bourse est ouverte (du lundi au samedi de 9h00 à 17h30) et est mis à jour toutes les 15 secondes. L'évolution du CAC 40 est l'image de la performance globale des grandes entreprises françaises sur les marchés financiers, mais également de la santé de l'économie française elle-même. (annexe 6) Dans un souci d'efficacité dans nos prises de contact, nous avons également fait le choix d'élargir notre champ d'action au SBF 120. Tout comme le CAC 40, le SBF 120 est considéré comme un indice boursier de référence par les analystes financiers. Il réunit les quarante entreprises du CAC 40 et quatre-vingts entreprises supplémentaires choisies parmi les deux cents principales capitalisations boursières afin d'obtenir une vision plus globale du dynamisme boursier. Le critère retenu est la liquidité des entreprises, c'est à dire la possibilité d'échanger rapidement leurs titres contre de l'argent. Puis, nous avons recoupé ces informations avec le palmarès

---

<sup>63</sup> MINISTERE DE L'ECOLOGIE – [www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises](http://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises)

<sup>64</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE – DES FINANCES ET DE LA RELANCE, [www.economie.gouv.fr/facileco/cac-40](http://www.economie.gouv.fr/facileco/cac-40)

2021 des 250 entreprises les plus responsables de France (Le Point) qui s'est appuyé sur trois thèmes : l'environnement, le social et la gouvernance, afin de donner à chacune d'entre elles une note sur 100. (annexe 7) Une exception a été cependant faite pour la SNCF. Initialement établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), cette dernière est devenue, sous l'injonction de la Commission Européenne qui dénonçait un monopole empêchant une libre concurrence du rail, un ensemble de cinq sociétés anonymes à part entière et à capitaux publics depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Aux vues de ses résultats et de son nombre moyen de salariés, elle éditera son premier rapport extra-financier sous peu, une de ses premières parties prenantes étant l'État puisque ce dernier est toujours actionnaire de la totalité des parts du groupe.

Ont répondu positivement à nos sollicitations (par ordre alphabétique et mentionnant entre parenthèse leur classement au palmarès 2021 des entreprises les plus responsables de France du Point) - (annexe 8) :

- ALSTOM : spécialisée dans la conception de systèmes, d'équipements et de services pour le secteur du transport principalement ferroviaire (CAC 40, 10<sup>ème</sup>)
- ATOS : entreprise de services du numérique, leader international de la transformation digitale (CAC 40, 111<sup>ème</sup>)
- BNP PARIBAS : première banque française et dixième groupe bancaire international pour son activité et sa rentabilité (CAC 40, 82<sup>ème</sup>)
- DANONE : parmi les leaders de l'alimentation, elle a été la première entreprise du CAC 40 à devenir entreprise à mission (CAC 40, 63<sup>ème</sup>)
- ENGIE : acteur mondial de l'énergie bas carbone et les services affiliés (CAC 40, 31<sup>ème</sup>)
- ERAMET : groupe minier et métallurgique mondial (SBF 120, 83<sup>ème</sup>)
- PUBLICIS GROUPE : troisième groupe mondial de communication (CAC 40, 148<sup>ème</sup>)
- SANOFI : laboratoire pharmaceutique et de recherche médicale, leader français de la santé (pharmacie et vaccins) (CAC 40, 51<sup>ème</sup>)
- SCHNEIDER ELECTRIC : spécialiste mondiale en gestion de l'énergie et en automatisation (CAC 40, 1<sup>er</sup>)

- SNCF GARES ET CONNEXIONS : filiale de la SNCF chargée de la conception, de la gestion, de la commercialisation et de l’exploitation des gares voyageurs du réseau ferré national français (136<sup>ème</sup>)
- UBISOFT : référence dans le monde du développement, de l’édition et de la distribution de jeux vidéo (SBF 120, 213<sup>ème</sup>)
- VEOLIA : leader des services de gestion du cycle de l’eau, des déchets et gestion de l’énergie proposées aux collectivités locales et aux entreprises (CAC 40, 32<sup>ème</sup>)

Suite à cela, nous avons porté notre attention sur deux profils de professionnels : ceux disposant d’un titre de poste mentionnant directement la RSE et ceux dont la fonction faisait référence aux ressources humaines généralistes ou la mission de la diversité et de l’inclusion. De cette façon, nous pouvions balayer l’ensemble des sujets liés à notre problématique.

Enfin, afin de maîtriser les grands concepts de la RSE et leur application, il nous a semblé important d’échanger avec un·e représentant·e d’une instance européenne. Nous nous sommes donc entretenus avec S. BRUNET, Députée au PARLEMENT EUROPEEN et Vice-Présidente du groupe RENEW EUROPE : « *Dans ses activités au Parlement européen, Sylvie Brunet défend une Europe plus sociale et plus solidaire. [...] Elle s’engage également pour une Europe qui promeuve activement les droits des femmes. Face aux transitions numérique et environnementale de nos sociétés, elle porte une attention particulière aux nouveaux modes d’organisation du travail, à la formation et à l’emploi des jeunes, ainsi qu’au soutien aux personnes vulnérables.* » <sup>65</sup>

### **1.3. La collecte de données**

Grâce à LINKEDIN, nous avons identifié une première liste de 40 professionnels issus de 24 entreprises différentes balayant un large éventail de domaines d’activité afin d’avoir une marge de manœuvre (nous nous doutions que l’ensemble des personnes contactées n’allaient pas toutes nous répondre ou être intéressées par notre étude), mais également nous assurer un résultat représentatif. Nous avons alors fait le choix de ne pas les contacter via ce

---

<sup>65</sup> DELEGATION RENNAISSANCE, RENEW EUROPE – [www.delegationrenaissance.eu/deputes/7/sylvie-brunet](http://www.delegationrenaissance.eu/deputes/7/sylvie-brunet)

réseau social professionnel, mais de préférer une approche en deux temps : un premier consistait à rechercher l'adresse professionnelle de la personne. Il est aujourd'hui plutôt aisé de trouver ce genre d'informations en ligne ou par simple déduction car les entreprises utilisent souvent la même typologie pour leurs adresses mail : prenom.nom@nom-de-l-entreprise.com. L'idée était que la cible soit plus encline à répondre dans son cadre professionnel à notre sollicitation plutôt que directement sur LINKEDIN qu'elle risquait de consulter plutôt en dehors de ses horaires de bureau ne faisant plus de notre message une priorité. Nous avons également pris le soin d'envoyer par la suite seulement une invitation LINKEDIN, afin que la personne contactée puisse mieux appréhender le contexte de notre demande en consultant notre profil si elle le désirait. Cette méthode a rapidement porté ses fruits, le temps de réaction le plus court observé ayant été de quatre minutes pour une proposition d'entretien. Nous n'avons procédé à aucune relance auprès des cibles ne nous ayant pas répondu puisque satisfaits du panel de répondants : quatorze personnes de douze sociétés différentes.

Les entretiens ont été étalés du 24 mars au 20 avril 2021 avec une moyenne d'un rendez-vous par jour. Dans le contexte de la crise sanitaire que nous rencontrons actuellement, l'ensemble de ces rencontres ont été réalisées par visioconférence. D'une durée de trente minutes à une heure, nos entretiens se sont voulus semi-directifs afin d'offrir une liberté de parole à nos interlocuteurs tout en gardant un cadre relativement strict. Notre guide d'entretien regroupait de grandes questions à aborder et des questions de substitution, complémentaires ou de clarification si nécessaire. Ce dernier offrait également des ouvertures et de la flexibilité, cela dans un souci d'authenticité.

- Annexe 9 : Guide d'entretien
- Annexe 10 : Retranscription d'un entretien
- Annexe 11 : Retranscription de l'entretien avec Sylvie BRUNET, députée au PARLEMENT EUROPEEN

#### **1.4. Retours d'expérience**

Les limites de l'entrevue semi-dirigée sont principalement liées aux répondants eux-mêmes qui peuvent faire preuve d'un manque de transparence dans le but de coller au plus juste à leur rapport extra-financier et de mettre en avant uniquement les aspects positifs de

leur démarche RSE. Il est alors difficile de garder notre esprit critique sans pouvoir vérifier les propos de nos interlocuteurs directement auprès de leurs parties prenantes. De plus, aux vues de la taille des entreprises visées, un seul représentant ne peut maîtriser toute la complexité de l'organisation en elle-même, de sa gouvernance, de ses parties prenantes, des actions mises en place ou encore de l'ensemble des enjeux et l'exposer de façon exhaustive en une heure à peine. Cependant, cela nous a permis d'avoir une vision globale du système.

Quelques difficultés ont été également remarquables. Tout d'abord sur l'organisation même des entretiens : viser des entreprises du CAC 40 / SBF 120 et de surcroît des salariés à des postes à responsabilité nous a obligé à faire preuve d'une grande souplesse d'emploi du temps déjà pourtant bien chargé de par la formation, mais également par nos propres engagements professionnels. De plus, il nous a fallu parfois, pour certaines entreprises, scinder entre deux interlocuteurs notre guide d'entretien : un premier afin d'obtenir la vision globale de la RSE au sein de l'organisation et le second pour pouvoir identifier clairement la place des RH dans celle-ci, chacun ne voulant pas marcher sur les plates-bandes de l'autre.

Il est aussi important de mettre en avant les côtés positifs de cette enquête : bien entendu de par la qualité de nos échanges dont nous allons exploiter les résultats dans les pages suivantes, mais également sur son volet humain. Elle a été l'occasion de rencontrer des professionnels experts en leur domaine, investis et particulièrement réactifs pour partager leur savoir et leur expérience avec une étudiante en formation continue. Nous avons pu ressentir une réelle envie de partager et de rallier à eux une nouvelle partenaire potentielle : *« Bravo d'avoir choisi la RSE pour votre travail RH ».*

## 2. Résultats de l'étude

En décortiquant le « système RSE » des entreprises précédemment citées, nous avons pu remarquer que la grande majorité d'entre elles se rejoignent sur la manière dont elles appréhendent la RSE autant sur le point de vue théorique qu'organisationnel.

### 2.1. S'approprier la RSE

#### 2.1.1. L'essence de la RSE

La première question posée était leur définition propre de la RSE. Ressortent alors le cadre législatif, mais néanmoins volontaire d'une démarche RSE, « *C'est un joli mix entre règlementaire et volontaire.* », mais également la grande diversité des sujets à se saisir, « *La RSE, c'est un vaste champ d'investigation : quand on gratte un sujet, il y en a un nombre incalculable d'autres et on peut toujours aller plus loin.* », puisque comme le souligne de façon tout à fait juste un autre professionnel rencontré : « *La RSE ça couvre quoi ? Et bien tout. Et quand on a dit ça, on a tout dit.* » C'est toute la difficulté d'être au bon moment, au bon endroit : « *La RSE, c'est de proposer la bonne action, au bon moment, ni trop, tôt ni trop tard. Souvent, on lance trop tôt et c'est frustrant : on sent bien qu'il faut faire un tas de trucs, sur un tas de domaines donc on balance, mais les gens ne sont pas prêts et souvent il faut savoir attendre et ça, c'est compliqué. Puis parfois, il faut être suffisamment dans l'anticipation pour ne pas arriver trop tard parce que là on est en correctif et, en RSE, ce n'est pas bon d'être en correctif, il faut plutôt être proactif pour pouvoir montrer qu'on est à la pointe et qu'on sait anticiper et gérer les risques.* ». Finalement, de façon beaucoup plus pragmatique, nous pouvons relever la définition qui nous a été donnée lors d'un entretien : « *La RSE, c'est qu'est-ce que la société avec un petit « s » peut faire pour la Société avec un grand « S » ?* »

#### 2.1.2. Les ODD de l'ONU comme fil conducteur

Il est donc important de comprendre la présence marquée des Objectifs de Développement Durable de l'ONU dont l'ensemble des entreprises qui nous ont répondu (hormis une) ont choisi de se saisir et d'intégrer dans leur démarche RSE. Bien entendu, chaque entreprise n'évolue pas dans l'ensemble des 17 objectifs, mais pioche selon les domaines sur lesquels elle peut et/ou souhaite agir. Cependant, elles balayent toujours au

minimum les trois grands piliers de la RSE : l'environnemental, le social et le sociétal. Ainsi, un participant à notre enquête souligne : « *On fait référence aux ODD des Nations Unies notamment dans notre rapport intégré parce que les 17 ODD des Nations Unies sont une vraie grille de lecture commune au niveau monde, aussi bien au niveau des entreprises privées, des pays, des associations, que des entreprises publiques.* » Nous avons alors réalisé une cartographie de ces ODD des Nations Unies retenues par les entreprises interrogées (annexe 12).

### 2.1.3. Loi PACTE et raison d'être

Dans la même optique, nous avons recensé la raison d'être de chacune des entreprises interrogées. (annexe 13) Comme nous l'avons développé dans notre partie théorique, se doter d'une raison d'être était l'une des possibilités données aux entreprises par la loi PACTE. Il semblerait que cette loi est arrivée de toute évidence trop tard par rapport à la maturité sur le sujet des entités interrogées. Ainsi, un expert RSE explique : « *La loi PACTE n'a pas changé grand-chose. Les groupes du CAC 40 étaient déjà très impliqués en matière de RSE.* » Il est rejoint par un confrère : « *La loi PACTE n'a pas modifié tant de choses que ça parce qu'on avait déjà une raison d'être et parce qu'on avait déjà une RSE assez poussée.* » Cependant, même si la loi PACTE n'a pas changé la façon de travailler des entreprises en matière de RSE, elle a permis de mettre en lumière les efforts déployés par ces dernières en matière d'impact positif : « *La loi PACTE permet de rappeler que derrière les grosses entreprises, il y a des gens, des emplois, des personnes qui veulent bien faire les choses et qui se donnent les moyens de bien faire.* ».

## 2.2. RSE et stratégie d'entreprise

### 2.2.1. La RSE au sein même l'ADN de l'entreprise

Effectivement, ce qui est revenu de façon récurrente lors de nos entretiens était que la RSE fait souvent partie de l'ADN même de l'entreprise, notamment pour les entreprises qui pourraient être reliées par leurs activités au service public. Ainsi, une professionnelle souligne la fibre sociétale de son entreprise depuis sa création : « *Nous avons bientôt 170 ans d'existence, c'est donc une vieille entreprise. Le sens a existé dès le départ : Le Groupe s'est construit dans un PARIS qui était une déchetterie à ciel ouvert, où il a fallu assainir la ville,*

*rendre l'eau potable, donc il y avait déjà du sens à ce qu'on faisait. Il y avait déjà une portée sociale, une portée économique, environnementale et, en réalité, notre raison d'être existe depuis sa genèse. L'entreprise avait déjà une raison d'être qu'elle n'a formalisée que plus d'un siècle et demi plus tard. » De la même façon, chez une autre entreprise : « nous existons depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. [...] Il y avait tout un passé un peu politique, un peu paternaliste qui a structuré de manière très forte notre politique sociale. On faisait de la RSE sans le savoir. » Idem pour une troisième : « On en a parlé dès les années 70 alors que la majorité des entreprises ont commencé à en parler dans les années 2000. On avait 30 ans d'avance. » se rappelle une salariée interviewée.*

### 2.2.2. Matrice de matérialité

Nous avons pu également consulter et étudier les matrices de matérialité de l'ensemble des entreprises interrogées. (annexe 14) Il s'agit d'une pratique empruntée du monde financier dans le but de hiérarchiser l'ensemble des enjeux de l'entreprise qu'ils soient économiques, financiers, sociétaux et environnementaux. En prenant en compte sa propre ambition et les attentes de ses parties prenantes, cette cartographie permet à l'entreprise de classer les enjeux par importance (majeurs, cruciaux...) et par nature (social, sociétal, environnement, gouvernance, finance, affaires...) dans un souci d'aide à la prise de décision. Nous pouvons identifier 3 étapes : 1. L'identification (avec une consultation interne et une révision de la documentation existante afin de faire une liste exhaustive des enjeux) ; 2. L'évaluation (en identifiant les enjeux les plus importants pour l'entreprise) ; 3. La hiérarchisation des priorités (pour l'entreprise ainsi que pour ses parties prenantes).

### 2.2.3. Éthique et transparence

Un participant à notre enquête détaille le poids de chacune des thématiques de la façon suivante : « Quand on fait une pondération de toutes les notations RSE, la note RSE d'une entreprise se compose en moyenne d'un tiers pour l'environnement, 25 % c'est le social, 20 % l'éthique et le reste, c'est la gouvernance. » En effet, outre l'environnement et le champ social qui sont prédominants, les termes d'éthique et de transparence (pouvant relever de l'ordre politique, économique ou sociale), ont également une place de choix dans la politique RSE de toutes les entreprises rencontrées, attendues au tournant par leurs parties prenantes. Les deux concepts se retrouvent intimement liés et se révèlent être des enjeux considérables :

montrer sa bonne foi dès lors que les activités réalisées par l'entreprises ont une portée sur la société et l'environnement. Ils constituent deux piliers clé d'une bonne gouvernance comme le décrit l'OCDE. Ainsi, certaines entreprises jouent cartes sur table : *« L'éthique et la transparence sont au cœur de la stratégie RSE de l'entreprise : elles définissent notre manière de travailler au quotidien et forment le socle des relations que nous entretenons avec chacune de nos parties prenantes. Véritables leviers de création de valeur, l'éthique et la transparence sont des mécanismes essentiels et incontestés pour préserver la confiance des patients, des parties prenantes et des communautés. »*<sup>66</sup>

#### 2.2.4. Des labels, certifications et notations en pagaille

Nous avons également tenté de cartographier les labels, les certifications, les notations de chaque des entreprises interrogées, en vain : nos interlocuteurs n'étaient que très peu au fait de cette question et, même aidés de leurs rapports extra-financiers, il nous a été impossible de nous y retrouver de façon tangible. Cette tentative échouée montre particulièrement bien le besoin factuel de légiférer sur l'ensemble de ces process comme nous l'avons déjà évoqué dans notre chapitre théorique. A force, cette multiplication de logo parsemés au fil des pages des rapports intégrés perd de toute évidence de son sens. DANONE, par exemple, a fait le choix de se concentrer sur la certification « B Corp » et a pour ambition d'avoir 100 % de ses entités certifiées d'ici 2025, l'intégrant dans sa feuille de route, ses « *nine goals* ». Dans le cadre de notre étude, nous avons échangé avec une professionnelle qui a pu nous éclairer un peu plus sur ce projet qui a l'intérêt de regrouper toutes les grandes préoccupations puisque les entreprises certifiées « B Corp » allient succès commercial (« *for profit* ») et intérêt collectif (« *for purpose* ») en répondant à des normes les plus exigeantes à ce jour sur les collaborateurs (diversité et inclusion), l'environnement, les clients (produire de la valeur et de l'impact), la gouvernance (éthique et transparence) et la collectivité (investir dans la société).

---

<sup>66</sup> SANOFI - <https://www.sanofi.com/fr/notre-responsabilite/ethique-et-transparence>

## 2.3. L'articulation RH, RSE et création de valeur

### 2.3.1. Un schéma de pilotage homogène

Nous avons pu dégager un organigramme type de la conception et du pilotage de la politique RSE d'une entreprise (annexe 15) :

- Le conseil d'administration qui approuve la stratégie RSE/DD et analyse les politiques et pratiques de RSE/DD – Parfois elle est accompagnée dans sa prise de décision par des comités spécifiques (conformité, droit de l'Homme et vigilance, etc.)
- Le comité exécutif qui challenge, aligne la stratégie et impulse les décisions stratégiques approuvées par le Conseil d'administration.
- Le comité de pilotage / la direction RSE qui construit le tableau de bord, met en œuvre la politique RSE, partage les bonnes pratiques, incube des projets d'innovation et orchestre la relation entre les parties prenantes internes et externes.
- Différents départements comme le développement durable et environnement, les ressources humaines, les services généraux, la stratégie qui se concentrent à la fois sur leurs grandes thématiques dédiées et travaillent en collaboration avec les autres entités. Ils mettent en œuvre la stratégie et les programmes d'entreprise de façon plus ciblée, déploient des politiques, exécutent des objectifs et sensibilisent les collaborateurs. Forts de leur expertise, ils sont également force de proposition.
- A une échelle plus locale, un « relais RSE » est parfois identifié dans chaque entité de l'entreprise afin de faciliter la mise en œuvre et l'intégration de la politique RSE dans des territoires éloignés de la prise décisionnelle.

Cette configuration est à la fois montante et descendante : la gouvernance décide des grands piliers de la RSE de l'entreprise avec une feuille de route et des objectifs datés (pour 3 ans, 5 ans, 10 ans), mais en prenant en considération les spécificités des entités opérationnelles et en étant conscient de leur force de proposition axée « terrain ». Par exemple chez une des entreprises étudiées : « *On n'est pas que « top-down » on est aussi « bottom-up » avec des appels à initiatives, des appels à idées.* » et chez une seconde : « *« Il y a la mise en place de piliers, un développement de plans d'action, d'orientation qui sont clairement impulsés par le groupe, mais pas seulement car le groupe a également l'intelligence*

*d'écouter la spécificité du territoire et des services.* » A chaque strate, la politique RSE et les actions s'affinent.

Les IRP sont également présentes dans cette organisation type puisque régulièrement informées et ces dernières accueillent favorablement l'ensemble des initiatives RSE. De même, de nombreuses chartes éthiques ont été signées pour de grandes thématiques telles que le handicap, l'égalité femmes-hommes, la communauté LGBTQ+. Par contre, elles ne semblent pas être force de proposition et sont sollicitées uniquement de façon obligatoire ou à titre informatif. Une professionnelle confirme : *« Il y a un niveau de maturité sur ces sujets qui est très variable en fonction des IRP, mais globalement il y a un bon accueil. Elles sont plutôt en demande d'informations sur ces sujets, mais ils ne sont pas encore en propositions. »*

Il est important de souligner que dans ce schéma organisationnel quasi représentatif des entreprises interrogées, seule une entreprise interrogée possède une façon totalement différente de procéder. En effet, leur département « Inclusion et diversité » fonctionne comme un prestataire interne, un cabinet conseil et parle ainsi de « *clients* » à qui ils proposent des solutions « *à la carte* ». Cependant, il semblerait que les choses évoluent prochainement.

### 2.3.2. Retour sur investissement et création valeur

De ce fait, il est important de relier la RSE à la création de valeur et qu'elle soit identifiée comme un élément business à part entière. Les entreprises ne peuvent plus « se laisser porter » ou se concentrer sur de la philanthropie « passive ». Elles doivent être dans l'action concrète puisque sans cesse scrutées et challengées par leurs parties prenantes, notamment par leurs investisseurs (d'autant plus s'il s'agit d'appels à projet public : *« On dépense de l'argent public donc nous devons montrer que l'argent qui est dépensé, qui est gagné sur le « dos » du contribuable, caricaturalement, n'est pas dépensé au bénéfice des actionnaires. »*), les populations locales des territoires dans lesquels elles souhaitent s'implanter et tout particulièrement leurs futurs collaborateurs. En effet, ce qui est particulièrement ressortis de ces entretiens, c'est un manque criant de salariés qualifiés et ce besoin d'attirer et de retenir des talents.

La RSE s'est alors imposée comme un levier de la marque employeur tout d'abord : « *Ce qui m'intéresse, c'est que quand le nom de l'entreprise arrive, la petite musique qui est derrière soit « je crois que c'est une bonne boîte » et, la RSE, c'est aujourd'hui un des facteurs centraux pour dire que c'est une bonne boîte.* », mais également comme un moyen innovant de sourcing : « *Une entreprise, ce n'est pas une organisation philanthropique, c'est une entreprise qui produit des richesses, mais si on veut anticiper l'avenir sur des métiers très pénuriques, il faut aller chercher les jeunes là où ils sont, dans ces territoires où il y a une vitalité, une véritable énergie, et les informer de nos métiers qui souvent sont plus méconnus que peu attractifs.* » et de rétention des talents : « *Plus on rend autonomes les équipes et plus elles sont capables d'innovation, de créativité, d'inventivité et d'audace. [...] Quand on libère son potentiel, on génère de la motivation et de l'envie et on est dans un cercle vertueux.* »

Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre chapitre théorique, les entreprises n'ont plus le choix de travailler coûte que coûte leur résilience, leur pérennité : « *J'applique le théorème de Darwin : il n'y a que les espèces qui s'adaptent, qui s'en sortent plus. L'être humain, s'il s'en est aussi bien sorti, c'est qu'il s'est adapté à toutes les situations et c'est la même chose pour les entreprises : c'est celle qui va s'adapter aux évolutions de son environnement qui va sortir son épingle du jeu et qui reste pérenne.* », le mot revenant le plus souvent durant les entretiens à ce sujet étant « différenciation » : « *La question est toujours de savoir si c'est DIFFERENCIATEUR. C'est le mot qui revient tout le temps. Il faut qu'on ait un plus par rapport à nos concurrents.* »

### 2.3.3. RSE et RH

Les RH ont alors un rôle « *business oriented* » majeur au sein de l'élaboration (consultation) et le déploiement de la politique RSE de l'entreprise, sur le volet social bien entendu, mais également sociétal, pourquoi pas environnemental ainsi qu'éthique. Au carrefour de toutes les entités de l'entreprises, les RH occupent une place stratégique créatrice de valeur, de prévention des risques sociaux et financiers comme l'explique une experte RSE interrogée : « *Si on n'a pas une politique durable, on risque d'avoir une montée de ces risques si on n'investit pas sur tel ou tel sujet (bien-être au travail, prévention des risques psychosociaux). Je parle de sujets vraiment RH sur lesquels, si on n'agit pas en prévention et en investissements, on les retrouvera à une échelle de 2 ou 3 ans en matière de coûts sociaux.*

[...] *Dans les services, votre matière première, c'est les gens, c'est la main d'œuvre, c'est les compétences. Si vous n'êtes pas bon là-dessus, vous mettez en péril le développement de notre activité économique.* » Ceci additionné aux investisseurs toujours plus regardants et attentifs aux politiques RH avant d'investir le moindre centime, la RSE et la croissance économique de l'entreprise, ne font qu'un : « *Je relie toujours la RSE à la finance et à la partie coût parce que c'est toujours par là aussi qu'on accroche sa direction générale.* » Un participant à notre étude détaille également la nécessité d'avoir une politique RSE commune, de travailler ensemble afin de mener l'entreprise dans le bon sens : « *Je tiens à démorceler le sujet et que personne ne puisse dire « il y a ma part à moi de la RSE ». C'est comme une mosaïque romaine. Il y a des tessons de toutes les couleurs. Quand ils sont tous seuls, ils ne servent pas beaucoup à grand-chose et quand ils sont tous ensemble, il donne le visage de l'entreprise. [...] Mon métier, c'est de faire en sorte que, jamais, ni le patron de l'environnement, ni le directeur juridique ni le DRH considère qu'il y a un bout de la RSE qui lui appartient mais que tous considèrent qu'ils contribuent à la note globale.* »

Par la formation tout d'abord, rôle ancré dans les missions des RH, mais également des actions plus ciblées notamment sur la question de la QVT, de la santé au travail ou la diversité et l'inclusion, sujet phare des politiques RSE des entreprises du CAC 40. Certaines se dotent même d'un service dédié travaillant à temps plein, preuve, s'il en est, de l'importance de cet enjeu : « *Peu importe le nom : « engagement », « diversité », « RSE », ça fait partie du côté « humain » de mon travail. Pour moi, c'est « humain » peu importe le nom. Mais le côté « business » nous concerne aussi dont la façon de traiter les clients : quand il y a un Mohamed et quand il y a un Benjamin, est-ce qu'ils vont avoir le même service, etc. ?* » ; « *Ces thématiques (handicap, minorités religieuses, LGBTQ+) ne sont pas uniquement des thématiques pour développer la diversité, mais elles ont un impact dans le business. C'est à dire que le mot d'ordre dans notre entreprise depuis des années, c'est de ressembler à la société qu'elle sert, aux clients qu'elle sert, et on s'aperçoit que si on n'a pas formé, sensibilisé les salariés, on risque d'avoir parfois des problèmes avec les clients et avec notre écosystème.* »

A nous donc d'être proactifs, de faire preuve de créativité, d'expérimenter : une professionnelle évoque alors son rapport à son métier : « *Au début de la crise sanitaire, je considérais que ce n'était pas assez. J'étais frustrée, mais on a rouvert tout de suite, on a*

*garanti 100 % des salaires, on n'a laissé crever aucun de nos fournisseurs (j'assume le terme), et je pense que j'en tire une certaine fierté. [...] Mon métier, qui est vraiment ultra transversal, c'est de savoir où s'arrêter et c'est assez difficile parce que souvent les gens qui font ce métier sont très engagés donc c'est un métier de gestion de la frustration. [...] C'est un métier de gestion du temps, de patience, de persévérance, de frustration, d'engagement et de passion.*

»

## CHAPITRE III – Préconisations

Bien que la gouvernance de l'entreprise et sa direction RSE disposent, le service RH, en sa qualité de « *business partner* », propose. L'occasion ici d'offrir des projets en lien direct avec la RSE, mais aussi ancrables au cœur de la stratégie RH grâce à une vision à plus ou moins long terme permettant de tirer le meilleur du capital humain de l'entreprise et de favoriser la fidélisation et la montée en compétences des talents. Ces préconisations pourront trouver leur place dans la feuille de route de l'entreprise et rayonner sur l'ensemble de l'entité. C'est pourquoi nous avons fait le choix de proposer un éventail de préconisations variées et diversifiées par leur facilité de mise en place, leur coût, leur faisabilité, leurs réponses aux ODD, leur niveau d'innovation et leur retour sur investissements. Néanmoins, elles répondent toutes à notre problématique : **Comment contribuer à la création de valeur de l'entreprise en intégrant la RSE à la stratégie RH ?**

### 1. Favoriser la diversité et l'inclusion : le recrutement

#### 1.1. Analyse de la situation et enjeux

Bien qu'il n'existe pas de définition juridique de la diversité contrairement à la non-discrimination, la diversité peut être rattachée à la représentation des différences qui font que chaque être humain est unique : l'âge, le genre, l'ethnicité, le milieu socio-économique, l'apparence physique, les croyances, la nationalité, l'orientation sexuelle, la neurodiversité, l'expérience militaire, etc. Elle va de pair avec l'inclusion qui est le sentiment de faire partie d'une équipe, d'être respecté, valorisé et entendu. Le recrutement inclusif est donc le processus d'embauche de profils d'individus diversifiés en valorisant la singularité de chacun dans le but de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. La diversité et l'inclusion sont devenues un sujet incontournable de la RSE et de la stratégie des ressources humaines en lien avec ses parties prenantes : salariés, mais également par la représentation fidèle des clients de l'entreprise. De plus, les enjeux stratégiques auxquels elles répondent sont indéniables : diminuer les risques juridiques en respectant, mais surtout en anticipant, la législation, prévenir la pénurie de salariés qualifiés, favoriser l'implication des salariés, développer sa culture d'entreprise, renforcer la cohésion sociale, travailler sa marque employeur, contribuer au système social français (valeur partagée), encourager l'innovation,

comprendre les attentes des clients, créer un avantage concurrentiel, atteindre de nouveaux marchés, etc. Il s'agit donc d'un sujet complexe qui est en perpétuelle amélioration. De nombreuses entreprises ont d'ailleurs un service dédié. C'est pourquoi, ici, nous allons nous concentrer sur la première « marche » de cette thématique : le recrutement.

## **1.2. Objectifs**

Notre but est d'ouvrir nos recrutements et d'attirer des nouveaux talents aux profils variés, les approcher et les mettre en confiance. De cette façon, nous pourrions palier à un manque de salariés qualifiés (habituellement recrutés de manière uniforme) et créer une nouvelle dynamique au sein des équipes. Nous préviendrons également la démotivation et l'auto-renoncement des catégories de salariés sous-représentées. Via ce nouveau mode de recrutement, le service des ressources humaines participera au renforcement de la performance économique de l'entreprise en améliorant le taux (plus de salariés qualifiés) et la qualité (plus de motivation) de production, de sa position sur le marché ainsi qu'à la création de la valeur partagée puisque cette thématique nous permettra de répondre à plusieurs ODD des Nations Unies, à savoir : 5. Égalité entre les sexes ; 8. Travail décent et croissance économique ; 10. Inégalités réduites ; 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

## **1.3. Stratégie**

### **1.3.1. Former les équipes à la non-discrimination et aux préjugés inconscients**

La loi Égalité et Citoyenneté de 2017 introduit un nouvel article (L. 1131-2) dans le Code du Travail : « *Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.* » En effet, en tant qu'êtres humains, nous sommes programmés pour prendre de multiples décisions sans même nous en rendre compte. Nous sommes en grande partie soumis à divers biais cognitifs inconscients : des préjugés favorables ou défavorables à un individu ou à une catégorie d'individus venant, entre autres, de notre éducation, notre socialisation, notre exposition à la diversité, etc. On distinguera la discrimination, le stéréotype et le préjugé qui nourrissent notre processus de prise de décision et induisent nos jugements. Bien que l'embauche d'un nouveau collaborateur se veuille uniquement basée de

façon objective sur ses capacités professionnelles, ces facteurs cognitifs exercent une influence néfaste sur notre jugement. Ainsi, bien que déjà sensibilisés, il nous semble indispensable de maîtriser notre sujet afin d'embarquer les managers, les recruteurs et l'ensemble des salariés. Nous avons repéré la formation « Recruter sans discriminer » de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne qui nous formera aux techniques de recrutement les plus objectives. Forts de ce bagage, nous pourrions être identifiés comme référents légitimes.

Ensuite, afin d'instaurer une culture inclusive au cœur même du processus de recrutement, nous proposerons de former une première vague de managers et de recruteurs à la non-discrimination. Bien que des classes virtuelles et des MOOC soient disponibles, il nous semble important d'opter pour une formation en présentielle pour que les managers de différents secteurs puissent se rencontrer et échanger : qu'ils puissent profiter de leur propre diversité. Nos besoins seront les suivants :

- Contenu : le cadre juridique et les risques associés, les notions de diversité, discrimination, égalité des chances, savoir identifier les pratiques discriminatoires, avoir conscience de ses biais cognitifs pour diagnostiquer ses propres pratiques
- Format : en présentiel avec des jeux de rôles, des mises en situation, des cas pratiques. Si possible avec un autodiagnostic en amont et des points de rappel après la formation pour continuer la sensibilisation sur la durée
- Public : nous commencerons par une première vague de managers et de recruteurs. Nous pourrions ouvrir par la suite cette formation aux managers opérationnels, aux représentants du personnel et à l'ensemble des salariés si nécessaire.

Après de recherches approfondies sur ce qui est proposé en la matière, notre choix s'est porté sur la formation « Recrutement et non-discrimination à l'embauche : formation obligatoire » de CEGOS puisqu'elle semble convenir sur l'ensemble des points mentionnés : un autodiagnostic en amont, un contenu qui balaie nos besoins, des fiches outils, une mise en œuvre en situation de travail, un programme de renforcement sur sept semaines ainsi qu'un plan d'actions individuel qui concrétisera ces deux jours. Afin d'ancrer cette formation dans notre processus d'amélioration de nos recrutements et dans la culture d'entreprise, nous organiserons une réunion d'information aux premiers participants. De cette façon, nous

pourrons mettre en avant la façon dont cette session de sensibilisation s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et nous faire n'identifier comme personne ressource sur le sujet.

### 1.3.2. Rédiger des offres d'emploi plus inclusives

Le recrutement inclusif débute dès la rédaction de l'offre de l'emploi. Même si elle ne mentionne aucun des 25 critères de discrimination punis par la loi, elle peut exclure certaines catégories de personnes de façon involontaire si nous ne sommes pas attentifs au vocabulaire employé. En effet, des expressions pourtant courantes telles que « jeune et dynamique » (ce qui sous-entendrait que moins on est jeune, moins on est dynamique ?), « diplômé d'une grande école » (excluant les parcours universitaires tout aussi qualifiants), « expert » (sommés-nous à la recherche d'un expert ou quelqu'un qui possède un ensemble de compétences ?) ou des mentions fantaisistes comme « rasage de près » (même pour les femmes, du coup ?) marginalisent et écartent un vivier non négligeable de candidatures potentielles. Il est donc important de comprendre les différents groupes de personnes et les meilleurs moyens de les atteindre. Et pourquoi ne pas utiliser l'écriture inclusive pour mettre en avant la modernité et les positions affirmées de l'entreprise ?

De ce fait, nous proposerons une trame d'offre d'emploi (VO) dans laquelle nous porterons une attention tout particulière à ne pas mentionner de préférence de genre, à ne pas être péjoratif dans son intitulé et choisirons d'utiliser le « vous » ou un terme neutre (iel) plutôt que les pronoms genrés (il/elle). De la même façon, nous éviterons les préjugés sexistes (selon une Etude TEXTIO, « *l'utilisation d'un langage non sexiste comble les emplois 14 jours plus rapidement que les publications à préjugé masculin ou féminin, et attire un mélange plus diversifié de personnes.* »)<sup>67</sup> et les termes agressifs comme « compétitif », « rock star », « ninja » qui découragent les femmes à postuler. Nous utiliserons des phrases courtes et nous éviterons l'italique afin de faciliter la lecture aux candidats pouvant avoir des problèmes visuels ou de dyslexie ou qui ne maîtrisent pas totalement le français et pourrons utiliser la police gratuite LUCIOLE spécialement conçues pour les personnes souffrant de troubles de la vision ou de la lecture. Enfin, nous éviterons le jargon propre à notre de secteur et préfererons mettre l'accent sur les responsabilités professionnelles plutôt que sur des

---

<sup>67</sup> TEXTIO, *Language in your job post predicts the gender of your hire*, 2016

exigences. En effet, selon une étude LINKEDIN, une femme postulera si elle estime répondre à 100 % des critères alors qu'un homme se contentera de 60 %.<sup>68</sup> Des ressources en ligne sont également disponibles : GRAMMARLY (en anglais) est un service d'analyse de texte gratuits pour mesurer la lisibilité d'un texte et JARGON DECODER (en anglais) permet d'identifier le jargon qui serait préférable de traduire. Enfin, nous serons explicites sur notre volonté d'encourager les candidats de divers horizons à postuler. Cette trame se vaudra condensée (la longueur peut également décourager certains candidats qualifiés) et pourra être composée ainsi :

- Présentation de l'entreprise et du service
- Responsabilités
- Profil (se concentrer sur les compétences réellement requises plutôt qu'une liste sans fin)
- Votre dossier de candidature (exemple : *Votre CV : nous vous encourageons à mettre en valeur vos compétences et vos connaissances quelles qu'elles soient. Nous n'avons pas besoin d'une longue lettre de motivation. Mais nous apprécierons quelques lignes expliquant votre intérêt pour l'offre à laquelle vous postulez.*)
- Le processus de recrutement (exemple : *Si votre candidature est retenue, vous serez contacté-e pour un premier échange téléphonique. Nous pourrions faire votre connaissance et vous, la nôtre. Ensuite, un entretien physique sera organisé et vous passerez un cas pratique.*)
- L'engagement diversité et inclusion de l'entreprise (exemple : *L'entreprise favorise la diversité sous toutes ses formes. Elle offre un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous. Suivant votre profil, il est possible de vous accompagner dans l'obtention d'un permis de travail.*)

Cette VO sera proposée lors de groupes de travail à des managers et des recruteurs volontaires à la suite d'un appel sur l'Intranet ou le réseau social de l'entreprise afin de la retravailler et nourrir la partie « responsabilités » et « profil » en commençant par le premier métier pénurique identifié en interne. Des salariés issus de la diversité pourront également les rejoindre s'il s'avère que le panel de managers et recruteurs n'est pas assez représentatif. La

---

<sup>68</sup> LINKEDIN, *Gender Insights Report*, 2019

nouvelle version qui en émergera sera testée en situation réelle. Des réajustements seront possibles toujours en session de groupe de travail avant un déploiement à l'ensemble des managers/recruteurs en même temps que celui de la formation mentionnée précédemment.

### 1.3.3. Diversifier le sourcing

Il se peut que nous constatons que les profils de candidats qui postulent à nos annonces se ressemblent les uns les autres, preuve que nos recherches sont de toute évidence trop étroites. Par exemple, si nous publions nos offres d'emploi uniquement sur notre propre site Internet, il est quasiment certain que les seuls candidats qui les verront sont des personnes qui nous ressemblent déjà puisqu'elles savent où chercher. Plusieurs solutions pour élargir nos recherches de candidats s'offrent à nous, via nos propres canaux ou en relation avec le service communication de l'entreprise :

- Utiliser des moyens de communications variés : favoriser la communication interne (évolution professionnelle, recommandations) et diversifier sa présence sur les réseaux sociaux afin de cibler des typologies d'utilisateurs différents. – en lien avec le service communication
- La construction de partenariats avec des écoles (conférences, stages, alternance) (voir préconisation n°2) ou les services publics (POLE EMPLOI a recours à la Méthode de Recrutement par Simulation afin de recruter uniquement sur les compétences du candidats, CAP EMPLOI pour toucher des candidats en situation de handicap).
- La participation à des programmes d'intégration (voir préconisation °2) comme HOPE (Hébergement, Orientation, Parcours vers l'emploi) initié en 2017 par les 8 anciens OPCA et qui « *intègre les réfugiés et protégés subsidiaires, et les conduit vers l'emploi grâce à la formation professionnelle et un accompagnement social complet.* »<sup>69</sup> via 30 métiers en tension différents et l'obtention d'une qualification reconnue.

Enfin, un rapport d'étonnement pourra être demandé aux nouveaux embauchés par ces nouvelles voies de recrutement.

---

<sup>69</sup> AKTO, opérateurs de compétences – [www.aktto.fr/hope/](http://www.aktto.fr/hope/)

#### 1.4. Déploiement (moyens, planification et freins identifiés)

A ce stade, restera à établir le nombre des premiers collaborateurs à former. Il nous faudra également travailler en étroite collaboration avec le service communication.

Les formations pourront être prises en charge financièrement, sous conditions, par l'OPCO. A noter également que le recrutement de certaines catégories de personnes offre des primes à l'embauche. Cependant, puisque nous mentionnons dans l'annonce que nous pouvons accompagner des candidats sélectionnés dans l'obtention de son titre de séjour, il est à rappeler que l'employeur devra s'acquitter d'une taxe auprès de l'OFII. Ce montant varie selon la durée du contrat de travail et la rémunération du travailleur étranger.

Objet	Fournisseurs	Coût	Financement
Formation « Recruter sans discriminer » (1 journée)	Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne	625 €	OPCO (sous condition)
Formation « Recrutement et non-discrimination à l'embauche : formation obligatoire » (2 journées)	CEGOS	1 350 €	OPCO (sous condition)
Coût horaire des participants pour : – 2 x 7h de formation – 2 x 3h de réunion		Non estimable à ce stade du projet car les fonctions seront diversifiées (méthode Agile)	

Ces premières préconisations étant interdépendantes, un diagramme de Gantt est proposé à l'annexe 16.

Cette étape peut être rapidement mise en place si elle trouve son public parmi une première vague de collaborateurs motivés, frein principal à cette préconisation.

#### 1.5. Indicateurs de performance et retour sur investissement

Certaines statistiques étant interdites en France comme les statistiques ethniques, nous pourrions travailler avec d'autres chiffres comme le nombre de collaborateurs formés, le nombre d'embauches par moyen déployé, la rapidité à laquelle les postes sont pourvus, le taux de femmes par catégorie d'employés, le taux de personnes relevant de la RQTH, le

nombre d'accompagnement dans le cadre d'une demande de permis de travail, l'évolution du trafic de notre site carrière, le ratio entre ces visites et le nombres de candidatures, etc. (annexe 17) Nous pourrons aussi vérifier les rapports d'étonnement des nouveaux embauchés et le taux d'engagement des salariés. L'intérêt de cette préconisation est qu'elle portera ses fruits à court terme sur la diversification des embauches qui s'étoffera au fur et à mesure, à moyen terme sur les nouvelles actions qui en découleront et à long terme sur la dynamique de travail en renforçant la culture d'entreprise et sa marque employeur.

### **1.6. Pour aller plus loin**

À la suite de la réussite de cette préconisation, d'autres actions connexes pourront être mises en place pour rendre l'entreprise de plus en plus inclusive : mise à jour de fiches de poste, mise en place d'une grille d'entretien plus neutre, rédaction d'un guide d'accompagnement des personnes en cours de transition de genre, etc. A savoir, même s'il peut paraître prometteur, le CV anonyme ne semble pas faire ses preuves pour l'instant, ni dans l'hexagone ni à l'étranger, même s'il est plébiscité par 77 % des Français.<sup>70</sup> Ainsi, il serait plutôt qualifié d'un meilleur outil de sensibilisation à la discrimination, dans le cadre d'un atelier par exemple, que de recrutement. De plus, le process d'anonymisation nous semble en contradiction avec celui de diversité. T. ANDRIEUX, fondateur d'HUMANESSENCE, cabinet membre de l'association A COMPETENCE EGALE, explique : « *beaucoup de candidats refusent qu'on envoie leur candidature de façon anonyme, ils veulent assumer ce qu'ils sont.* »<sup>71</sup> De ce fait, nous avons le choix de ne sélectionner pas l'option des CV anonymes pour le moment.

## **2. S'engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville**

### **2.1. Analyse de la situation et enjeux**

Les jeunes des quartiers prioritaires ou issus de milieux sociaux modestes font face à de nombreuses inégalités en termes d'insertion professionnelle. Cette « inégalité de destin » est observé dès le plus jeune âge : les collégiens des QPV ne bénéficient pas toujours de réseaux pour trouver une entreprise d'accueil pour effectuer leur stage de troisième alors que

---

<sup>70</sup> HARRIS INTERACTIVE, *Sondage pour Maisons des Potes*, 2021

<sup>71</sup> GIRADREAU S., « Le CV anonyme, un outil de sensibilisation plus que de recrutement ? », *La Tribune*, 2015

c'est à cet âge que tout se joue : au moment de l'orientation. Un jeune issu de milieu modeste a environ 7 fois moins de chances d'accéder aux études supérieures qu'un enfant de cadre supérieur ou d'enseignant et seulement 7 % des enfants d'ouvriers obtiennent un diplôme de niveau BAC+5 contre 30 % des enfants de cadre.<sup>72</sup> En parallèle, les entreprises sont en perpétuelle recherche de salariés qualifiés et déplorent un manque de femmes dans les métiers techniques alors qu'elles souhaitent tendre vers une meilleure égalité des genres. Une professionnelle interrogée explique : « *Quand on n'a pas ce relationnel dans son cercle familial, on finit au kebab du coin et on va reproduire un schéma ou alors il faut vraiment se battre dix fois plus pour éviter de reproduire un schéma social dans lequel on a vécu. Mon idée était donc de sortir d'une sorte de déterminisme social.* » Un nouveau schéma a émergé : faire du *sourcing* beaucoup plus en amont et créer des vocations. Ainsi, plusieurs entreprises de notre panel se sont lancées, pour ne pas dire toutes. Elles s'impliquent auprès des acteurs publics et associatifs dans l'optique d'une amélioration de l'inclusion économique et sociale des jeunes des quartiers populaires tout en travaillant sur leur attractivité. En d'autres mots : donner sa chance à tous.

## **2.2. Objectifs**

Nous souhaitons créer un lien entre l'entreprise et les collégiens issus des établissements REP et REP+ pour leur permettre de découvrir l'entreprise et nos métiers ainsi que créer des vocations pour des métiers techniques chez les filles. Forts de cette première étape, nous mettrons en place un programme de mentorat entre les collaborateurs les plus engagés et des jeunes suivis par l'association TELEMAQUE qui, depuis 2005, « *relance l'ascenseur social, dès le collège, en accompagnant des jeunes investis et motivés de territoires fragiles par le biais d'un double mentorat école-entreprise.* » De cette façon nous répondrons à plusieurs ODD : 1. Pas de pauvreté ; 4. Éducation de qualité ; 5. Égalité entre les sexes ; 8. Travail décent et croissance économique ; 10. Inégalités réduites ; 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs. Nous créerons de la valeur partagée et espérons faire naître des vocations chez de très jeunes futurs collaborateurs motivés.

---

<sup>72</sup> SENAT, *Diversité sociale dans les classes préparatoires aux grandes écoles : mettre fin à une forme de « délit d'initié »*, 2021

## 2.3. Stratégie

### 2.3.1. Stages de 3<sup>ème</sup>

Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur les stages de 3<sup>ème</sup> pour « prendre la température » concernant la motivation de nos équipes. En effet, ce projet peut être réalisé sur une courte durée (1 semaine de stage + quelques heures en établissement scolaire) et nous engage moins que la deuxième partie de la préconisation. Pour cela, nous identifierons les établissements scolaires REP ou REP+ autour de notre zone d'implantation et prendrons contact avec ces derniers afin de leurs présenter notre projet.

Par la suite, nous lancerons une campagne de communication interne via des affiches, un mailing, l'Intranet ou encore le réseau social de l'entreprise afin d'identifier un vivier de tuteurs de stage potentiels (avec accord de leur manager). Nous ferons cependant attention d'être explicites sur un point : cela ne mettra pas à mal la présence des enfants de salariés en tant que stagiaires d'observation au sein de l'entreprise. Afin de « montrer l'exemple », nous solliciterons des managers, des membres du CODIR pour qu'ils accueillent eux-mêmes un collégien et, bien entendu, nous nous porterons volontaire également. Nous veillerons aussi à la diversité des métiers présentés et qu'un équilibre filles/garçons soit respecté.

Un groupe de travail sera monté pour rappeler le contexte du projet, exposer les obligations légales des tuteurs, rédiger les annonces (mentionnant le secteur d'activité, le métier, les activités prévues au cours de la semaine, bénéfiques à faire son stage chez nous), créer un programme type de la semaine d'accueil (annexe 18) et élaborer le kit d'accueil des stagiaires (documentation, goodies, etc.). Si l'entreprise dispose d'un restaurant d'entreprise, les déjeuners pourront être pris en commun entre stagiaires (issus de notre programme et les enfants des salariés) afin de nourrir une dynamique de groupe et de provoquer des rencontres.

Lors de ce même groupe de travail, nous constituerons une petite équipe de volontaires, aux profils variés, qui interviendront au sein des classes de troisième des établissements de proximité ciblés. Sur une durée de deux heures, ils présenteront l'entreprise, leurs métiers, les modes et l'organisation de travail et leurs propres parcours pour

donner envie de rejoindre l'entreprise, la démystifier, encourager les élèves à trouver leur voie, réussir leurs études et leur vie professionnelle et faire le lien avec des matières vues en classe. Au terme de ce module qui se vaudra être un réel échange avec les élèves (petites vidéos institutionnelles, questions/réponses, etc.), nos offres de stages leur seront diffusées. Les annonces restantes (si plus de tuteurs que de stagiaires intéressés) seront publiées sur le site [monstagedetroisieme.fr](http://monstagedetroisieme.fr), dispositif mis en place par l'Agence nationale de la cohésion des territoires qui « *permet aux élèves de troisième des collèges du réseau éducation prioritaire (REP et REP+) d'avoir accès à une offre de stages de qualité.* »<sup>73</sup>

Un suivi rigoureux des stagiaires accueillis et des conventions devra être opéré par le service RH et une réunion de retour d'expérience sera prévue avec les tuteurs (impressions, axes d'amélioration pour l'année suivante) qui donnera lieu à un petit livrable diffusé au reste des collaborateurs pour motiver de nouveaux volontaires sur la prochaine session. Lors de cette même réunion, forts de cette première expérience, nous exposerons notre seconde étape, nous sonderons les participants et identifierons les collaborateurs souhaitant s'investir de manière plus marquée grâce à la suite de notre préconisation.

### 2.3.2. Mentorat

Comme mentionné dans nos objectifs, nous avons identifié l'association TELEMAQUE qui offre un suivi individualisé jusqu'au baccalauréat, et au BTS pour les filières pro, par le biais d'un double tutorat (salarié volontaire d'une entreprise partenaire et référent pédagogique, membre de l'établissement de l'élève volontaire pour l'accompagner) en faveur de collégiens, lycéens ou apprentis boursiers ou équivalents selon trois critères : mérite, motivation et situation sociale. Ce type de parrainage a un impact prouvé sur les freins liés au déterminisme social (lutte contre l'autocensure, l'ouverture socioculturelle et une passerelle vers le monde de l'entreprise). Nous nous mettrons en relation avec cette association à laquelle nous demanderons d'intervenir auprès de nos volontaires pour présenter l'association, ses actions, ses bénéfices et le déroulé du process. Nous soulignerons l'engagement réel, sérieux et sur le long terme (au minimum un an, renouvelable pour, dans l'idéal, suivre le jeune sur l'ensemble

---

<sup>73</sup> AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES, *Mode d'emploi Mon Stage de Troisième Entreprises et Administrations publiques*, 2021

de son parcours) que ce rôle représente. Nous rappellerons que chaque parrain potentiel s'engage envers son filleul à l'aider à casser les déterminismes, en lui montrant qu'il peut réussir et qu'il en a les capacités ; l'aider, en collaboration avec le référent pédagogique, à construire son « projet personnel » et professionnel ; participer à son ouverture socioculturelle ; participer à son ouverture vers le monde professionnel ; lui permettre de profiter de son réseau ; lui inculquer des valeurs de travail, de partage, de respect vis-à-vis de son entourage ; l'aider, en collaboration avec le référent pédagogique, à s'orienter, à aller au maximum de ses capacités.

La constitution du trinôme sera organisée par l'équipe TELEMAQUE grâce à un ensemble d'éléments sur les filleuls sélectionnés et les tuteurs identifiés par le biais d'un questionnaire transmis par leurs soins. Les deux critères principaux de mise en relation identifiés sont les centres d'intérêts afin de faciliter les premiers échanges ainsi que la localisation de l'entreprise. Le référent pédagogique est un membre de l'établissement du filleul (professeur, CPE, documentaliste). Le tuteur d'entreprise recevra par mail la présentation du profil du jeune, il pourra accepter ou refuser le profil et une première rencontre sera organisée qui réunira toutes les personnes concernées par ce parrainage : l'élève, ses parents, le tuteur d'entreprise, le référent pédagogique et un représentant de l'Institut TELEMAQUE. Ce moment de partage sera également l'occasion de reprendre les principes et les objectifs du projet et répondre à l'ensemble des questions de chacune des parties. En amont, nous proposerons aux tuteurs les vidéos présentes sur le compte YOUTUBE de TELEMAQUE sur des thématiques clés : orientation, mentorat à distance, ouverture culturelle de son filleul et accompagner son filleul pour faire son bilan de l'année. Pour chaque trinôme, une charte d'engagement et un contrat de bénévolat seront signés. Des moments conviviaux réguliers entre tous les tuteurs et filleuls pourront être organisés pour fédérer autour de ce projet et une prise de « pouls » régulière auprès des salariés sera également faite (ont-ils des difficultés ? des besoins ? des questions ?).

Au terme de la première année, un bilan sera fait grâce à un questionnaire anonyme auprès de tous les participants (salariés et jeunes) afin de pouvoir identifier les axes d'amélioration en faveur de notre préconisation.

## 2.4. Déploiement (moyens, planification et freins identifiés)

Cette préconisation sera particulièrement gourmande en temps de préparation et d'accompagnement que cela soit pour l'équipe RH que pour les salariés participants. De plus, nous devons favoriser la visite des filleuls auprès de leur tuteur dans l'entreprise. Néanmoins, la plupart des temps d'échange entre les binômes/trinômes se feront en dehors du temps de travail. De plus, TELEMAQUE prévoit une aide financière au service de parrainage sur justificatifs à hauteur de 350 € au collège, 700 € au lycée, lycée pro CFA par jeune et par an. Restera à charge des frais annexes.

### Stage de 3<sup>ème</sup> :

Objet	Fournisseurs	Coût
Goodies de l'entreprise à distribuer aux élèves	Service communication	Suivant le nombre de participants
Coût horaire des tuteurs pour : <ul style="list-style-type: none"><li>– 1 x 3h de réunion de travail</li><li>– 1 x 1 semaine de tutorat en entreprise</li><li>– 1 x 3h de réunion de retour d'expérience</li></ul>		Non estimable à ce stade du projet car les fonctions seront diversifiées (méthode Agile)
Coût horaire des intervenants en classe pour : <ul style="list-style-type: none"><li>– nombre de classes x 2h</li></ul>		Non estimable à ce stade du projet car les fonctions seront diversifiées (méthode Agile)
Si restaurant d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>– nombre de stagiaires x 5 jours x coût du « menu »</li></ul>		Suivant le nombre de participants

### Mentorat :

Objet	Coût
Coût horaire des participants pour : <ul style="list-style-type: none"><li>– 1 x 3h de réunion de présentation du projet</li><li>– 1 x 3h de rencontre entre trinôme</li></ul>	Non estimable à ce stade du projet car les fonctions seront diversifiées (méthode Agile)
Si restaurant d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>– nombre de jeunes x 1 visite x coût du « menu »</li></ul>	Suivant le nombre de participants
Collations x nombre de journées à thèmes	Suivant le nombre de participants

(Les moments conviviaux seront organisés en dehors du temps de travail.)

Concernant la planification, les dates des stages de troisième ne sont pas les mêmes dans tous les établissements. Elles varient selon l'académie et l'établissement, mais sont la

plupart du temps en début d'année scolaire, au second trimestre. Ce stage dure cinq jours (du lundi au vendredi) et la durée hebdomadaire ne doit pas être supérieure à 30 heures pour les moins de 15 ans et 35 heures pour les plus de 15 ans. Dans les grandes lignes nous pourrions tabler pour une pré-organisation de septembre à décembre, une ou plusieurs sessions de stage en début d'année, une amorce de la seconde partie jusqu'à juin pour un début de mentorat en septembre et ainsi de suite (annexe 19). Un diagramme de Gantt est disponible en annexe 20 afin de rentrer dans les détails.

Ici également, le principal obstacle auquel nous pourrions faire face est un manque d'intérêt pour notre programme, mais nous manquerons pas de partager notre enthousiasme pour mener notre projet à bien.

## **2.5. Indicateurs de performance et retour sur investissement**

Nous pourrions suivre l'évolution de notre préconisation grâce à plusieurs indicateurs comme le nombre d'interventions dans les établissements scolaires, le nombre de jeunes en stage de 3<sup>ème</sup> issus de QPV, la proportion de jeunes de 3<sup>ème</sup> issus des QPV / nombre de stagiaires de 3<sup>ème</sup> global, le nombre de trinôme de mentorat, le nombre de salariés renouvellement l'expérience ainsi que le nombre de jeunes ayant participé à ce programme et nous ayant rejoints par la suite en contrat d'apprentissage ou en tant que salariés. En terme de valeur partagée, cette préconisation apportera beaucoup : aider la jeunesse à se construire, faire grandir la société, valoriser un quartier et ses habitants ou encore participer à la cohésion sociale. Les chiffres fournis par TELEMAQUE <sup>74</sup> : 81 % des filleuls qui voient régulièrement leur tuteur écoutent ses conseils ; 91 % des filleuls pensent que leur tuteur les encourage à aller vers une voie plus ambitieuse ; 71 % des filleuls pensent que leur tuteur les conseille sur les études et les métiers pouvant leur correspondre ; 75 % des filleuls pensent que leur tuteur les aide à construire leur projet d'étude ; 73 % des filleuls pensent que leur tuteur les encourage à avoir plus d'ambition. Du côté de l'entreprise, bien entendu, intervenir dès la classe de troisième ne permet pas un retour sur investissements immédiat en terme d'embauche. Cependant, si certains de nos salariés accompagnent le même jeune sur la durée, il est possible de créer une vraie dynamique. Cela sera aussi l'occasion de créer un moment

---

<sup>74</sup> TELEMAQUE, *Etude d'impact*, 2016

de cohésion fort, de valoriser les collaborateurs dans cet exercice de partage d'expérience, de prendre du recul sur nos pratiques grâce à un regard neuf, de continuer notre travail de sensibilisation à la non-discrimination (voir préconisation n°1), de renforcer la marque employeur et l'ancrage local notre l'entreprise et mettre en valeur son engagement sociétal. Les chiffres fournis par TELEMAQUE <sup>75</sup> : 95 % des tuteurs se sentent engagés dans une action bénévole enrichissante ; 75 % des tuteurs se sentent appartenir à une communauté ; 93 % des tuteurs veulent aider des jeunes qui n'ont pas eu les mêmes chances qu'eux dans la vie ; 89 % des tuteurs veulent partager avec un jeune un peu de leur vécu. Ainsi, XXX, XXX de XXX nous expliquait : « *On sait que c'est du gagnant-gagnant. Le collaborateur ne fait pas que donner dans le cadre du parrainage, il reçoit beaucoup aussi : beaucoup de valorisation.* »

## **2.6. Pour aller plus loin**

Nous nous étions dans un premier temps intéressés au programme « PAQTE » (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises) du Ministère de la Cohésion des territoires initié en 2018 pour l'inclusion et l'insertion professionnelle dans les quartiers prioritaires. Il se décline en 4 axes prioritaires - sensibiliser, former, recruter et acheter - que nous avons déjà en partie appréhendés. D'ailleurs, plusieurs entreprises de notre panel s'y sont investies telles que BNP PARIBAS, ENGIE, SANOFI, SCHNEIDER ELECTRIC ou encore la SNCF. Mais à ce jour, le projet n'est prévu que de 2018 à 2021. Si une perspective de reconduction était annoncée, nous pourrions nous porter candidats et approfondir nos propositions. D'autres partenariats sont aussi possibles avec NOS QUARTIERS ONT DU TALENT ou L'ECOLE DE LA SECONDE CHANCE par exemple. Nous pourrions compléter cette préconisation par un engagement fort en terme de nombre d'alternants accueillis dans l'entreprise.

## **3. Développer l'intelligence (inter)culturelle des collaborateurs**

### **3.1. Analyse de la situation et enjeux**

Dans une époque de mondialisation, l'entreprise n'a d'autre choix que de savoir évoluer dans un contexte interculturel : « *A Rome, il faut faire comme les Romains* » dit le dicton. Ainsi, la prise en compte de la culture propre à chaque territoire est devenue un enjeu

---

<sup>75</sup> TELEMAQUE, *Etude d'impact*, 2016

stratégique des entreprises que cela soit en interne (Comment une équipe multiculturelle peut travailler efficacement ensemble ?) qu'en externe (Comment une maladresse culturelle peut ruiner une négociation ?). Nous l'avons d'ailleurs vu lors de nos entretiens avec XXX et XXX par exemple qui ne peuvent s'implanter sur un territoire sans avoir acquis la confiance de la communauté. « *Le droit d'exploiter, c'est le premier risque du secteur et c'est par là qu'est rentrée la RSE chez nous. Au-delà de la production, il faut qu'on arrive à contribuer au développement local et à préserver l'environnement des riverains et donc contribuer aux communautés dans lesquelles sont implantés les sites. Si on n'a pas le support de la population autour, on ne peut pas produire.* ». Il nous faut donc acquérir les clés du contexte politique, social, démographique, de la communication et du management du lieu d'accueil. Il ne s'agit pas d'exporter le modèle de management français qui pourrait se révéler inapproprié dans certains contextes. De plus, la RSE se voulant la prise en compte des intérêts des parties prenantes et la communication avec ces dernières, il est indispensable de favoriser une approche interculturelle de sa stratégie d'implantation et de management car « *lorsque le prix et le service à offrir font consensus dans le contexte d'une transaction commerciale, mais que celle-ci ne se concrétise pas, 80 % de ces échecs sont très probablement dus à un faux pas culturel.* » <sup>76</sup> Nous pouvons évoquer BMW qui a dû retirer un spot publicitaire considéré comme injurieux et irrespectueux par les hautes autorités des ÉMIRATS ARABES UNIS. On parle alors « d'intelligence (inter)culturelle », l'interculturalité étant des « *personnes issues de cultures différentes qui interagissent les unes avec les autres dans la mesure où les deux groupes font des arrangements pour établir une relation* » <sup>77</sup> (qu'elle soit personnelle ou professionnelle). Elle conjugue la capacité de communiquer, d'adapter ses compétences professionnelles aux contraintes locales et de s'adapter sur le plan personnel.

### **3.2. Objectifs**

Nous visons par cette préconisation l'accompagnement des salariés cible à la maîtrise du prisme du multiculturalisme auquel ils pourront être confrontés notamment dans le cadre d'une nouvelle implantation internationale. Nous pourrions favoriser une ouverture efficace sur le marché international, révéler un avantage concurrentiel et améliorer notre productivité

---

<sup>76</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA – [www.deleguescommerciaux.gc.ca](http://www.deleguescommerciaux.gc.ca)

<sup>77</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA – [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)

en favorisant des approches différentes à un problème identifié. De façon plus large, nous aurons l'opportunité de renforcer notre culture d'entreprise et notre marque employeur. Cette nouvelle thématique nous permettra également de répondre à plusieurs ODD des Nations Unies : 8. Travail décent et croissance économique ; 10. Inégalités réduites ; 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

### **3.3. Stratégie**

#### **3.3.1. Organiser une « Learning expedition »**

Dans le cadre d'un projet d'implantation sur un nouveau territoire où nous devons être réactifs et innovants, nous proposons d'organiser une « Learning expedition ». Cette méthodologie issue de la conduite du changement qu'on pourrait assimiler à un voyage d'étude ou un voyage découverte, offre la possibilité d'expérimenter plusieurs contextes, pratiques, façons de faire, de penser, de travailler et de rencontrer des personnes inspirantes sur quelques jours : une sorte de marathon de l'expérience et de l'immersion pour permettre aux participants d'élargir leurs horizons. Cette solution à destination de salariés identifiés (managers, équipes « innovation et développement », équipes commerciales, etc.) nous permettra de travailler sur l'interculturalité ainsi que de *benchmarker* des innovations à l'international et redéfinir le positionnement stratégique de l'entreprise. L'occasion de se projeter dans le futur à tous les niveaux. Les objectifs de notre programme seront de développer la compréhension de la globalisation à travers un pays précis et son marché ; faire tomber les représentations, les idées préconçues ; avoir conscience des représentations et des idées préconçus sur les Français sur place ; anticiper certains chocs culturels ; découvrir la culture business et les usages ; approfondir le fonctionnement d'un marché et le potentiel de l'implantation ; identifier des opportunités business et partenariats ; intégrer un réseau ; cartographier sur place et avoir un premier contact avec les parties prenantes locales.

Nous définirons avec le CODIR les bénéficiaires de ce programme. Cette sélection se fera bien entendu vis-à-vis de leur lien avec le projet, mais également via une autoévaluation (curiosité, humilité, modestie, respect, faculté d'adaptation, connaissance de soi, tolérance à la frustration, engagement personnel et autres *soft skills*) confortée par un entretien d'évaluation avec leur N+1. A chacun (candidats et managers), nous fournirons un exemplaire

numérique du *Profil de la personne efficace sur plan interculturel* édité par le Centre d'Apprentissage Interculturel de l'Institut Canada du Service Extérieur qui explicite le sujet. De plus, nous conseillons de mettre en place un annuaire de volontaires parmi les collaborateurs souhaitant partager leur connaissance du pays visé et qui pourront jouer le rôle de médiateur culturel en interne. Nous inclurons les participants particulièrement en amont de l'organisation pour qu'ils puissent participer à la version aboutie du cahier des charges et se saisir pleinement du projet. De cette façon, nous maintiendrons une curiosité et un enthousiasme positifs, terreaux de cette intelligence (inter)culturelle que nous souhaitons développer.

Beaucoup d'organismes proposent ce genre de séjour. Pour une question d'efficacité, nous avons choisi de retenir la CCI FRANCE INTERNATIONAL (annexe 21) qui a l'avantage d'être un organisme reconnu et d'État. Elle représente 113 entités dans plus de 83 pays et pourra accompagner le projet d'implantation sur toute sa durée et se fera le relai vers la CCI du pays cible. Ainsi, en tant que spécialistes locales, les équipes de la CCI prendront en charge la logistique du séjour et la mise en contact avec les principaux acteurs locaux tels que des entreprises du secteur privé et des organismes publics.

Plusieurs points d'étape pour garder une vraie dynamique seront nécessaires, certains avec des salariés ressources pour un premier contact avec la culture du pays cible, ainsi qu'un temps de cadrage pédagogique juste avant le voyage : rappel du contexte, présentation du planning, remise de ressources complémentaires. Par exemple, l'AFNOR propose des guides thématiques comme *Réussir vos négociations en Russie* ou *Bien communiquer avec vos interlocuteurs russes* qui seront une première approche particulièrement bien documentée. L'intelligence (inter)culturelle étant motivée en premier lieu par la curiosité, nous pourrons préparer une petite collation « typique ».

Au terme du voyage, une journée de consolidation des apprentissages et de préparation de communication au reste des équipes sera organisée. En effet, l'impact de cette « Learning Expedition » ne doit pas se limiter aux seuls participants et ne doit pas être identifiée comme des « vacances déguisées ». Cette initiative doit pouvoir rayonner sur l'ensemble de l'entreprise. Il sera important de préparer des livrables (rapport d'étonnement,

carnet d'adresses, etc.) et de communiquer en interne via le réseau social interne, l'Intranet, la newsletter et tous les autres canaux identifiés.

### 3.4. Déploiement (moyens, planification et freins identifiés)

Le coût d'une « Learning Expedition » n'est malheureusement pas estimable dans le cadre d'une simulation comme la nôtre puisqu'elle dépend du pays visé, la nécessité d'un visa ou non, du nombre de personnes intégrées au programme, chaque devis étant personnalisés. Nous pouvons imaginer une fourchette grâce aux informations suivantes :

#### Voyages :

Destination	Durée	Prix	Inclus
San Francisco, USA	7 jours	3 250 €	Le billet d'avion, les 5 nuits d'hôtel avec les petits déjeuners et les transferts et déplacements sur place
Corée du Sud	5 jours	5 165 €	Vol, 6 nuits dans l'un des hôtels partenaires
Ouzbékistan	5 jours	4 500 à 5 400 €	Vol, transport sur place, repas journaliers, nuitées en hôtel 4 étoiles, traduction

A ajouter si non inclus (à titre d'exemple, nous avons choisi la Russie qui demande une organisation administrative plus poussée) :

Objet	Prix	Commentaires
Visa d'affaires	35 € + 33 € pour un Voucher Business	Majoré si via une agence
Assurance multirisque voyage	198,10 €	Chez ALLIANZ VOYAGE pour un déplacement de 5 jours en Russie pour une personne de 40 ans, avec annulation
Carte SIM prépayée	25 €	Commandée et reçue en France
Restauration	19,10 € par repas	Base URSSAF
Interprète	160 à 180 € par jour	Information du site de la CCI
Livre AFNOR de la collection <i>Bien communiquer</i>	de 18 à 28 €	
Un petit dictionnaire de la langue locale	10 €	

### Préparation et retour :

Objet	Coût
Coût horaire des participants pour : <ul style="list-style-type: none"><li>– 1 x 3h de réunion, préparation du cahier des charges</li><li>– 1 x 3h de réunion de cadrage</li><li>– 4 points d'étape x 1h</li><li>– Nombres de jours de la « Learning Expedition »</li><li>– 1 x 7h de réunion de consolidation</li></ul>	Non estimable à ce stade du projet car les fonctions seront diversifiées (méthode Agile)
Coût horaire des volontaires référents pays : <ul style="list-style-type: none"><li>– 4 points d'étape x 1h</li></ul>	
Collations pour : <ul style="list-style-type: none"><li>– 1 x 3h de réunion, préparation du cahier des charges</li><li>– 1 x 3h de réunion de cadrage</li><li>– 4 points d'étape x 1h</li><li>– 1 x 7h de réunion de consolidation</li></ul>	Suivant le nombre de participants

Nous travaillerons en étroite relation avec le pôle financier. En effet, s'agissant de frais de prospection, des aides de financement sont possibles suivant la situation (Chèque Relance Export, Assurance Prospection). A ce sujet, il faudra néanmoins compter sur un calendrier strict : une période de prospection de 2 ou 3 ans, une période de franchise fixe de 2 ans puis la période de remboursement. Ces mesures sont inscrites au Plan de Relance français via la BPI et les régions peuvent également proposer leur aide. Conscients du coût élevé du projet, nous avons dans un premier temps pensé à la possibilité de sécuriser notre process et de nous protéger du départ précipité d'un des participants par un avenant mentionnant une clause de dédit-formation. Cependant, nous y avons renoncé car le projet se voulant innovant, il ne correspond pas la définition d'une action de formation au sens strict du terme. De plus, cette obligation pourrait créer une certaine animosité envers notre initiative.

Afin de visualiser au mieux l'organisation de cette préconisation, un diagramme de Gantt est disponible en annexe 22.

Ce projet est particulièrement onéreux comparés aux précédents et impose un investissement à long terme, freins indéniables à sa mise en place. A nous de nous révéler persuasifs lors de notre présentation.

### **3.5. Indicateurs de performance et retour sur investissement**

Puisque nous agissons en prévention, il sera difficile d'identifier des indicateurs de performance concrets autre que la réussite du projet en lui-même et le nombre de contrats signés par rapport au nombre de contrats avortés. Nous pourrions cependant garder un œil sur les demandes de formation en rapport avec l'interculturalité par les participants à la suite de la « Learning Expedition » (langues étrangères, management interculturel, gestion du fait religieux, etc.). Le retour sur investissement ne sera observé qu'à long terme. En effet, la CCI estime une préparation et une organisation du séjour de 2 à 6 mois avant le début de la mission selon le pays. Quant à une mission de prospection en elle-même, nous sommes sur une estimation de 2 à 3 ans. Cependant, il s'agira de la création totale d'un nouveau marché financier pour l'entreprise, d'une nouvelle dynamique et d'une nouvelle stratégie qui profitera à toutes strates de l'organisation grâce à des équipes devenues plus ouvertes et plus flexibles.

### **3.6. Pour aller plus loin**

En cas de réussite, nous proposerons d'embaucher un V.I.E. Le V.I.E est d'un dispositif permettant aux entreprises françaises de recruter un service civique ressortissant d'un état membre de l'UE ou d'un autre état de l'EEE âgé de 18 à 28 ans pour une mission de 6 à 24 mois dans le cadre d'une implantation à l'étranger. Il aura comme mission sur place de continuer le travail orchestré lors de la « Learning expedition » : étudier le marché local, développer une stratégie marketing et prospecter. Il sera également le relai avec l'équipe française avant l'expatriation et/ou au recrutement local. Orchestré par BUSINESS FRANCE, le programme offre de nombreux avantages, mesures fiscales et aides financières. Nous présentons cette possibilité comme continuité de notre projet puisque le V.I.E ne pouvant pas être relié directement à la RSE, il ne nous pas semblé pertinent d'en faire préconisation principale dans le cadre de notre problématique. En parallèle, nous pourrions également travailler sur l'interculturalité en profondeur : proposer des cours de langues (pour certaines en partenariat avec l'Association CAUSONS qui « *favorise l'inclusion socioprofessionnelle des personnes migrantes et réfugiées en leur donnant la possibilité d'enseigner leur langue d'origine* » <sup>78</sup>), optimiser la coopération au sein d'équipes multiculturelles notamment dans un contexte frontalier ou encore travailler sur la gestion du fait religieux en entreprise.

---

<sup>78</sup> CAUSONS – [www.causons.org/](http://www.causons.org/)

## Conclusion

Ce mémoire avait pour ambition d'identifier des moyens d'intégrer la RSE à la stratégie RH pour contribuer à la création de valeur de l'entreprise.

Il nous a fallu tout d'abord nous approprier le vaste sujet qu'est la responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que le concept même de valeur. Aussi, notre recherche théorique a été particulièrement riche. Suite à la prise de conscience par les institutions mondiales, européennes et françaises des enjeux de la RSE et du développement durable, ces derniers sont à l'ordre du jour de toutes les entités. Dans un premier temps « fortement encouragées », les entreprises sont dorénavant challengées par l'ensemble de leurs parties prenantes qui leurs demandent de leurs rendre des comptes. Grâce à la loi PACTE et l'introduction des raisons d'être et des entreprises à mission, elles ont été nombreuses à se saisir du sujet. Les moins convaincues ont dû d'autant plus subir les plâtres de la crise sanitaire. Même le MEDEF, dans un premier temps frileux comme nous l'avions vu en introduction, est revenu sur ses propos et en est aujourd'hui convaincu : la résilience organisationnelle passera, c'est sûr, par la RSE. De plus, il ne faut pas pour autant oublier que le verre est à moitié plein : la RSE n'est pas une dépense, mais un investissement tangible et, de la même façon, elle ne permet pas uniquement à l'entreprise à garder la tête hors de l'eau, mais bien de créer de la valeur autant pour la société que pour la Société. Ce changement, majeur dans la vie d'une organisation, est l'occasion pour les professionnels RH de redéfinir leur position et devenir de réels « *business partners* » pour l'entreprise. Ils ne sont plus de « simples » fonctions supports, mais des acteurs au cœur des enjeux stratégiques. Nous pourrions matérialiser ce schéma sous forme de poupées russe : la RSE entre dans la RH, qui entre dans la stratégie de l'entreprise qui entre dans la création de valeur qui entre dans la Société.

Au moyen de notre étude empirique et de nos rencontres avec de nombreux professionnels passionnés et passionnants, nous avons pu nous approprier la RSE (indissociable des ODD de l'ONU) en situation réelle ainsi que la place des RH dans une politique RSE de grande envergure au sein d'entreprises du CAC 40 et du SBF 120. Ces professionnels ont été unanimes et ont confirmé notre recherche théorique : il ne s'agit pas de dépenses superflues, mais bel et bien d'un investissement et de créations de valeur dans

le cadre d'un calendrier stratégique et engagé. Néanmoins, à cette échelle, les RH ne sont pas chargés de définir ni de piloter *stricto sensu* l'ensemble de la politique RSE. Cette mission est en effet confiée à un service dédié en lien direct avec un COMEX, un CODIR ainsi que la gouvernance. Cependant, ils font pleinement partie du rouage et sont forces de proposition reconnus et écoutés. Un recensement non exhaustif des actions mises en place a été la preuve, si tenté que nous n'en étions pas encore convaincus, que le sujet est vaste et le champ des possibles infini. Enfin, il est indéniable que la diversité et l'inclusion sont sur la première marche du podium en tant que thématique à se saisir.

Il convenait alors de, nous aussi, faire preuve d'imagination et d'utiliser à bon escient nos nouvelles connaissances. Pour rappel, nous avons travaillé sur : 1. Favoriser la diversité et l'inclusion : le recrutement ; 2. S'engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville ; 3. Développer l'intelligence (inter)culturelle des collaborateurs. Ces préconisations balaient alors l'un des plus grands enjeux de la Société : l'ouverture sur l'autre. Nous ne pouvons nier qu'il a été particulièrement ardu d'arrêter notre choix, tant notre curiosité et nos ambitions ont été portées par cette recherche. La RSE est une ramification de sujets tous reliés les uns avec les autres : il suffit de s'en intéresser à un en particulier pour en rejoindre un second, puis un troisième et ainsi de suite.

Pour aller plus loin dans notre réflexion, nous trouverions pertinent de travailler sur l'éthique et la transparence qui ne peuvent rester facultatives aujourd'hui autant sur le plan moral, concurrentiel et législatif. En effet, la Commission Européenne travaille actuellement à une norme extra financière commune à l'Union Européenne et dont les enjeux géopolitiques et de compétitives sont indéniables. En harmonisant la publications d'informations, en élargissant le cercle des entreprises concernées et en imposant un audit systématique, l'Europe veut affirmer son leadership mondial dans le cadre de la finance durable : « *Les critères ESG sont déjà des boussoles, et deviendront demain des normes : ils constituent de facto pour les marchés et les Etats un enjeu de souveraineté.* »<sup>79</sup> Il nous faut nous tenir prêts.

---

<sup>79</sup> BADRE B. (ancien directeur général de la Banque Mondiale et CEO et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital), MICHEL B. (président VIPARIS et REAL ESTECH EUROPE), BARBERIS J.-J. (directeur du pôle clients et institutionnels et corporates d'AMUNDI), « « L'Europe et la bataille culturelle des normes extra-financières » », Tribune libre, *L'Opinion*, 21 avril 2021

## Bibliographie

### Communications des instances officielles

AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES, *Mode d'emploi Mon Stage de Troisième Entreprises et Administrations publiques*, 2021

CCI FRANCE RUSSIE, *Missions d'affaires dans la République d'AZERBAÏDJAN*, 2019

COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* - Document 52011DC0681, 2011

COMMISSION EUROPEENNE, *État des lieux de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive* – Document 52014DC0130, 2014

COMMISSION EUROPEENNE, *Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001

FRANCE RELANCE, *Guide des mesures de relance des exportations*, 2020

MINISTERE DE L'ECONOMIE, *Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises en 10 mesures*, 2018

MINISTERE DE L'ECONOMIE, *Loi PACTE : quels défis pour la nouvelle forme d'entreprise, "société à mission" ?*, 2019

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (CANADA), *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel*, 2000

OIT, *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, 1977

ONU, *Rapport Brundtland - Our Common Future*, 1987

RESEAU EUROPEEN DES ENTREPRISES PUR LA COHESION SOCIALE, *Le Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion*, 1995

SENAT, *Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ?*, 2020

SENAT, *Diversité sociale dans les classes préparatoires aux grandes écoles : mettre fin à une forme de « délit d'initié »*, 2021

### Ouvrages

17 co-auteurs, *Agile Manifesto*, 2001

AFNOR, *ISO 22316:2017*, mars 2017 ; AFNOR, *NF en ISO 26000*, Octobre 2020 ; AFNOR

GRUPE, *L'ISO 26000 en 10 questions*, 2016

AUTISSIER D., MOUTOT J-M, *Méthode de conduite de changement*, Edition Dunot, 2016

BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953

CAZOTTE, *Management de la marque employeur*, Edition Pearson, 2019

FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Edition Dunod, 1916

FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984

FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THEVENET M., *Ressources humaines et responsabilités sociétales - Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti*, Editions Questions de société, 2014

GUIRAN M. *Responsabilité sociétale & ressources humaines*, AFNOR Editions, 2011

LA PINTA F., BERTHELOT V., *Marketing RH – Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, Focus RH, 2015

POUR UN REVEIL ECOLOGIQUE, *Manifeste étudiant pour un réveil écologique*, 2019

VERRIER G., BOURGEOIS N., *Les RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Edition Dunod, 2020

### Articles (presse, revues)

ADAM M., « Raison d'être et société à mission : le bilan à un an », *Le Monde du Droit*, 2020

BADRE B., MICHEL B., BARBERIS J.-J., « « L'Europe et la bataille culturelle des normes extra-financières » », Tribune libre, *L'Opinion*, 21 avril 2021

CAROLL A. B., « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, 1979

CHERMANN E., « 46% des DRH avouent agir contre leur éthique », *Le Monde*, 2016

COMBE M., « Alumni for the planet : les étudiants de l'enseignement supérieur pour le climat », *Techniques de l'ingénieur*, 2020

FASQUELLE J., « Emmanuel FABER, l'ambassadeur de « l'entreprise autrement » », *Les Echos*, 2021

FINK L., Lettre aux PDG, *BLACKROCK*, 2021

GIRADREAU S., « Le CV anonyme, un outil de sensibilisation plus que de recrutement ? », *La Tribune*, 2015

GLADWINN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.-S., "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research.", *Revue de l'Academy of Management*, volume 20, n°4, 1995

HONORE R., « Budget : le coût de la crise ramené à 158 milliards en 2020, incertitude pour 2021 », *Les Echos*, 2021.

IGALENS J. sous la direction de SCHMIDT G., *Le Management – Fondements et Renouvellements, Éditions Sciences Humaines*, 2008

KOHN L., CHRISTIAENS W., « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances, Reflets et perspectives de la vie économique », *De Boeck Supérieur*, 2014

LEUNENS Y., LAHRIZI F.A., PAUCHANT T., HAMDY PACHA A., « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités », *RIMEC*, 2017

MIDENA M., « Les fonds durables en croissance malgré la crise », *Forbes*, 2020

MURAD L., ZYLBERMAN P., « Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire régénéré. Villes-usines, habitat et intimités au XIXe siècle », *Recherches n°25*, 1976

PERROUD M., « Les salariés français sont parmi les plus désengagés d'Europe au travail », *Challenges.fr*, 2018

PORTER M., KRAMER M., « Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 2006

PORTER M., KRAMER M., « Creating Shared Value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, 2011

ROCHFORD L., « Contrepoint – Gary BECKER et la notion de capital humain », *Informations Sociales*, 2016

ROUSSEAU C., « Chez les futurs DRH, une ambition éthique avant tout », *L'Humanité*, 2021

SOFAER S., « Qualitative methods: what are they and why use them? », *Health Serv Res.*, 1999

ULRICH, « HR at a crossroads », *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 2016

ULRICH, Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, *Harvard Business Press*, 1996

### Études, rapports, livres blancs

ACCENTURE, *From Me to We: The Rise of the Purpose-led Brand*, 2019

ANDRH, RH & RSE – *A la croisée des chemins*, 2019

APEC, CERCLE HUMANIA, K. SALMON, *Le Business Partner RH, effet de mode ou réalité ?*, 2013

BECKER G., « Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education » , *University of Chicago Press*, 1964

BLACKROCK, *Sustainable investing: resilience amid uncertainty*, 2020

CHAPRON J-P., DUBOST C., IMALHAYENE F., *Label RSE : Accompagner les entreprises et donner confiance à leurs parties prenantes*, 2020

DELOITTE, *Millenials Survey*, 2019

GALLUP, *State of American Workplace*, 2017

GLOBESCAN INTERNATIONAL, *GlobeScan Radar*, 2021

GOODWILL MANAGEMENT, *Entreprises labellisées RSE : qui sont-elles ?*, 2020

HARRIS INTERACTIVE, *Sondage pour Maisons des Potes*, 2021

HUBBARD, CHRITENSEN, GRAFFIN, « Higher Highs and Lower Lows : The Role of Corporate Social Responsibility in CEO Dismissal » , *Strategic Management Journal*, 2017

LINKEDIN, *Gender Insights Report*, 2019

MEDEF, *La Responsabilité Sociétale : Facteur de résilience de l'entreprise*, 2020

MONSTER, *Crise, sécurité de l'emploi et quête de sens au travail*, 2021

PROCADRES INTERNATIONAL et OPINIONWAY, *Accompagnement de la transformation des entreprises*, 2020

PWC et le GLOBAL COMPACT France, *ODD et entreprises françaises en action ! – Enquête auprès des membres du Global Compact France*, 2019

QUALTRICS XM, *2020 global employee experience trends*, 2020

R. ZAUGG, A. BLUM et N. THOM, *Sustainability in human resource management: evaluation report : survey in European companies and institutions*, 2001

STANKEVICIUTE Z., SAVANEVICIENE A., *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, Lituanie, 2018

STERWEN J., TOP EMPLOYERS INSTITUT, *Agilité : La Nouvelle Alliée du DRH*, 2019

TELEMAQUE, *Etude d'impact*, 2016

TEXTIO, *Language in your job post predicts the gender of your hire*, 2016

VIAVOICE et MANPOWER GROUP, *Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation*, 2017

VODAPHONE, *Business Future Ready Report*, 2020

## Sites Internet

AIDES TERRITOIRES, Site gouvernemental - [aides-territoires.beta.gouv.fr](https://aides-territoires.beta.gouv.fr)

AFNOR, Boutiques AFNOR Editions - [boutique.afnor.org](https://boutique.afnor.org)

AKTO, opérateur de compétences : [www.akto.fr/hope/](https://www.akto.fr/hope/)

ASSOCIATION CAUSONS - [causons.org](https://causons.org)

B CORPORATION - [bcorporation.net](https://bcorporation.net)

CHAMBRE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE - [cci.fr](https://cci.fr) ; [entreprises.cci-paris-idf.fr](https://entreprises.cci-paris-idf.fr) ; [ccifrance-international.org](https://ccifrance-international.org)

COLLEGE DES DIRECTEURS DU DEVELOPPEMENT DURABLE - [cddd.fr](https://cddd.fr)

COMMISSION EUROPEENNE - [www.ec.europa.eu/commission/](https://www.ec.europa.eu/commission/)

DANONE - [danone.com](https://danone.com)

DELEGATION RENAISSANCE DU GROUPE RENEW EUROPE AU PARLEMENT EUROPEEN - [delegationrenaissance.eu/](https://delegationrenaissance.eu/)

ENTREPRISES A MISSION - [entreprisesamission.com](https://entreprisesamission.com)

BUSINESS FRANCE - [businessfrance.fr](https://businessfrance.fr)

GLOBAL COMPACT - [globalcompact-france.org](https://globalcompact-france.org)

GOUVERNEMENT DU CANADA - [deleguescommerciaux.gc.ca](https://deleguescommerciaux.gc.ca) et [international.gc.ca](https://international.gc.ca)

HARVARD BUSINESS REVIEW - [hbrfrance.fr](https://hbrfrance.fr)

ISO - [www.iso.org](https://www.iso.org)

MINISTERE DE L'ECOLOGIE - [ecologie.gouv.fr](https://ecologie.gouv.fr)

MINISTERE DE L'ECONOMIE - [economie.gouv.fr](https://economie.gouv.fr)

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES - [diplomatie.gouv.fr](https://diplomatie.gouv.fr)

NATIONS UNIES - [un.org](https://un.org)

NOVETHIC, filiale du Groupe Caisse des Dépôts - [www.novethic.fr/actualite/finance-durable/isr-rse/effet-secondaire-du-covid-19-l-investissement-durable-est-reste-immunise-au-confinement-148747.html](https://www.novethic.fr/actualite/finance-durable/isr-rse/effet-secondaire-du-covid-19-l-investissement-durable-est-reste-immunise-au-confinement-148747.html)

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGREES DU QUEBEC – [www.ordrecrha.org/protection-du-public](https://www.ordrecrha.org/protection-du-public)

RH INFO PAR ADP - [www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2019/creer-de-la-valeur-en-rh/](https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2019/creer-de-la-valeur-en-rh/)

QUALTRICS - [www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/engagement/](https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/engagement/)

TOUTELEUROPE.EU - [www.touteurope.eu/](https://www.touteurope.eu/)

UNIVERSITE DU MICHIGAN - [hr.umich.edu](https://hr.umich.edu)

## Table des annexes

Annexe 1 – Le processus décisionnel de l’Union Européenne.....	74
Annexe 2 – Vue d’ensemble de l’ISO 26000 .....	75
Annexe 3 – La chaîne de valeur de la RSE de M. PORTER et M. KRAMER .....	76
Annexe 4 – Modèle ULRICH – 2016 .....	77
Annexe 5 – Discours d’Antoine RIBOUD, PDG de DANONE aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à MARSEILLE .....	78
Annexe 6 – Document EURONEXT CAC 40, mars 2021.....	89
Annexe 7 – Classement Le Point Le palmarès 2021 des entreprises les plus responsables de France .....	90
Annexe 8 – Liste des personnes rencontrées .....	93
Annexe 9 – Guide d’entretien.....	94
Annexe 10 – Retranscription d’un entretien professionnel.....	96
Annexe 11 – Entretien avec Sylvie BRUNET, députée au PARLEMENT EUROPEEN .....	107
Annexe 12 – Cartographie des ODD de l’ONU retenues par les entreprises interrogées .....	114
Annexe 13 – Les raisons d’être des entreprises interrogées .....	116
Annexe 14 – Matrice de matérialité d’ATOS.....	117
Annexe 15 – Organigramme RSE de SCHNEIDER ELECTRIC .....	118
Annexe 16 – Favoriser la diversité et l’inclusion : le recrutement, diagramme de Gantt .....	119
Annexe 17 – Favoriser la diversité et l’inclusion : le recrutement, exemple d’indicateurs.....	120
Annexe 18 – S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, exemple de programme de la semaine de stage de 3 <sup>ème</sup> .....	121
Annexe 19 – S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, Les moments forts.....	122
Annexe 20 – S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, diagramme de Gantt .....	124

Annexe 21 – Développer l’intelligence (inter)culturelle des collaborateurs, extrait d’une documentation de la CCI INTERNATIONALE .....	126
Annexe 22 – Développer l’intelligence (inter)culturelle des collaborateurs, diagramme de Gantt .....	127

## Annexe 1 – Le processus décisionnel de l'Union Européenne

Source : <https://www.touteurope.eu/>

### Le processus décisionnel européen

toute  
l'europe  
Comprendre l'Europe

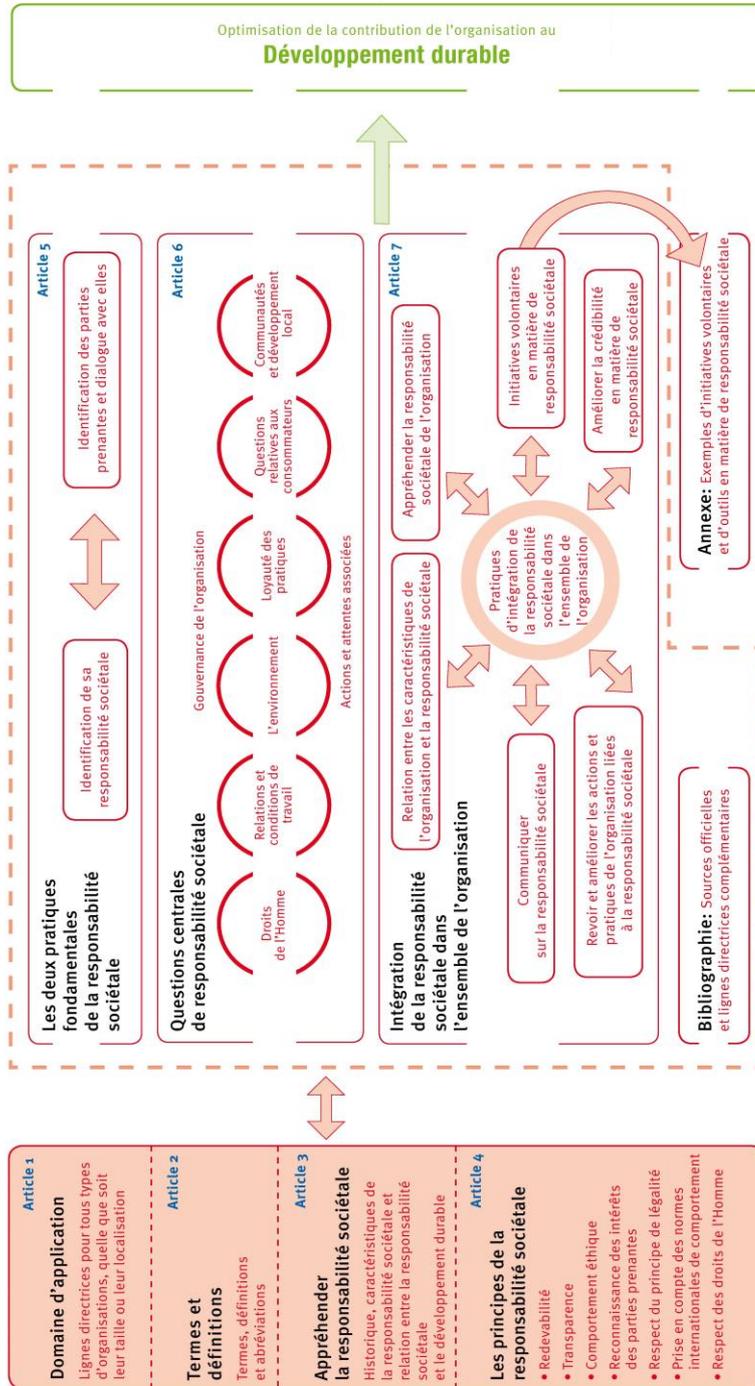




# Vue d'ensemble de l'ISO 26000

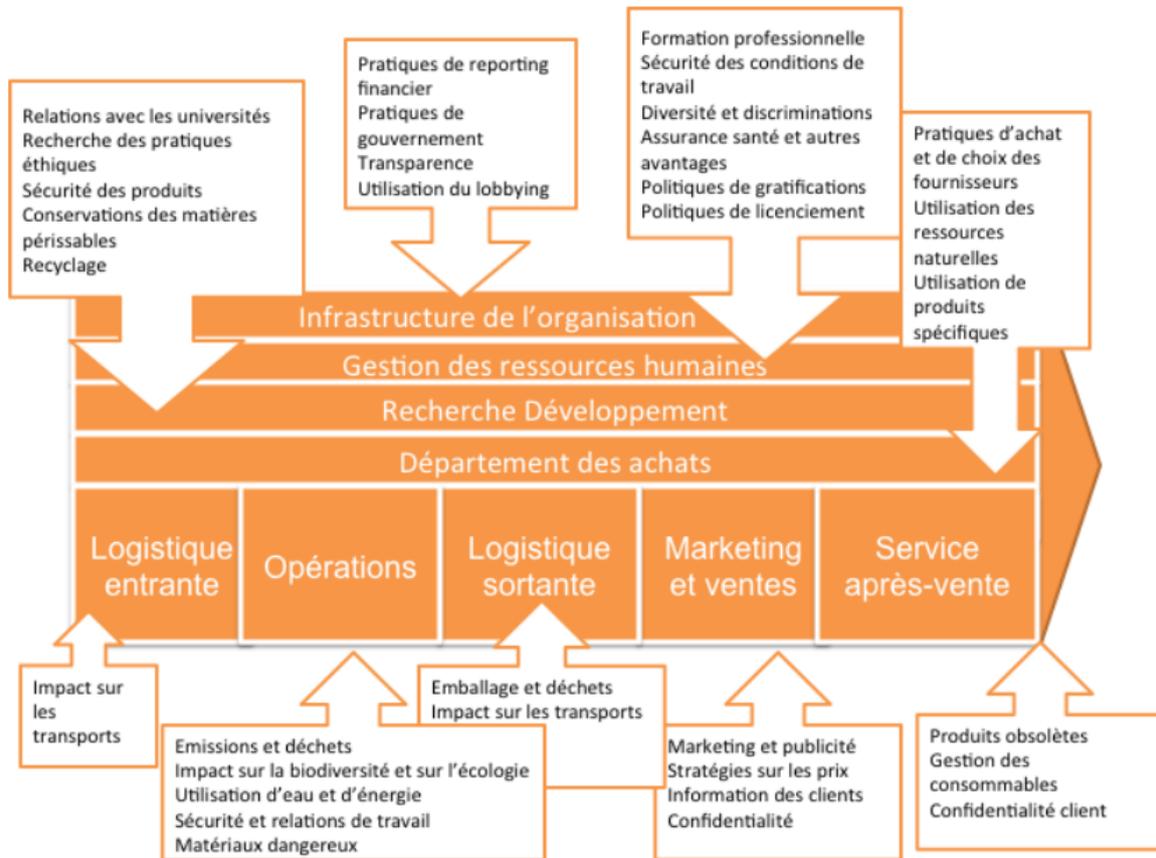
## Annexe 2 – Vue d'ensemble de l'ISO 26000

Source : <http://iso.org/>



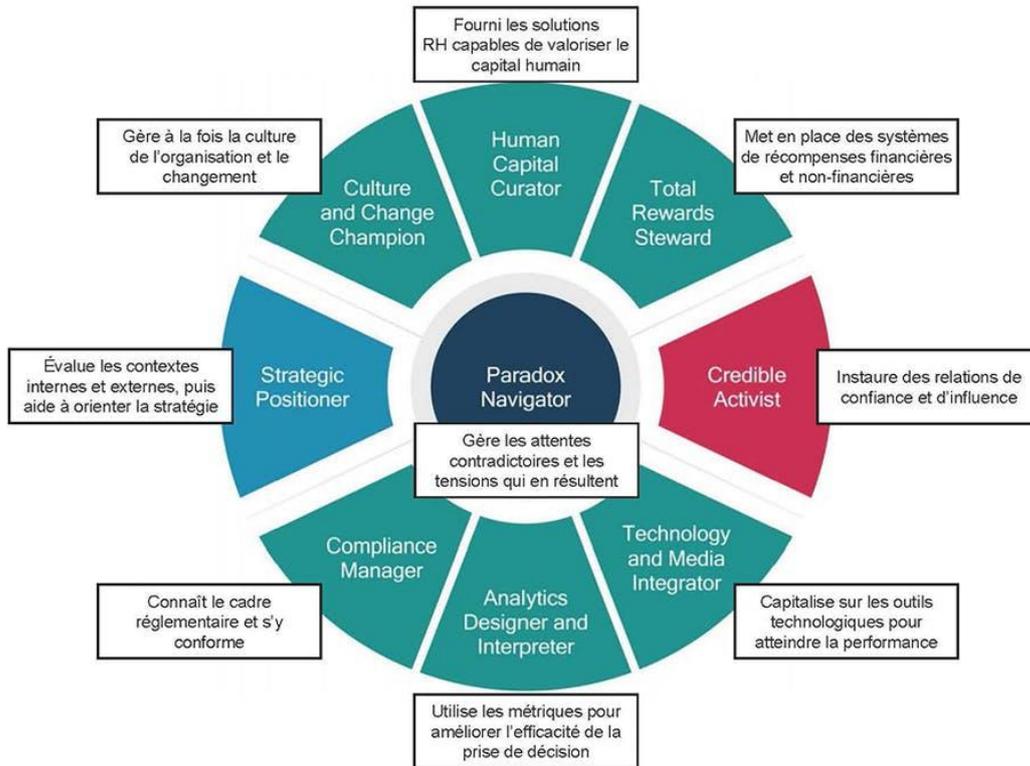
### Annexe 3 – La chaîne de valeur de la RSE de M. PORTER et M. KRAMER

Source : <https://www.spidermak.com/fr/chaine-de-valeur-rse-porter-kramer>



## Annexe 4 – Modèle ULRICH – 2016

Source : <https://hr.umich.edu/about-uhr/hr-staff-unit-hr-partners/hr-community-practice/dave-ulrichs-hr-competency-model>



## Annexe 5 – Discours d’Antoine RIBOUD, PDG de DANONE aux Assises nationales du CNPF

le 25 octobre 1972 à MARSEILLE

### Discours d’Antoine Riboud (PDG de Danone)

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

#### « Croissance et Qualité de vie »

« Il n’y a qu’une seule terre. On ne vit qu’une seule fois »

*(texte intégral)*

La croissance économique, l’économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C’est indiscutable. Mais le résultat est loin d’être parfait.

D’abord, cette croissance n’était pas porteuse de « justice » ; trop nombreux sont encore ceux qui se trouvent en dessous d’un seuil acceptable de bien être, que ce soit dans le cité ou dans l’entreprise.

Il n’est pas possible d’admettre que la croissance abandonne derrière elle autant de « laissés pour compte » : les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance.

Ensuite, cette croissance engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l’environnement et les conditions de travail à des critères d’efficacité économique. C’est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l’ère industrielle. Laisser faire plus longtemps ; continuer à faire confiance à la Loi du Hasard nous conduirait immanquablement à la Révolution.

Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux.

Ne pouvons-nous relever ce défi ?

Je ne suis ni un économiste, ni un sociologue, encore moins un futurologue ; simplement, je conduis une entreprise et suis passionné par mon métier. Je vous propose quelques réflexions. Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c’est-à-dire :

– d’une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail,

– d’autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l’Homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. Il conviendra ensuite d’appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l’entreprise.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Premier objectif : réduire les inégalités excessives. Devant le porte-monnaie vide, ne parlons pas de choix ou de qualité de la vie. Dans tous les pays développés, l'enrichissement de la nation s'accompagne, nous l'avons vu, d'une aggravation de l'état des plus défavorisés ; pour tous ceux-ci qui ressentent combien leur situation est inférieure à celle de leurs concitoyens, il faut redonner l'espérance d'un changement. Dans nos sociétés modernes, il faut convenir que l'inégalité excessive est partout : elle est dans les salaires, dans les conditions de travail, de logement, de transport, d'accès à la culture et aux loisirs ; elle est dans la frustration ressentie par tous ceux qui, encerclés par la publicité, ne peuvent s'offrir le millième de ce qu'on leur dit « être indispensable à leur bonheur ». L'objectif prioritaire est la disparition des situations matérielles qui se trouvent en dessous du seuil de bien-être. C'est une question de conscience collective.

### **Avoir, être, pouvoir**

Cette priorité sociale étant ainsi définie, poursuivons nos réflexions. Il semble aujourd'hui que le bien-être matériel, le confort ménager, la radio, la télévision s'accompagnent d'un refrain « métro, boulot, dodo ». Pour beaucoup, c'est le « ras le bol ». Vous avez reconnu les slogans de Mai 68. La jeunesse a été le détonateur. Elle représente la moitié de la population du globe.

Mais comment sommes-nous arrivés à ces journées révolutionnaires qui nous ont montré une société bloquée. La croissance a permis une très large démocratisation de la consommation mais aujourd'hui, pour beaucoup, produire et consommer devient une valeur insuffisante et, en allant même plus loin, l'abus de biens de consommation finit par aliéner la personnalité.

Le développement de la radio et de la télévision par la croissance a répandu l'information et démocratisé le savoir. Alors, comment imaginer qu'un être humain de 20 ou 50 ans, ayant atteint la culture et le savoir du secondaire, de l'université et de la formation bientôt permanente, puisse admettre de se voir refuser le libre choix de son destin, pour obéir à une société industrielle complètement anonyme, dont les finalités lui échappent ?

Refuser l'utilisation du savoir, cela reviendrait à donner une Honda 750 à tous les passionnés de la moto avec l'interdiction de s'en servir. Obligation de laisser la moto au garage ! C'est ce que Raymond ARON appelle « la désillusion du Progrès ». Faut-il arrêter le savoir ? Faut-il arrêter la croissance économique ? Faut-il renvoyer tous les hommes vers ce lieu de travail plus humain qu'est la campagne ? Non, tout ceci est impossible, même absurde.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Que faut-il rechercher ? A n'en pas douter, il faut trouver des valeurs nouvelles recréant la qualité de la vie dans la réalité industrielle du monde actuel.

Dans cette optique, Jean Boissonnat déclarait lors d'une conférence à Venise : « Aux revendications d'Avoir, viennent se mêler les revendications d'Etre et de Pouvoir ».

Avoir, c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance.

Etre, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise.

Pouvoir, c'est pouvoir mettre sa propre créativité au service de son activité et pouvoir faire preuve d'initiative face à ses responsabilités.

En fait, satisfaire les revendications d'ETRE et de Pouvoir, c'est reconnaître trois valeurs : la solidarité, la responsabilité, la personnalisation.

Mais, à ces deux revendications d'Avoir et d'Etre, on oppose les besoins de l'Efficacité devra intégrer les valeurs de l'ETRE et perdre la priorité qu'il a connue ces 30 dernières années.

Le nouveau défi de l'homme politique et de l'entrepreneur, c'est d'arriver à équilibrer, à intégrer quatre valeurs : la SOLIDARITE, la RESPONSABILITE, la PERSONNALISATION, sans oublier au niveau des moyens l'objectif souligné par Roger Garaudy : « les choses doivent se faire avec et par les hommes et non pour eux ».

C'est clair, la croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de la vie, devra au contraire la servir.

Ceci me conduit à évoquer maintenant le problème de la croissance et de la qualité de la vie au niveau de la collectivité d'abord et de l'entreprise ensuite.

### **Les responsabilités vis-à-vis de la collectivité**

L'Homme travaille huit heures de sa journée. La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen.

Du logement à la poudre à laver, l'entreprise est concernée : elle crée, elle produit, elle vend.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Bien plus, les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie toute entière des individus ; la ville qu'ils habitent, leur logement, leur transport, leurs loisirs. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de changement et de promotion que l'entreprise offre.

Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, elle modifie peu à peu l'aspect et même, disent certains, l'équilibre de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle.

Autre indice de notre responsabilité aux yeux du public : les associations qui se créent presque chaque jour pour la défense de la qualité de la vie. Cela va « des consommateurs aux moyens de transport en commun » en passant par les « défenseurs d'une rangée de platanes ».

Notre collaboration avec ces interlocuteurs doit s'établir en deux phases :

### **D'abord, écouter et informer.**

Cette première recommandation vous paraîtra sans doute bien timide, mais elle constituerait déjà, si nous l'adoptons, une véritable révolution dans nos habitudes. Ces groupes de citoyens qui parlent au nom de la qualité de la vie, qui sont émetteurs d'idées, de volontés, de besoins, nous devons d'abord les écouter. Nous ne devons pas les contrecarrer, les museler.

Au contraire, nous devons souhaiter leur développement, leur expression et leur indépendance pour qu'ils deviennent des interlocuteurs valables. Comment ? en leur fournissant une information sincère. Aujourd'hui, beaucoup de campagnes lancées par ces groupes de consommateurs et de citoyens paraissent injustifiées. La faute est bien souvent dans notre camp. A naviguer dans le brouillard, les attaquants choisissent mal leur cible. Si nous n'adoptons pas cette attitude « d'ouverture », nous risquons la rupture et le conflit ouvert.

Nous avons mis trop longtemps pour reconnaître les syndicats comme les représentants privilégiés des salariés. Ne commettons pas aujourd'hui la même erreur !

Ensuite, négocier et planifier avec les groupes de pression, avec les collectivités locales, avec les pouvoirs publics.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Une fois connues les revendications des groupes de pression, il s'agira de planifier avec eux les changements que cela va impliquer pour la politique de nos entreprises. Cette attitude de concertation constitue le seul moyen de ne pas encourir une décision brutale de l'Etat ou une réaction négative de la part du public.

Au niveau de la ville, les entreprises sont largement impliquées dans l'animation, dans les temps de transport et dans le développement économique. Les entreprises doivent prévoir et apprécier les conséquences de leurs décisions en termes de solidarité, de personnalisation et de responsabilité. Pour cela, elles doivent rencontrer régulièrement les organes locaux concernés (mairie, chambre de commerce), mettre en place une structure permanente de dialogue, inciter le personnel de l'entreprise à prendre des responsabilités publiques. Il s'agit là de permettre une réflexion collective sur des problèmes communautaires.

– Beaucoup voient rouge lorsque l'on prononce le mot ETAT et pourtant, devant l'ampleur des problèmes auxquels l'Etat est confronté en matière de qualité de la vie, il nous faut assumer nos responsabilités en participant ouvertement au débat sur les grandes options et à la mise en oeuvre des décisions. La participation des chefs d'entreprise aux grands débats de la planification est fondamentale. Seul l'Etat a le droit de fixer la hiérarchie des priorités dans ces domaines, le rôle de l'Entreprise étant de s'y adapter efficacement. C'est cela la vraie loi du marché aujourd'hui.

### **Le changement dans l'entreprise.**

D'abord, je veux parler des problèmes de revendications d'AVOIR, c'est-à-dire essentiellement des revendications sur les salaires.

A la base, il me faut rappeler le DIVORCE qui existe entre l'Homme PRODUCTEUR (l'Homme à son travail) et l'Homme CONSOMMATEUR (l'Homme chez lui).

Dans la première situation, on trouve : rigueur, automatisme, obéissance et insécurité. Dans la seconde situation, on découvre libération, fantaisie, loisirs, voyages, etc. Quel écart entre les données ECONOMIQUES qui freinent les augmentations de salaires et les arguments PUBLICITAIRES qui poussent à la consommation. Ne faut-il pas être un héros pour comprendre ?

Aujourd'hui, tout le monde admet que l'équilibre entre les revendications d'AVOIR et les contraintes économiques de l'entreprise est le fruit de négociations, quelquefois même d'affrontements, entre les syndicats et la direction de l'entreprise. Chacun est dans son rôle.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Cet équilibre n'est pas statique ; il nécessite un ajustement permanent. Ne serait-il pas éminemment souhaitable que les discussions puissent faire référence à des données économiques et sociales claires et objectives telles que des indices du coût de la vie ou des indicateurs sociaux comme les définit Jacques Delors dans son livre.

Satisfaire maintenant les revendications d'ETRE, c'est mettre en place les valeurs de solidarité, de responsabilité, de personnalisation. Comment s'y prendre ? Voilà le problème.

Examinons comment l'Efficacité a pu remédier à l'incertitude de l'avenir qui domine la vie des entreprises : au flair et à la routine se sont substituées les techniques modernes de gestion exprimant la volonté sur l'événement qui permettent de découvrir les forces et les faiblesses d'un produit ou d'un marché et de déterminer une action. C'est la planification stratégique à long terme, s'appuyant sur une budgétisation à court terme qui permet à l'entreprise d'évoluer vers les objectifs complexes qu'elle s'est fixée, ou si vous préférez, de faire face au bouleversement technologique. C'est la gestion par objectifs économiques qui permet de coordonner en un projet unique des efforts individuels très nombreux et parfois même divergents.

Je pense profondément que nous devons utiliser la même méthode avec toute sa rigueur exécutive pour résoudre les revendications de l'ETRE.

L'entreprise devra donc élaborer une sorte de Plan Social et Humain à 5 ans ayant pour objet de fixer les objectifs d'ETRE, à l'exclusion des revendications d'Avoir, c'est-à-dire de salaires ; annuellement, des volets opérationnels seront établis et constitueront une forme de contrat social pour l'entreprise.

Ce plan comprendra les aspirations de la base, de l'atelier, de la maîtrise, des cadres, chacun ayant fait appel aux compétences de tous les groupes professionnels existants, tels que les syndicats, les comités d'entreprise et leurs commissions spécialisées, la médecine du travail, etc...

Le Plan Humain et Social couvrira non seulement les modifications de structures, les mécanismes de prises de décisions, mais encore les changements souhaitables d'attitudes.

### **Comment faire un tel Plan ?**

Il faut d'abord dresser un inventaire des problèmes, arriver à connaître atelier par atelier ce qui ne va pas et obtenir que chaque groupe participe à cet inventaire. Que de choses simples mais totalement inconnues seront découvertes.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Il faut que cet inventaire soit la prise de conscience par toute l'entreprise du problème humain.

Redécouvrir que la personnalisation joue un rôle essentiel dans les relations d'autorité : on veut connaître le chef et être connu de lui.

Que ce ne soit plus seulement les bonnes paroles, mais des faits qui obligeront l'ouverture de programmes d'actions qui remettront en question les méthodes, les habitudes, les structures. Des réformes plus profondes devront être planifiées, programmées.

Je voudrais rapidement vous parler de celles que je considère comme prioritaires.

### **1. Améliorer les rapports entre les hommes**

C'est sûrement le problème le plus difficile car les tensions sont toujours délicates à déceler et, disons le, la communication intégrale est une chose qui ne peut pas exister et qui n'existera jamais.

Qu'importe ! L'analyse systématique en la matière doit permettre de déceler et résorber les humiliations, les tracasseries, le fait que personne n'écoute personne, que personne ne réponde à personne, la hiérarchie qui contrôle sans aider ou qui s'enferme dans son pouvoir et dans son bureau. [...]

Créer un terrain favorable à l'apprentissage de valeurs telles que : Responsabilité, Solidarité, Personnalisation, est un problème, malheureusement, qui ne se traite ni par les mathématiques, ni par l'ordinateur. C'est une question de bonne volonté et de vigilance permanente.

### **2. Augmenter la sécurité de l'emploi**

C'est un vrai problème car il met en cause le besoin de sécurité, de dignité face à la position sociale et aux responsabilités familiales. Et pourtant, interdire les licenciements, c'est renoncer à l'économie de marché. Alors que faire ?

Pour les petites et moyennes entreprises, le problème ne se résoudra qu'en instaurant une liaison étroite avec les Pouvoirs Publics, avec les services spécialisés de la main-d'oeuvre, avec l'inspection du travail. Cela doit être le travail prioritaire des organismes chargés du développement régional.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Pour les grandes entreprises, les règles du jeu doivent être beaucoup plus sévères. D'abord, comme l'écrit Octave Géliner : « En économie de marché, il est normal que tout se paye. La mobilité doit se payer et se payer cher ».

Il est certain qu'en présence d'une récession économique, licencier du personnel devrait n'être que l'ultime solution.

En effet, dans ce cas, l'Être humain ne doit pas être considéré comme une simple valeur ajoutée que l'on pourrait éliminer pour satisfaire à l'efficacité.

Je crois qu'il n'existe guère de cas imprévisibles et alors l'arsenal de la législation en la matière s'ajoutant aux objectifs stratégiques propres à l'entreprise doit résoudre le problème dans le temps.

Pour couvrir le problème de l'emploi, le plan humain et social devra donc s'intéresser à la gestion prévisionnelle des effectifs en quantité et en qualité.

### **3. Favoriser l'information**

Sujet immense couvrant à la fois les valeurs de personnalisation et d'efficacité. La première tâche de l'information, c'est de porter les « faits » à la connaissance du personnel de l'entreprise. Il faut inventer un langage simple et direct. Mais il n'y a pas que le langage : il y a les chiffres. La comptabilité est généralement oeuvre de spécialistes alors que cela devrait être une mesure d'appréciation, de jugement, mise très rapidement à la disposition de chaque groupe de l'entreprise.

La deuxième tâche de l'information, c'est de porter à la connaissance de tout le personnel les règles du jeu de l'entreprise qui ont été établies avec les intéressés. Quelles sont ces règles du jeu qui par leur application doivent instaurer les valeurs de Solidarité, de Responsabilité, et de Personnalisation ?

Encore une fois, des choses simples mais qui n'ont de vraie valeur que par leur rigueur : l'organigramme de l'entreprise, les définitions de fonction, les critères d'appréciation de la hiérarchie, le manuel des politiques et procédures pour l'encadrement, le guide des salaires, l'évaluation des postes, etc.

On voit que la tâche de l'information est loin de la simple publication sur papier glacé des événements heureux de l'entreprise ou de son carnet mondain.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

### **4. Développer l'enrichissement du travail**

C'est essentiellement la recherche de la personnalisation. Il faut diminuer la parcellisation du travail, trouver des solutions à la répétitivité du travail et porter remède aux inconvénients du travail à la chaîne. Il en a été suffisamment question ce matin pour que je n'y revienne pas.

J'ajouterai simplement que la valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité ; il s'agit de s'attaquer aux racines de l'aliénation de l'Homme dans son travail.

Dans cette optique, d'autres sujets sont à traiter : la suppression des primes individuelles de rendement, le contrôle de l'éventail des rémunérations, l'harmonisation des statuts, la flexibilité des horaires, la réduction de la taille des unités, l'établissement de programmes de formation adaptés aux besoins réels des travailleurs.

### **5. Hygiène, sécurité et pollution à l'intérieur des usines : luttés contre le bruit, la chaleur, la poussière, etc ...**

C'est une condition fondamentale du bien-être du travailleur. Des actions dans ce domaine offrent la possibilité de l'associer plus étroitement à l'amélioration de ses conditions de travail.

Il me semble tout à fait raisonnable de prévoir des budgets socio-médicaux qui soient décentralisés au niveau des unités de base et qui soient administrés par les intéressés eux-mêmes. De ce fait, ils pourraient, avec les conseils des spécialistes de la médecine du travail, décider des changements qu'ils voudraient faire intervenir dans leur environnement, les entreprendre et les surveiller.

Par ces différents exemples ou priorités, je n'ai pas la prétention d'avoir couvert tous les problèmes qui devront être planifiés dans le domaine de l'ETRE.

Chacun devra y apporter ses propres idées, mais je voudrais insister sur la nécessité d'une réflexion commune et participative, espérant ainsi éviter l'affrontement entre les groupes professionnels.

Mais, attention, un plan ne saurait être complet s'il ne comporte pas : des critères d'appréciation, une méthode de contrôle.

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Trouver les valeurs d'appréciation pour les valeurs d'ETRE, c'est difficile. Il existe quelques critères quantitatifs qui peuvent être utilisés avec prudence, tels que le % d'absentéisme, le turn over, le nombre d'accidents du travail.

Mais ceci n'est pas suffisant. Il faut créer des indicateurs sociaux qui devront être mis au point par des grands spécialistes, par des socio-psychologues.

Contrôler les valeurs d'ETRE est infiniment plus difficile. A l'échelon des ateliers, des contrôleurs sociaux peuvent être assez faciles à instituer. Au niveau des sociétés, je pense qu'il faudrait créer un collège d'experts de très haut niveau qui aurait la responsabilité de signer annuellement un rapport social destiné à tout le personnel.

Apprécier et contrôler, voilà le point crucial. En effet, aujourd'hui, l'entreprise et ses cadres sont jugés, appréciés, sanctionnés en fonction de la réalisation des objectifs économiques. Le pouvoir dans l'entreprise, détenu le plus souvent par la techno-structure, n'aura de sens que si les valeurs d'ETRE ont été respectées dans l'entreprise.

Le rôle et la responsabilité du Chef d'Entreprise prend dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation :

- La réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement,
- La réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.

Pour réaliser ce double but, il devra trouver un équilibre dynamique entre les quatre valeurs d'EFFICACITE, de RESPONSABILITE, de PERSONNALISATION, de SOLIDARITE.

Il est maintenant temps de conclure.

Nombreux seront ceux qui ne verront dans mes réflexions qu'utopie ou idées superficielles.

Peut-être, mais CELA ne doit pas être l'alibi d'une conscience égoïste et étroite qui pense secrètement que les choses dureront bien ce que durera la génération actuelle ; aux autres, à ceux qui ont gardé de leur jeunesse l'imagination du doute, je rappellerai la phrase de Garaudy : « La véritable alternative, c'est une foi militante et créatrice pour laquelle le réel ce n'est pas seulement ce qui est, mais tous les possibles d'un avenir qui apparaît toujours impossible à qui n'a pas la puissance de l'espoir ».

## **Discours d'Antoine Riboud (PDG de Danone)**

aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

Au début de mes réflexions, je vous proposais de relever le défi suivant : mettre l'industrie au service des hommes, réconcilier l'industrie et l'Homme. De toute évidence, l'Homme a mis son génie créateur au service de la croissance mais il doit veiller à ne pas créer un déséquilibre entre les moyens et les buts. Bien sûr, c'est difficile, mais pas impossible. J'ai la conviction profonde que l'on peut être efficace et humain à condition, comme l'écrit le poète René Char, de « prévoir en stratège et d'agir en primitif ».

Conduisons nos entreprises autant avec le coeur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.

Merci de votre attention.

## Annexe 6 – Document Euronext CAC 40, mars 2021

Source : <https://live.euronext.com/fr/product/indices/FR0003500008-XP/AR/market-information>

Factsheet 3/3

## CAC 40<sup>®</sup>

### Components

Company	MNEMO	Cnty	Sector (ICB)	Weight (%)	Index Cap	Float
LVMH	MC	FR	Clothing and Accessories	11,25	157,71	0,55
TOTAL	FP	FR	Integrated Oil and Gas	7,15	100,25	0,95
SANOFI	SAN	FR	Pharmaceuticals	6,81	95,46	0,90
L'OREAL	OR	FR	Cosmetics	5,87	82,25	0,45
SCHNEIDER ELECTRIC	SU	FR	Electrical Components	5,00	70,17	0,95
AIR LIQUIDE	AI	FR	Specialty Chemicals	4,70	65,96	1,00
BNP PARIBAS ACT.A	BNP	FR	Banks	4,16	58,36	0,90
AIRBUS	AIR	FR	Aerospace	4,05	56,77	0,75
KERING	KER	FR	Apparel Retailers	3,18	44,60	0,60
AXA	CS	FR	Full Line Insurance	3,16	44,26	0,80
VINCI	DG	FR	Construction	3,05	42,80	0,80
ESSILORLUXOTTICA	EL	FR	Medical Supplies	3,03	42,53	0,70
DANONE	BN	FR	Food Products	2,72	38,16	0,95
SAFRAN	SAF	FR	Aerospace	2,65	37,19	0,80
PERNOD RICARD	RI	FR	Distillers and Vintners	2,24	31,44	0,75
STELLANTIS NV	STLA	FR	Automobiles	2,18	30,58	0,65
HERMES INTL	RMS	FR	Clothing and Accessories	2,13	29,90	0,30
VIVENDI	VIV	FR	Radio and TV Broadcasters	1,78	24,90	0,75
SAINT GOBAIN	SGO	FR	Building Materials: Other	1,76	24,67	0,90
DASSAULT SYSTEMES	DSY	FR	Software	1,72	24,10	0,50
CAPGEMINI	CAP	FR	Computer Services	1,67	23,36	0,95
MICHELIN	ML	FR	Tires	1,63	22,80	1,00
ENGIE	ENGI	FR	Multi-Utilities	1,58	22,11	0,75
LEGRAND	LR	FR	Electrical Components	1,51	21,18	1,00
STMICROELECTRONICS	STM	FR	Semiconductors	1,48	20,71	0,70
ORANGE	ORA	FR	Telecommunications Services	1,40	19,56	0,70
TELEPERFORMANCE	TEP	FR	Consumer Digital Services	1,30	18,25	1,00
SOCIETE GENERALE	GLE	FR	Banks	1,29	18,09	0,95
ARCELORMITTAL SA	MT	NL	Iron and Steel	1,26	17,66	0,65
WORLDLINE	WLN	FR	Transaction Processing Services	1,23	17,22	0,85
CREDIT AGRICOLE	ACA	FR	Banks	1,02	14,24	0,40
ALSTOM	ALO	FR	Electrical Components	0,84	11,84	0,75
VEOLIA ENVIRON.	VIE	FR	Water	0,84	11,78	0,95
PUBLICIS GROUPE SA	PUB	FR	Media Agencies	0,80	11,27	0,90
CARREFOUR	CA	FR	Food Retailers and Wholesalers	0,68	9,47	0,75
UNIBAIL-RODAMCO-WE	URW	NL	Retail REITs	0,67	9,46	1,00
THALES	HO	FR	Defense	0,64	9,03	0,50
BOUYGUES	EN	FR	Construction	0,56	7,80	0,60
RENAULT	RNO	FR	Automobiles	0,55	7,64	0,70
ATOS	ATO	FR	Computer Services	0,47	6,59	0,90

## Annexe 7 – Classement Le Point Le palmarès 2021 des entreprises les plus responsables de France

Source : Le Point, novembre 2020

### ÉCONOMIE

# Le palmarès 2021 des entreprises les plus responsables de France

Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final	Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final
1 <sup>er</sup>	Schneider Electric	Électronique, matériel électrique et hardware	91,5	48 <sup>e</sup>	Banque Palatine	Banque et services financiers	82,5
2 <sup>e</sup>	Groupe Air France-KLM	Transports et logistique	90,4	49 <sup>e</sup>	Icade	Immobilier	82,4
3 <sup>e</sup>	Orange	Informatique et télécoms	90,2	50 <sup>e</sup>	Groupe Eiffage	BTP et construction	82,4
4 <sup>e</sup>	Kering	Habillement et accessoires	90,2	51 <sup>e</sup>	Sanofi	Santé et pharmacie	82,3
5 <sup>e</sup>	Safran	Aéronautique et autres véhicules	89,9	52 <sup>e</sup>	Crédit agricole	Banque et services financiers	82,2
6 <sup>e</sup>	EssilorLuxottica	Habillement et accessoires	88,9	53 <sup>e</sup>	Covivio	Immobilier	82,1
7 <sup>e</sup>	Groupe TFI	Médias et communication	88,9	54 <sup>e</sup>	Ipsos	Médias et communication	82
8 <sup>e</sup>	Groupe Sopra Steria	Informatique et télécoms	88,6	55 <sup>e</sup>	Merck	Santé et pharmacie	81,9
9 <sup>e</sup>	Renault	Automobile	88	56 <sup>e</sup>	Vetoquinol	Santé et pharmacie	81,9
10 <sup>e</sup>	Alstom	Aéronautique et autres véhicules	87,6	57 <sup>e</sup>	Hermès	Habillement et accessoires	81,8
11 <sup>e</sup>	Teleperformance	Services aux entreprises	87,5	58 <sup>e</sup>	Logista	Commerce, distribution	81,7
12 <sup>e</sup>	Valeo	Automobile	86,8	59 <sup>e</sup>	Groupe PSA	Automobile	81,4
13 <sup>e</sup>	Plastic Omnium	Automobile	86,8	60 <sup>e</sup>	Procter & Gamble	Beauté et hygiène	81,4
14 <sup>e</sup>	Bolloré	Transports et logistique	86,6	61 <sup>e</sup>	Nexity	Immobilier	81,3
15 <sup>e</sup>	Accor	Hôtellerie-restauration	86,2	62 <sup>e</sup>	Eutelsat	Informatique et télécoms	81,2
16 <sup>e</sup>	La Poste	Transports et logistique	86,1	63 <sup>e</sup>	Danone	Agroalimentaire	80,9
17 <sup>e</sup>	Estée Lauder	Beauté et hygiène	86,1	64 <sup>e</sup>	Amadeus	Informatique et télécoms	80,8
18 <sup>e</sup>	Nexans	Électronique, matériel électrique et hardware	86	65 <sup>e</sup>	Aptar	Santé et pharmacie	80,7
19 <sup>e</sup>	Worldline	Banque et services financiers	85,9	66 <sup>e</sup>	H&M	Habillement et accessoires	80,7
20 <sup>e</sup>	Roche	Santé et pharmacie	85,7	67 <sup>e</sup>	LVMH	Habillement et accessoires	80,6
21 <sup>e</sup>	Hewlett-Packard	Électronique, matériel électrique et hardware	85,7	68 <sup>e</sup>	Groupe M6	Médias et communication	80,6
22 <sup>e</sup>	Gecina	Immobilier	85,7	69 <sup>e</sup>	Maisons du monde	Commerce, distribution	80,6
23 <sup>e</sup>	Philips	Électronique, matériel électrique et hardware	85,5	70 <sup>e</sup>	Oracle	Informatique et télécoms	80,4
24 <sup>e</sup>	Tarkett	Matériaux de construction et produits dérivés	85,4	71 <sup>e</sup>	Expleo	Ingénierie	80,4
25 <sup>e</sup>	Rexel	Commerce, distribution	85,4	72 <sup>e</sup>	Scor	Assurances	80,4
26 <sup>e</sup>	Rémy Cointreau	Agroalimentaire	85,1	73 <sup>e</sup>	IBM	Électronique, matériel électrique et hardware	80,3
27 <sup>e</sup>	Groupe Volkswagen	Automobile	85	74 <sup>e</sup>	Pierre Fabre	Santé et pharmacie	80,3
28 <sup>e</sup>	Michelin	Automobile	84,8	75 <sup>e</sup>	Natixis	Banque et services financiers	79,9
29 <sup>e</sup>	Legrand	Électronique, matériel électrique et hardware	84,6	76 <sup>e</sup>	Generali	Assurances	79,9
30 <sup>e</sup>	L'Oréal	Beauté et hygiène	84,4	77 <sup>e</sup>	Airbus	Aéronautique et autres véhicules	79,8
31 <sup>e</sup>	Engie	Énergie et environnement	84,3	78 <sup>e</sup>	Unibail-Rodamco-Westfield	Immobilier	79,8
32 <sup>e</sup>	Veolia	Énergie et environnement	84,2	79 <sup>e</sup>	Manitou	Aéronautique et autres véhicules	79,8
33 <sup>e</sup>	Saint-Gobain	Matériaux de construction et produits dérivés	84	80 <sup>e</sup>	Groupe Bel	Agroalimentaire	79,7
34 <sup>e</sup>	Bayer	Industrie chimique	83,8	81 <sup>e</sup>	Pernod Ricard	Agroalimentaire	79,5
35 <sup>e</sup>	Getlink	Transports et logistique	83,7	82 <sup>e</sup>	BNP Paribas	Banque et services financiers	79,5
36 <sup>e</sup>	EDF	Énergie et environnement	83,6	83 <sup>e</sup>	Eramet	Matériaux de construction et produits dérivés	79,5
37 <sup>e</sup>	bioMérieux	Santé et pharmacie	83,6	84 <sup>e</sup>	Adisseo	Industrie chimique	79,3
38 <sup>e</sup>	Barilla	Agroalimentaire	83,4	85 <sup>e</sup>	Auchan Retail	Commerce, distribution	79,3
39 <sup>e</sup>	Axa	Assurances	83,4	86 <sup>e</sup>	Robertet	Beauté et hygiène	79,1
40 <sup>e</sup>	Lilly	Santé et pharmacie	83,3	87 <sup>e</sup>	Volvo Trucks	Automobile	79
41 <sup>e</sup>	Suez	Énergie et environnement	83,3	88 <sup>e</sup>	Orangina Suntory	Agroalimentaire	79
42 <sup>e</sup>	Imerys	Matériaux de construction et produits dérivés	83,1	89 <sup>e</sup>	Capgemini	Informatique et télécoms	79
43 <sup>e</sup>	Thales	Aéronautique et autres véhicules	83	90 <sup>e</sup>	Solvay	Industrie chimique	78,9
44 <sup>e</sup>	Groupe Sogefi	Automobile	83	91 <sup>e</sup>	Groupe ADP (Aéroports de Paris)	Transports et logistique	78,8
45 <sup>e</sup>	Air Liquide	Industrie chimique	82,9	92 <sup>e</sup>	SFR	Informatique et télécoms	78,6
46 <sup>e</sup>	Amplifon	Commerce, distribution	82,8				
47 <sup>e</sup>	Mercedes-Benz	Automobile	82,5				

Les colonnes de scores de ces tableaux ne comportent qu'un seul chiffre après la virgule décimale mais les rangs ont été calculés à partir d'un classement comportant plusieurs chiffres après la virgule. C'est ce qui explique que deux entreprises avec la même note peuvent avoir des rangs différents.

## Suite du palmarès des entreprises les plus responsables de France

Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final	Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final
93 <sup>e</sup>	Smurfit Kappa	Matériaux de construction et produits dérivés	78,5	145 <sup>e</sup>	SPIE batignolles	BTP et construction	74,7
94 <sup>e</sup>	Christian Dior	Habillement et accessoires	78,4	146 <sup>e</sup>	Decathlon	Commerce, distribution	74,6
95 <sup>e</sup>	Adecco	Services aux entreprises	78,3	147 <sup>e</sup>	Maif	Assurances	74,4
96 <sup>e</sup>	3M	Industrie chimique	78,2	148 <sup>e</sup>	Publicis Groupe	Médias et communication	74,4
97 <sup>e</sup>	Colgate-Palmolive	Beauté et hygiène	78,2	149 <sup>e</sup>	SGD Pharma	Matériaux de construction et produits dérivés	74,3
98 <sup>e</sup>	Bureau Veritas	Ingénierie	78,1	150 <sup>e</sup>	RATP	Transports et logistique	74,3
99 <sup>e</sup>	SAP	Informatique et télécoms	78,1	151 <sup>e</sup>	Keolis	Transports et logistique	74,3
100 <sup>e</sup>	ING Bank	Banque et services financiers	78,1	152 <sup>e</sup>	Groupe Bosch	Automobile	74
101 <sup>e</sup>	Eurazeo	Banque et services financiers	78	153 <sup>e</sup>	CMA CGM	Transports et logistique	73,9
102 <sup>e</sup>	Virbac	Santé et pharmacie	78	154 <sup>e</sup>	Bic	Beauté et hygiène	73,9
103 <sup>e</sup>	Fnac Darty	Commerce, distribution	77,9	155 <sup>e</sup>	Ingenico	Informatique et télécoms	73,8
104 <sup>e</sup>	Mersen	Électronique, matériel électrique et hardware	77,9	156 <sup>e</sup>	B. Braun	Santé et pharmacie	73,8
105 <sup>e</sup>	Klépierre	Immobilier	77,9	157 <sup>e</sup>	Ferrero	Agroalimentaire	73,8
106 <sup>e</sup>	Amundi	Banque et services financiers	77,9	158 <sup>e</sup>	Groupe Panzani	Agroalimentaire	73,7
107 <sup>e</sup>	SKF	Aéronautique et autres véhicules	77,9	159 <sup>e</sup>	Swiss Life	Assurances	73,7
108 <sup>e</sup>	Groupe SEB	Électronique, matériel électrique et hardware	77,9	160 <sup>e</sup>	Rockwool	Matériaux de construction et produits dérivés	73,5
109 <sup>e</sup>	Microsoft	Informatique et télécoms	77,9	161 <sup>e</sup>	Kaufman & Broad	Immobilier	73,4
110 <sup>e</sup>	Dassault Aviation	Aéronautique et autres véhicules	77,7	162 <sup>e</sup>	Sartorius Stedim Biotech	Santé et pharmacie	73,3
111 <sup>e</sup>	Atos	Informatique et télécoms	77,5	163 <sup>e</sup>	SPIE	BTP et construction	73,2
112 <sup>e</sup>	Nestlé	Agroalimentaire	77,4	164 <sup>e</sup>	Groupe NRJ	Médias et communication	73,2
113 <sup>e</sup>	BMW	Automobile	77,3	165 <sup>e</sup>	Raja	Commerce, distribution	73,2
114 <sup>e</sup>	Bonduelle	Agroalimentaire	77,3	166 <sup>e</sup>	Arkema	Industrie chimique	73,1
115 <sup>e</sup>	Bouygues	BTP et construction	77,3	167 <sup>e</sup>	Devoteam	Informatique et télécoms	73,1
116 <sup>e</sup>	Orano	Énergie et environnement	77	168 <sup>e</sup>	NGE	BTP et construction	72,8
117 <sup>e</sup>	Schindler	Électronique, matériel électrique et hardware	76,9	169 <sup>e</sup>	Soitec	Électronique, matériel électrique et hardware	72,8
118 <sup>e</sup>	Randstad	Services aux entreprises	76,9	170 <sup>e</sup>	Korian	Médico-social	72,7
119 <sup>e</sup>	Groupe L'Occitane	Beauté et hygiène	76,8	171 <sup>e</sup>	Lacoste	Habillement et accessoires	72,6
120 <sup>e</sup>	Oney	Banque et services financiers	76,7	172 <sup>e</sup>	Legallais	Commerce, distribution	72,6
121 <sup>e</sup>	Villogia	Immobilier	76,7	173 <sup>e</sup>	UPS	Transports et logistique	72,6
122 <sup>e</sup>	Société générale	Banque et services financiers	76,5	174 <sup>e</sup>	Aperam	Matériaux de construction et produits dérivés	72,6
123 <sup>e</sup>	Intel	Électronique, matériel électrique et hardware	76,5	175 <sup>e</sup>	LVL Médical	Médico-social	72,5
124 <sup>e</sup>	CIC	Banque et services financiers	76,5	176 <sup>e</sup>	SMA	Assurances	72,5
125 <sup>e</sup>	Metro Cash & Carry	Commerce, distribution	76,4	177 <sup>e</sup>	Boiron	Santé et pharmacie	72,3
126 <sup>e</sup>	Altea	Immobilier	76,3	178 <sup>e</sup>	Egis	Ingénierie	72,2
127 <sup>e</sup>	Total	Industrie chimique	76,2	179 <sup>e</sup>	Somfy	Électronique, matériel électrique et hardware	72,1
128 <sup>e</sup>	ABB	Électronique, matériel électrique et hardware	76,2	180 <sup>e</sup>	Sogeti	Informatique et télécoms	72,1
129 <sup>e</sup>	Heineken	Agroalimentaire	76,1	181 <sup>e</sup>	Pizzorno Environnement	Énergie et environnement	72,1
130 <sup>e</sup>	Siemens	Électronique, matériel électrique et hardware	76,1	182 <sup>e</sup>	Amazon	Commerce, distribution	72
131 <sup>e</sup>	American Express	Banque et services financiers	76	183 <sup>e</sup>	HSBC	Banque et services financiers	72
132 <sup>e</sup>	BASF	Industrie chimique	75,8	184 <sup>e</sup>	Givaudan	Beauté et hygiène	71,9
133 <sup>e</sup>	SAS	Informatique et télécoms	75,8	185 <sup>e</sup>	Sodexo	Hôtellerie-restauration	71,8
134 <sup>e</sup>	Synergie	Services aux entreprises	75,7	186 <sup>e</sup>	Marsh	Assurances	71,7
135 <sup>e</sup>	Prysmian	Électronique, matériel électrique et hardware	75,5	187 <sup>e</sup>	CGG (ex-CGGVeritas)	Ingénierie	71,7
136 <sup>e</sup>	SNCF	Transports et logistique	75,5	188 <sup>e</sup>	Coface	Assurances	71,7
137 <sup>e</sup>	Groupe Casino	Commerce, distribution	75,1	189 <sup>e</sup>	AKKA Technologies	Ingénierie	71,6
138 <sup>e</sup>	Coca-Cola European Partners	Agroalimentaire	75,1	190 <sup>e</sup>	Groupe Matmut	Assurances	71,6
139 <sup>e</sup>	Würth	Commerce, distribution	75	191 <sup>e</sup>	STMicroelectronics	Électronique, matériel électrique et hardware	71,6
140 <sup>e</sup>	Ipsen	Santé et pharmacie	75	192 <sup>e</sup>	Leo Pharma	Santé et pharmacie	71,5
141 <sup>e</sup>	Bpifrance	Banque et services financiers	75	193 <sup>e</sup>	Umanis	Informatique et télécoms	71,5
142 <sup>e</sup>	Orpea	Médico-social	75	194 <sup>e</sup>	SNF	Industrie chimique	71,5
143 <sup>e</sup>	Groupe Ellor	Hôtellerie-restauration	74,9	195 <sup>e</sup>	Toyota	Automobile	71,4
144 <sup>e</sup>	Ikea	Commerce, distribution	74,9				

DR

## Suite du palmarès des entreprises les plus responsables de France

Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final	Rang	Nom de l'entreprise	Secteurs d'activités	Score final
196 <sup>e</sup>	Vivendi	Médias et communication	71,4	224 <sup>e</sup>	Adidas	Habillement et accessoires	69,2
197 <sup>e</sup>	Limagrain	Agroalimentaire	71,4	225 <sup>e</sup>	Iliad	Informatique et télécoms	69
198 <sup>e</sup>	Sagemcom	Électronique, matériel électrique et hardware	71,4	226 <sup>e</sup>	Artelia	Ingénierie	68,9
199 <sup>e</sup>	Bayard	Médias et communication	71,3	227 <sup>e</sup>	SNEF	BTP et construction	68,7
200 <sup>e</sup>	Edenred	Banque et services financiers	71,3	228 <sup>e</sup>	Novartis	Santé et pharmacie	68,5
201 <sup>e</sup>	Groupe Savencia	Agroalimentaire	71,1	229 <sup>e</sup>	Clairefontaine	Matériaux de construction et produits dérivés	68,4
202 <sup>e</sup>	GSK	Santé et pharmacie	71	230 <sup>e</sup>	Picard Surgelés	Commerce, distribution	68,4
203 <sup>e</sup>	Hilti	Commerce, distribution	71	231 <sup>e</sup>	Vallourec	Matériaux de construction et produits dérivés	68,2
204 <sup>e</sup>	Schaeffler	Automobile	70,9	232 <sup>e</sup>	Alten	Ingénierie	67,9
205 <sup>e</sup>	Ericsson	Informatique et télécoms	70,8	233 <sup>e</sup>	Fives	Ingénierie	67,8
206 <sup>e</sup>	ADP	Services aux entreprises	70,8	234 <sup>e</sup>	JCDecaux	Médias et communication	67,7
207 <sup>e</sup>	Groupe Lagardère	Médias et communication	70,8	235 <sup>e</sup>	Api Restauration	Hôtellerie-restauration	67,7
208 <sup>e</sup>	Acome	Électronique, matériel électrique et hardware	70,7	236 <sup>e</sup>	ExxonMobil	Industrie chimique	67,7
209 <sup>e</sup>	KPMG	Services aux entreprises	70,5	237 <sup>e</sup>	Oddo BHF	Banque et services financiers	67,6
210 <sup>e</sup>	Crteo	Médias et communication	70,2	238 <sup>e</sup>	XPO Logistics	Transports et logistique	67,6
211 <sup>e</sup>	Groupe Latécoère	Aéronautique et autres véhicules	70,2	239 <sup>e</sup>	Starbucks Coffee	Hôtellerie-restauration	67,5
212 <sup>e</sup>	Sanef	Transports et logistique	70,1	240 <sup>e</sup>	Léa Nature	Agroalimentaire	67,4
213 <sup>e</sup>	Ubisoft	Informatique et télécoms	70,1	241 <sup>e</sup>	Guerlain	Beauté et hygiène	67,3
214 <sup>e</sup>	Kiabi	Habillement et accessoires	69,9	242 <sup>e</sup>	Veepee	Commerce, distribution	67,2
215 <sup>e</sup>	Samsic	Services aux entreprises	69,6	243 <sup>e</sup>	FM Logistic	Transports et logistique	67,1
216 <sup>e</sup>	FedEx	Transports et logistique	69,5	244 <sup>e</sup>	Xerox	Électronique, matériel électrique et hardware	67,1
217 <sup>e</sup>	Toupargel	Commerce, distribution	69,5	245 <sup>e</sup>	Ortec	Ingénierie	67,1
218 <sup>e</sup>	Ricoh	Électronique, matériel électrique et hardware	69,5	246 <sup>e</sup>	Bristol-Meyers Squibb	Santé et pharmacie	66,9
219 <sup>e</sup>	Infotel	Informatique et télécoms	69,4	247 <sup>e</sup>	TechnipFMC	Ingénierie	66,8
220 <sup>e</sup>	Eurofins Scientifc	Santé et pharmacie	69,4	248 <sup>e</sup>	Systra	Ingénierie	66,8
221 <sup>e</sup>	Groupe Aubay	Informatique et télécoms	69,3	249 <sup>e</sup>	Lectra	Électronique, matériel électrique et hardware	66,6
222 <sup>e</sup>	Système U	Commerce, distribution	69,3	250 <sup>e</sup>	PwC	Services aux entreprises	66,4
223 <sup>e</sup>	SQLI	Informatique et télécoms	69,2				

## Méthodologie

Quelles sont les entreprises les plus « responsables » de l'Hexagone ? Pour réaliser ce palmarès, le premier en France sur un si vaste panel, *Le Point* s'est associé à Statista, un institut indépendant basé en Allemagne. Une liste de 2 000 entreprises, employant plus de 500 salariés et ayant leur siège en France, a d'abord été constituée. Les sociétés retenues devaient répondre à certains critères, comme la publication récente d'un rapport sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ainsi qu'une activité ne portant pas uniquement sur la défense. Ont également été écartées les entreprises impliquées dans un procès lié à la RSE. Les firmes sont classées selon trois thèmes, qui ont tous le même poids dans la note finale : « Environnement », « Social » et « Gouvernance ». Ces thèmes sont eux-mêmes constitués de plusieurs

critères. D'une part, un sondage, réalisé auprès de 5 000 personnes et portant sur leur appréciation de la RSE pour les entreprises de leur connaissance, pèse pour 30 % de la note de chaque thème. D'autre part, l'institut Statista a relevé une vingtaine d'indicateurs clés dans chacun des trois thèmes : par exemple, la quantité de déchets ou les émissions de carbone pour la catégorie « Environnement », l'index de l'égalité salariale ou le nombre d'accidents du travail pour le « Social », le nombre de femmes dans le conseil d'administration ou la quantité de pages du rapport RSE pour le thème « Gouvernance », etc. Ces critères factuels pèsent pour 70 % de la note. Les 250 entreprises les mieux notées (sur 100 points) figurent dans notre palmarès final. Elles sont également classées au sein de l'un des 22 secteurs d'activités (voir le tableau page 130) ■ MICHEL REVOL

## Annexe 8 – Liste des personnes rencontrées

Entreprises	Personnes rencontrées	Intitulé du poste	Date de l'entretien
ALSTOM			13/04/2021
ATOS			01/04/2021
BNP PARIBAS			09/04/2021
BNP PARIBAS			24/03/2021
DANONE			09/04/2021
ENGIE			12/04/2021
ENGIE			30/03/2021
ERAMET			14/04/2021
PARLEMENT EUROPEEN / RENEW EUROPE			31/03/2021
PUBLICIS			31/03/2021
SANOFI			13/04/2021
SCHNEIFER ELECTRIC			06/04/2021
SNCF GARE ET CONNEXIONS			15/04/2021
UBISOFT			20/04/2021
VEOLIA			25/03/2021

## Annexe 9 – Guide d’entretien

### Présentation de l’intervieweur

Bonjour, je voulais tout d’abord vous remercier pour le temps que vous m’accordez. Pour resituer pourquoi nous sommes ici aujourd’hui, je m’appelle Laura LE VALLOIS, je suis en formation continue à l’Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne en licence professionnelle « Métiers de la GRH » où nous avons un mémoire à rédiger et à soutenir en fin d’année. Sensible aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, j’ai alors choisi d’orienter mon mémoire vers la RSE.

Si vous le permettez, cet entretien sera enregistré afin de me faciliter son analyse.

Au cours de l’entretien, j’aimerais que nous abordions les thèmes suivants : la RSE en général au sein de votre entreprise, le pilotage de la RSE, la place des RH dans la politique RSE et leurs missions ainsi que le retour sur investissement que vous avez pu observer.

Si cela vous convient...

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarification
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pouvez-vous vous présenter, s’il vous plait ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nom de l’entreprise, du pôle, du département</li> <li>– Quel est votre parcours ?</li> <li>– Quel est votre rôle dans l’entreprise ?</li> <li>– Quelle est l’intitulé de votre poste ?</li> <li>– Quelles sont vos principales missions ?</li> <li>– Quelle est votre définition propre de la RSE ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment définissez-vous la RSE chez ----- ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pourquoi une politique RSE a été mise en place ?</li> <li>– Depuis combien de temps ?</li> <li>– Est-ce que la loi PACTE a changé quelque chose à votre politique RSE ?</li> <li>– Avez-vous une raison d’être ?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les domaines et les actions choisies ?</li> <li>– Avez-vous été influencés par vos parties prenantes internes et externes ?</li> <li>– Etes-vous labélisés ? Si oui, par qui et comment ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelle est l'organisation du pilotage de la RSE chez ----- ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qui est en charge du pilotage général de la RSE ?</li> <li>– Qui est impliqué dans le pilotage de la RSE ?</li> <li>– Quelle est la répartition des rôles et des tâches ?</li> <li>– Avez-vous invité les salariés à s'impliquer ?</li> <li>– Les IRP sont-elles impliquées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</li> <li>– Pouvez-vous m'en dire davantage ?</li> <li>– Pouvez-vous me donner des exemples ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pourriez-vous nous donner des exemples concrets d'actions mises en place par les RH ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qu'elle est la place de la fonction RH ?</li> <li>– Y-a-t-il des items spécialement pilotés par les RH ?</li> <li>– Avez-vous des actions en lien avec la QVT ? L'inclusion ? La diversité ? Lesquelles ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avez-vous pu remarquer un « retour sur investissement » ? Identifier de la « création de valeur » ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fidélisation, image, climat social, attractivité, bénéfices ?</li> </ul>	

### Clôture de l'entretien

Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas évoqué ?

Remerciements.

Proposition de rester en contact et de partage des résultats de nos recherches.

**Annexe 10 – Retranscription d'un entretien professionnel**

CONFIDENTIEL



**Annexe 11 – Entretien avec Sylvie BRUNET, députée au PARLEMENT EUROPEEN**

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

CONFIDENTIEL

## Annexe 12 – Cartographie des ODD de l'ONU retenues par les entreprises interrogées

	ALSTOM	ATOS	BNPP	DANONE	ENGIE	ERAMET	PUBLICIS	SANOFI	SCHNEIDER	SNCF	UBISOSFT	VEOLIA	TOTAL
 <p><b>1</b> PAS DE PAUVRETÉ</p>			✓	✓	✓				✓				4
 <p><b>2</b> FAIM «ZÉRO»</p>			✓	✓	✓		✓		✓				5
 <p><b>3</b> BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				9
 <p><b>4</b> ÉDUCATION DE QUALITÉ</p>	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
 <p><b>5</b> ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11
 <p><b>6</b> EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</p>			✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	7
 <p><b>7</b> ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	9
 <p><b>8</b> TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11

	ALSTOM	ATOS	BNPP	DANONE	ENGIE	ERAMET	PUBLICIS	SANOFI	SCHNEIDER	SNCF	UBISOFT	VEOLIA	TOTAL
<b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓	8
<b>10</b> INÉGALITÉS RÉDUITES 	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	9
<b>11</b> VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓	7
<b>12</b> CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11
<b>13</b> MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11
<b>14</b> VIE AQUATIQUE 		✓	✓	✓	✓				✓			✓	6
<b>15</b> VIE TERRESTRE 		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	9
<b>16</b> PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			9
<b>17</b> PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS 	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	11

### Annexe 13 – Les raisons d’être des entreprises interrogées

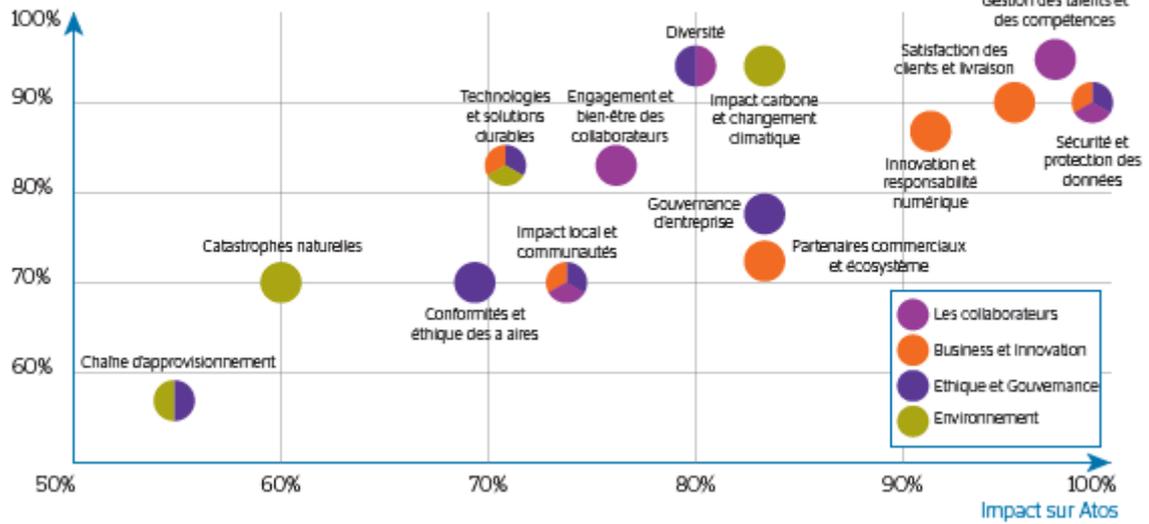
Raison d’être	
<b>ALSTOM</b>	« Ouvrir la voie à une mobilité plus durable. »
<b>ATOS</b>	« Contribuer à façonner l’espace informationnel. »
<b>BNP PARIBAS</b>	« Contribuer à une économie responsable et durable en finançant et en conseillant ses clients de manière éthique. »
<b>DANONE</b>	« Apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre. »
<b>ENGIE</b>	« Agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l’environnement. »
<b>ERAMET</b>	« Construire un acteur mondial durablement performant et reconnu, une référence dans l’extraction et la métallurgie responsables, et dans la transition énergétique. »
<b>PUBLICIS</b>	« Lead the positive change. »
<b>SANOFI</b>	« Prévenir les maladies et contribuer à soigner et guérir le plus grand nombre de patients. »
<b>SCHNEIDER ELECTRIC</b>	« Tirer le meilleur de son énergie et de ses ressources. »
<b>SNCF GARES ET CONNEXIONS</b>	« Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète. »
<b>UBISOFT</b>	
<b>VEOLIA</b>	« Contribuer au progrès humain, en s’inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l’ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. »

## Annexe 14 – Matrice de matérialité d'ATOS

Source : Rapport intégré d'ATOS, 2019

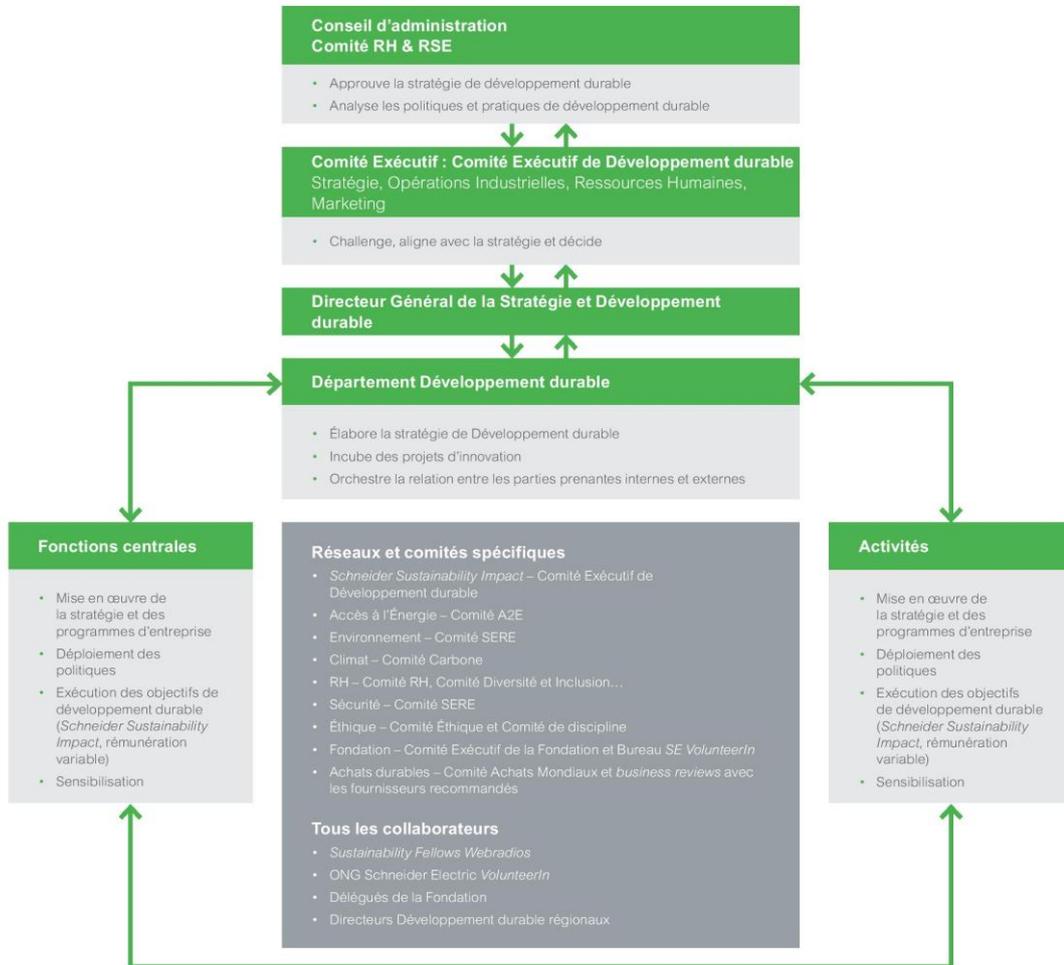
### Matrice de matérialité d'Atos

Importance pour les parties prenantes



## Annexe 15 – Organigramme RSE de SCHNEIDER ELECTRIC

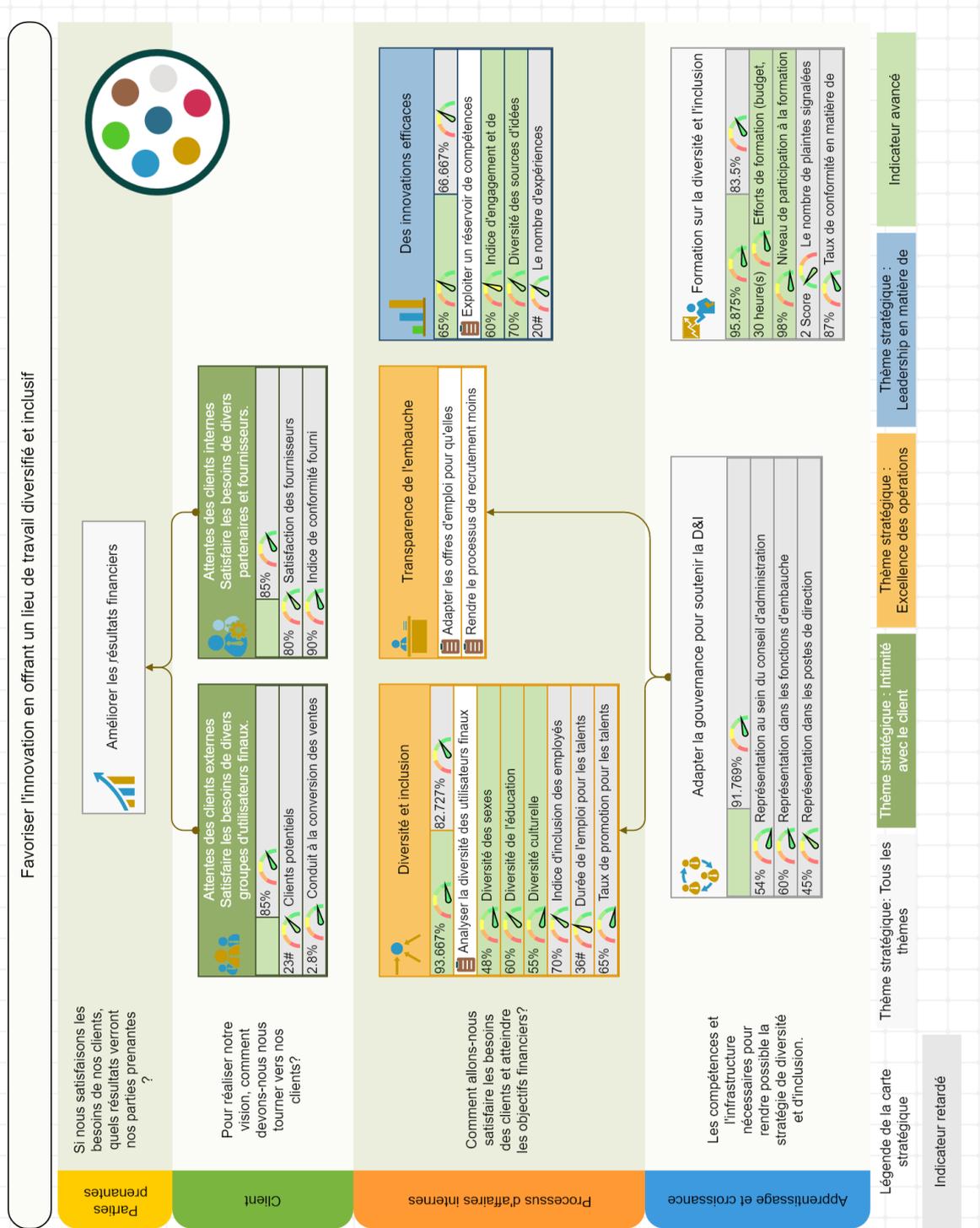
Source : Rapport intégré de SCHNEIDER ELECTRIC, 2019





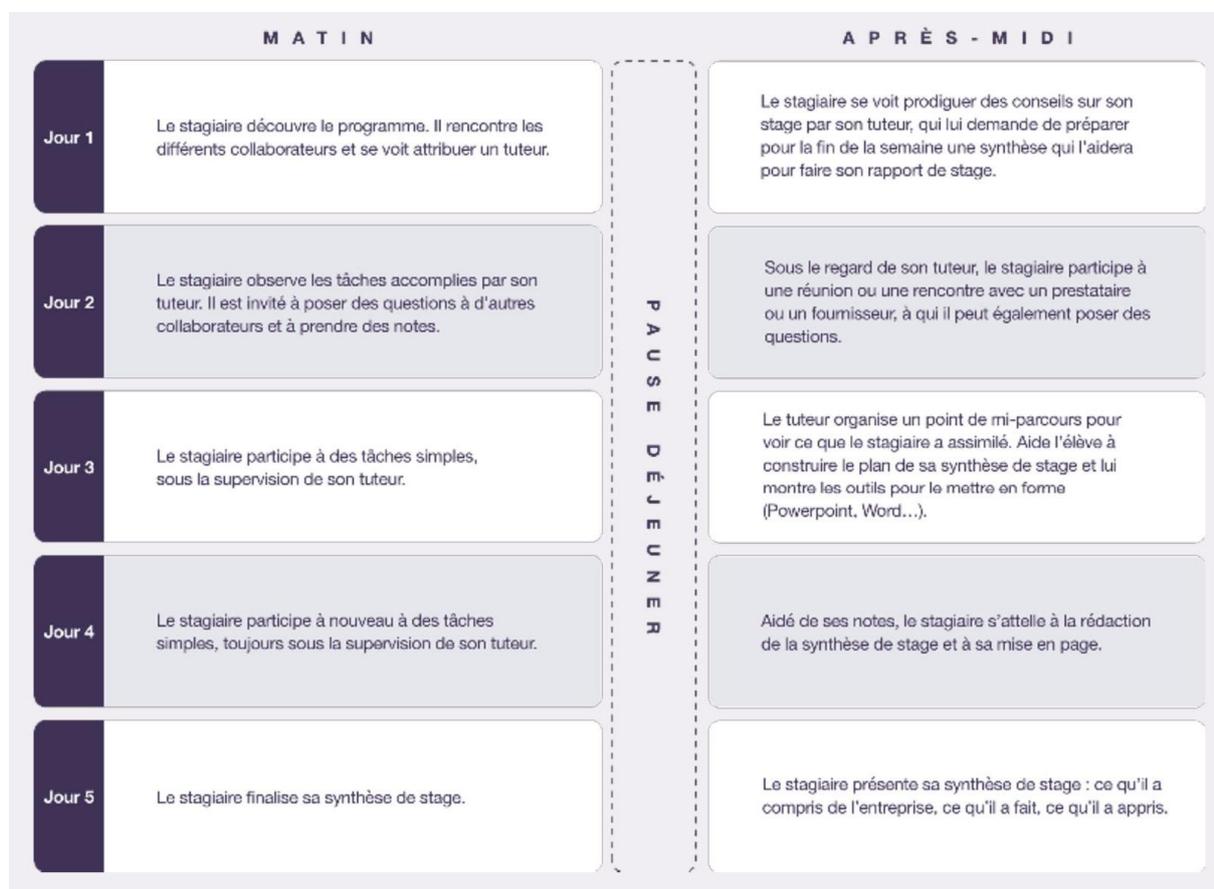
# Annexe 17 – Favoriser la diversité et l'inclusion : le recrutement, exemple d'indicateurs

Source : <https://bscdesigner.com/fr/diversite-et-inclusion.htm>



## Annexe 18 – S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, exemple de programme de la semaine de stage de 3<sup>ème</sup>

Source : <https://www.monstagedetroisieme.fr/documents-utiles>



Source : <https://www.telemaque.org/outils/>

## 6 Les temps forts du parrainage au cours d’une année....



- ❖ En tant que tuteur Télémaque, vous recevrez chaque trimestre les bulletins de votre filleul.
- ❖ Vous recevrez également tout au long de l’année des invitations à participer aux activités et sorties proposées par l’Institut Télémaque. Certaines seront à partager avec votre filleul et d’autres réservées aux tuteurs uniquement. Conscients de vos emplois du temps souvent chargés, votre participation à ces sorties n’est en rien obligatoire dans le cadre de votre engagement en tant que tuteur.
- ❖ L’Institut Télémaque organise également un **événement annuel** rassemblant l’ensemble de la communauté par territoire, nous vous engageons vivement à y participer !





## Annexe 20 – S’engager auprès des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, diagramme de Gantt

### S'ENGAGER AUPRES DES JEUNES ISSUS DES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

TÂCHE	ATTRIBUÉE A	Début du projet :		Sept.		Octobre		Novembre		Décembre		Janvier		Février		
		AVANCEMENT	DÉBUT	FIN	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
					S1 S2 S3 S4											
<b>Stages de 3ème</b>																
Identifier les établissements scolaires REP ou REP+ autour de notre zone d'implantation	RRH	0%	M1S1	M1S1												
Prendre contact avec ces établissements, savoir s'ils seraient intéressés	RRH	0%	M1S1	M1S1												
Laisser une campagne de communication interne pour identifier un vivier de tuteurs de stage potentiels (avec accord du N+1)	RRH, équipe de communication et managers	0%	M1S1	M1S4												
Démarcher des membres du CODIR pour qu'ils deviennent eux-mêmes maîtres de stage	RRH	0%	M1S1	M1S4												
Organiser un groupe de travail pour rappeler pour le contexte du projet, rédiger les annonces, créer un programme type de la semaine d'accueil et élaborer le kit d'accueil des stagiaires	RRH	0%	M2S1	M2S4												
Créer une petite équipe de volontaires, aux profils variés, qui interviendront au sein des classes de troisième des établissements de proximité ciblés	RRH et groupe de travail	0%	M2S3	M3S2												
Intervenir sur une durée de 2h en classe (présentation de l'entreprise, métiers, lien avec des matières vues en classe + échanges) + diffusion des annonces	Equipe dédiée	0%	M3S3	M4S2												
Publier les annonces n'ayant pas trouvé preneur sur monstagedetroisieme.fr	RRH	0%	M4S3	M4S3												
Signer les conventions de stage	RRH, tuteurs et stagiaires	0%	M5S1	M5S2												
Faire le suivi des conventions de stage	RRH	0%	M5S1	M5S2												
Semaine de stage	tuteurs et stagiaires	0%	M5S4	M5S4												
Organiser une réunion de retour d'expérience	RRH	0%	M6S1	M6S1												
Exposer notre seconde étape + identifier des collaborateurs souhaitant s'investir de manière plus marquée	RRH et managers	0%	M5S1	M5S2												
Diffuser le livrable (retour d'expérience tuteurs et stagiaires) à l'ensemble des collaborateurs	RRH, équipe de communication et managers	0%	M6S2	M6S4												



## Annexe 21 – Développer l'intelligence (inter)culturelle des collaborateurs, extrait d'une documentation de la CCI INTERNATIONALE

Source : CCI FRANCE RUSSIE, Missions d'affaires dans la République d'AZERBAÏDJAN, 2019

**Depuis 2016, la CCI France Russie a accompagné plus de 30 entreprises dans les régions russes et en CEI, parmi elles:**



### L'avis de la société Servier



« L'opportunité offerte en termes de visibilité et les bénéfiques pratiques induits par les missions d'affaires organisées par la CCI France Russie dans les régions russes et dans les pays voisins est particulièrement importante.

Ces événements permettent en effet de développer et d'améliorer le dialogue et les relations entre l'État et le monde des affaires, en vue d'approfondir la coopération entre nos pays.

Permettez-moi également de souligner le haut degré de qualification et d'efficacité dans la réalisation des objectifs de la part de la CCI France Russie, dont je tiens ici à saluer la grande cohésion. »

**Yana KOTOUKHOVA**  
**Directrice GR et de la communication corporate dans les pays de l'UEEA**

### L'avis de la société MK3



« Un grand merci à la CCI France Russie pour l'organisation de ces délégations régionales qui se sont déjà instaurées comme une plateforme efficace pour la création et le développement sur le long terme de partenariats publics-privés, et d'un dialogue avec les habitants de ces régions.

Ce voyage a été parfaitement organisé : il n'y a eu aucun problème avec les transports, le logement et les repas.

Heureusement, tout a été pensé. Nous n'avons pas eu à nous préoccuper de résoudre quelque problème que cela soit, tout notre temps était ainsi consacré à notre travail et aux rencontres avec les représentants de l'administration et de la communauté d'affaires du Kazakhstan. Grâce à ce voyage, nous avons déjà pu conclure deux contrats. »

**Anastasia SIEMENTCHENKO**  
**Directrice générale adjointe**



**LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES : UN CONCEPT INCONTOURNABLE**

**CONTRIBUANT A LA CREATION DE VALEUR DE L'ENTREPRISE**

*Comment contribuer à la création de valeur de l'entreprise en intégrant la RSE à la stratégie RH ?*

**Laura LE VALLOIS** sous la direction de Madame Sabine COLIN



Licence professionnelle « *Métiers de la GRH* »

Année universitaire 2020 – 2021