



Accompagnement de la rénovation du  
**Brevet de Technicien Supérieur Agricole**  
Qualité, alimentation, innovation  
et maîtrise sanitaire (BIOQUALIM)



**Session  
institutionnelle  
de lancement**

**4-5 Avril 2022  
À Toulouse**



# INTRODUCTION À LA DÉMARCHE RSE

**Marie Dervillé (ENSFEA – LEREPS)**

*Enseignant chercheur en Economie Agricole, des filières et des transitions*

# Introduction à la démarche RSE

## plan de la présentation

1. Qu'est-ce que la RSE?
  - Définition
2. Pourquoi la RSE ?
  - Une mise en perspective historique
  - Au regard d'autres instruments
3. La RSE, comment?
  - Le cadre réglementaire de sa mise en œuvre
  - Enjeux pour l'entreprise: hypothèse de Porter
  - Des objectifs aux indicateurs
4. Bibliographie pour aller plus loin

# **1. QU'EST CE QUE LA RSE?**

## **DÉFINITION**

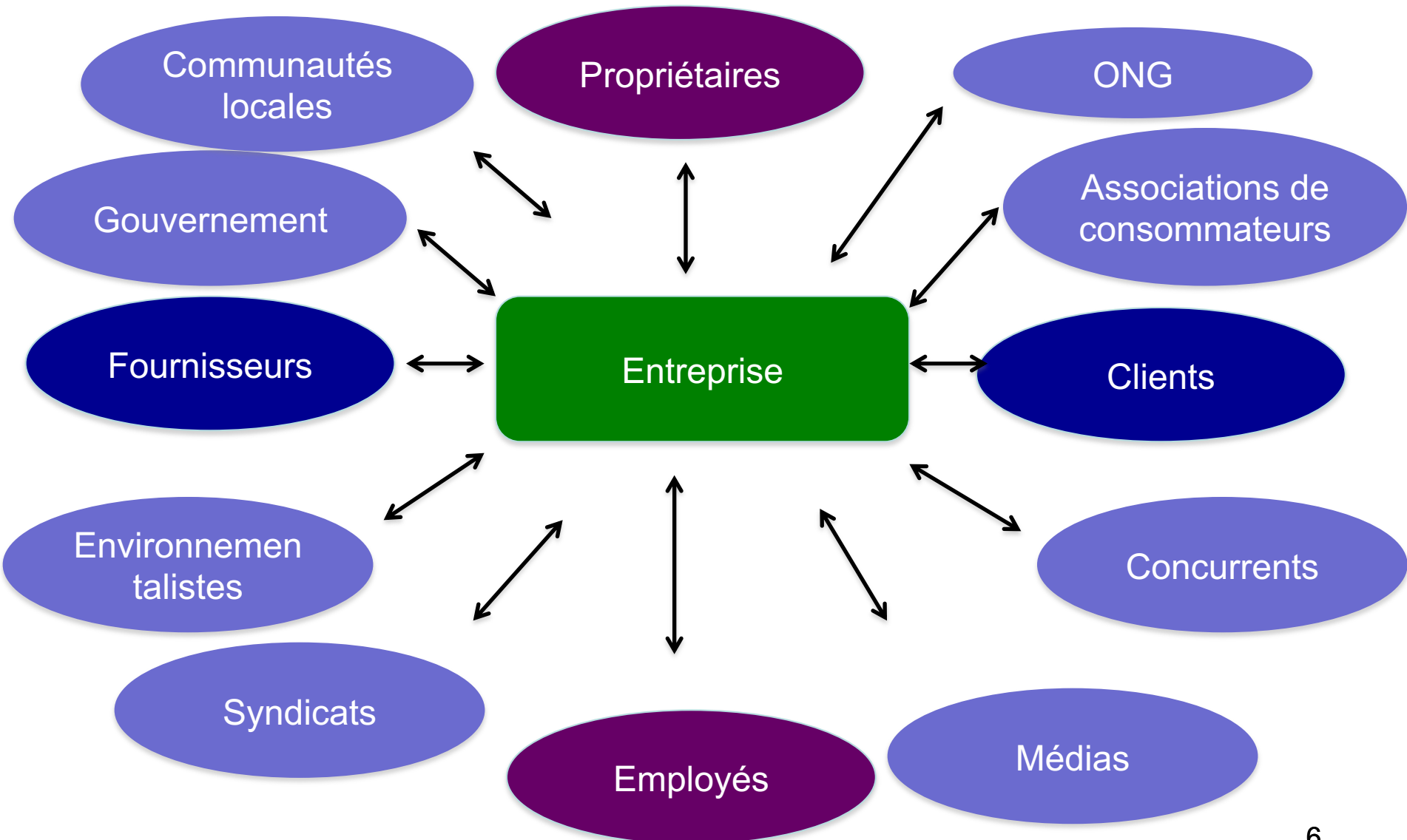
# Définition

- La commission européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), également appelée responsabilité sociale des entreprises, comme
  - « **l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.** »
- La RSE: c'est **la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.**
- Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un **impact positif sur la société** tout en étant **économiquement viable.**

# Les parties prenantes d'une entreprise

Ensemble des acteurs dont les intérêts seront affectés par les activités de l'entreprise.

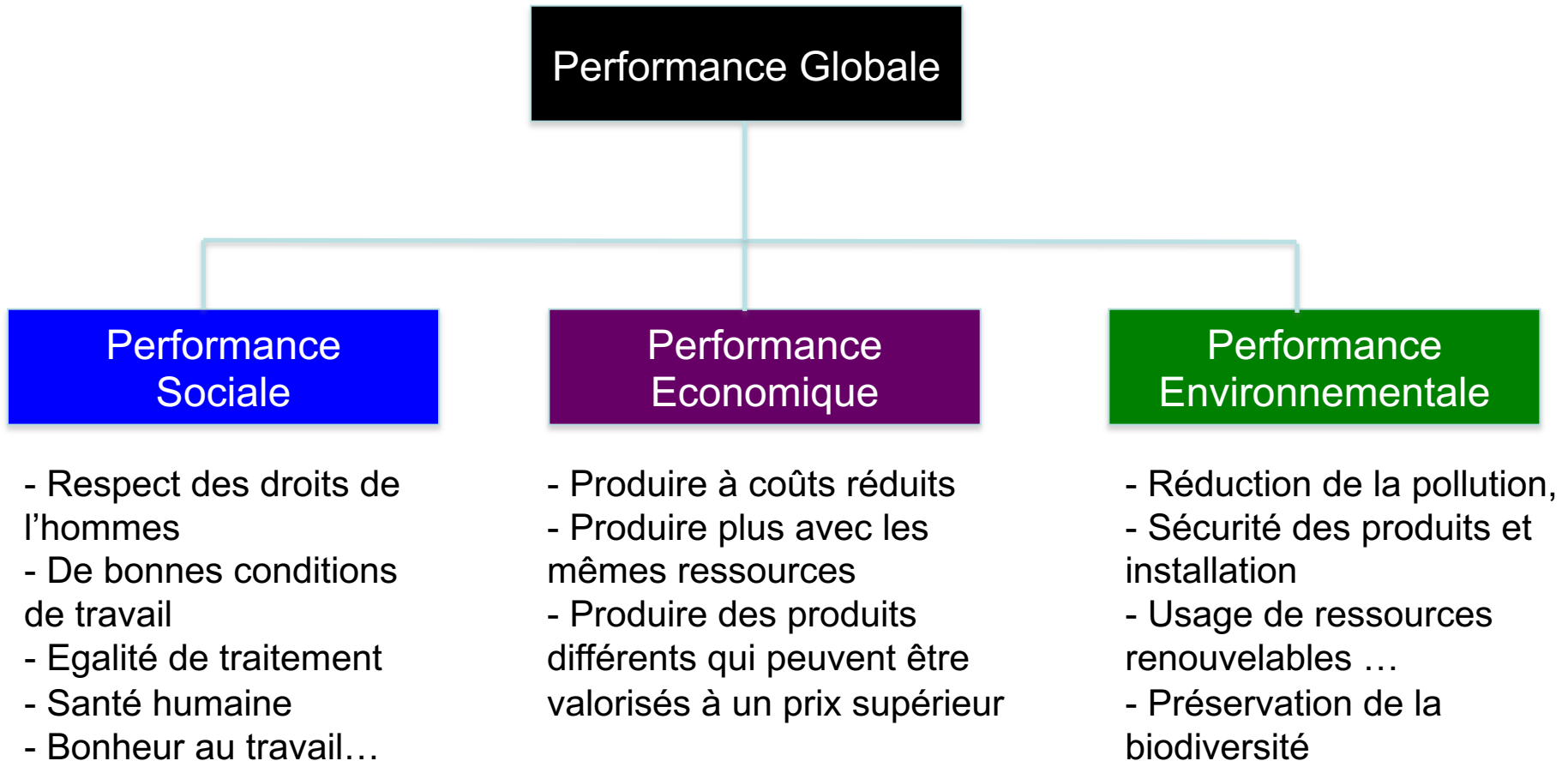
Internes / Contractuelles / Diffuses



# RSE: contribution des entreprises aux enjeux du développement durable

Rapport Commission Brundtland (1987) « Notre avenir à tous »

**« Le développement durable est un développement qui s'efforce de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. »**



# Reporting extra-financier

Les documents de reporting des entreprises ont longtemps été exclusivement composés de données financières permettant l'information des actionnaires et des investisseurs eu égard à la situation financière de l'entreprise.

Le reporting extra-financier constitue :

- Un support de la communication par une entreprise d'informations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, contribuant ainsi à une **meilleure transparence sur ses activités, ses caractéristiques et son organisation.**
- un **fondement important de la politique de responsabilité sociétale** des entreprises de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État.
- La réglementation du reporting extra financier participe de la régulation de l'entreprise



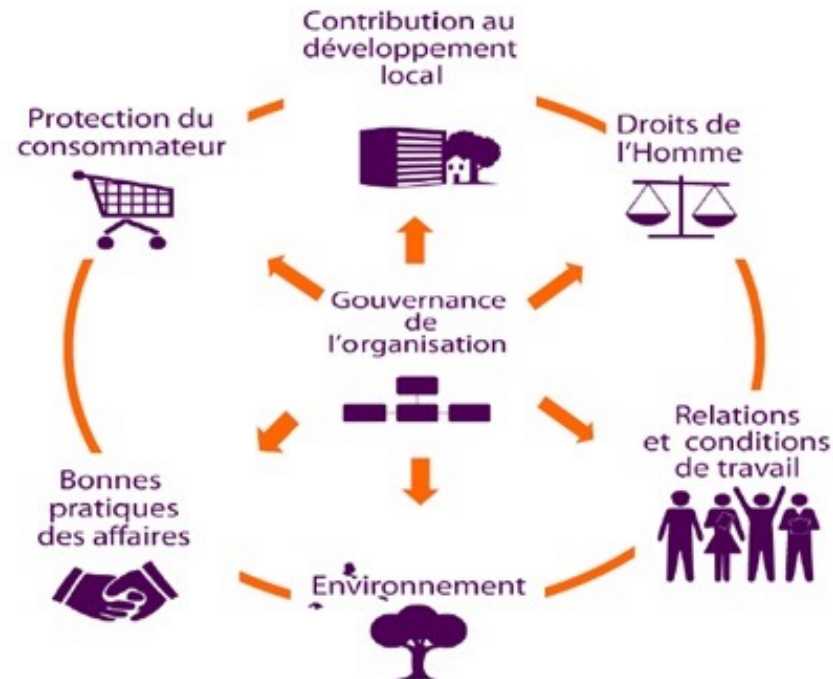
# ISO 26000

- Premier véritable standard international de Responsabilité Sociétale
- Publiée en novembre 2010
- s'applique à la responsabilité sociétale de tout type d'organisation.

## 7 principes de comportement

1. Redevabilité
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales de comportement
7. Respect des Droits de l'Homme

## 7 questions centrales interdépendantes



## 2. POURQUOI LA RSE?

- Mise en perspective historique
- Au regard d'autres instruments

# La RSE une histoire en 3 actes

(Dervillé 2022, d'après Acquier & Aggeri, 2008 ; Bodet and Lamarche 2013)

## Emergence de la grande entreprise

## Régulation de son activité interne / externe

### Fin XIX: Emergence

Droits des sociétés & du travail  
Croissance et impact accru

### Responsabilité comme éthique des dirigeants

Non normative, morale, religieuse  
(Influence Nord américaine)



1950-1960: Régulation publique sociale (Etat social) et  
environnementale (eau, air)

### 1945-75: 30 Glorieuses

Conventions salariales  
+ Etat social  
-> Partage gains de productivité

### RSE Stratégique:

Le comportement social de  
l'entreprise au service de sa  
performance économique



Mondialisation, financiarisation, Critique écologique & sociale

### 1990: Tournant néolibéral

Pouvoir actionnarial renforcé  
Firmes multinationales

### RSE Institution:

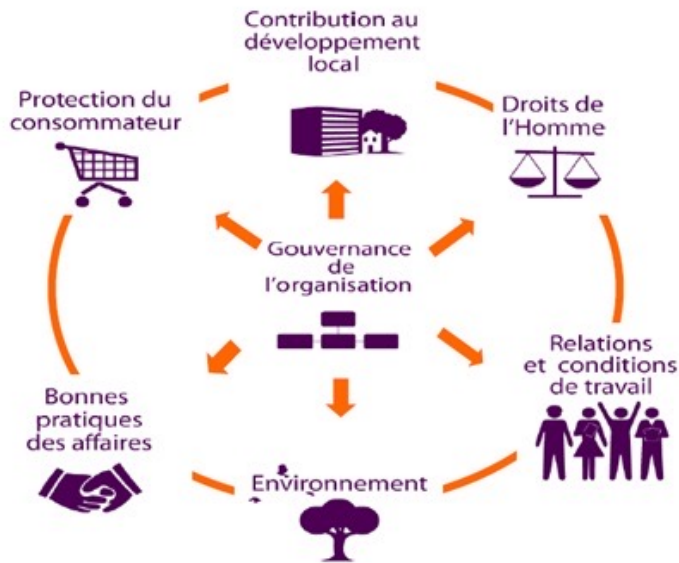
Des concepts intégrateurs,  
Encadrement accru



# La RSE: un instrument de régulation parmi d'autres; pour quelles synergies?

## RSE

7 questions centrales interdépendantes



## Economie Sociale et Solidaire (ESS):

Définition par la Loi Hamon 2014  
3 critères : activités sociales +  
gouvernance démocratique +  
lucrativité limitée

## Objet Social Etendu (OSE) /Entreprise à mission

Loi PACTE 2019 : raison d'être statutaire,  
mission sociale et/ou environnementale ;  
instauration d'un Comité de mission



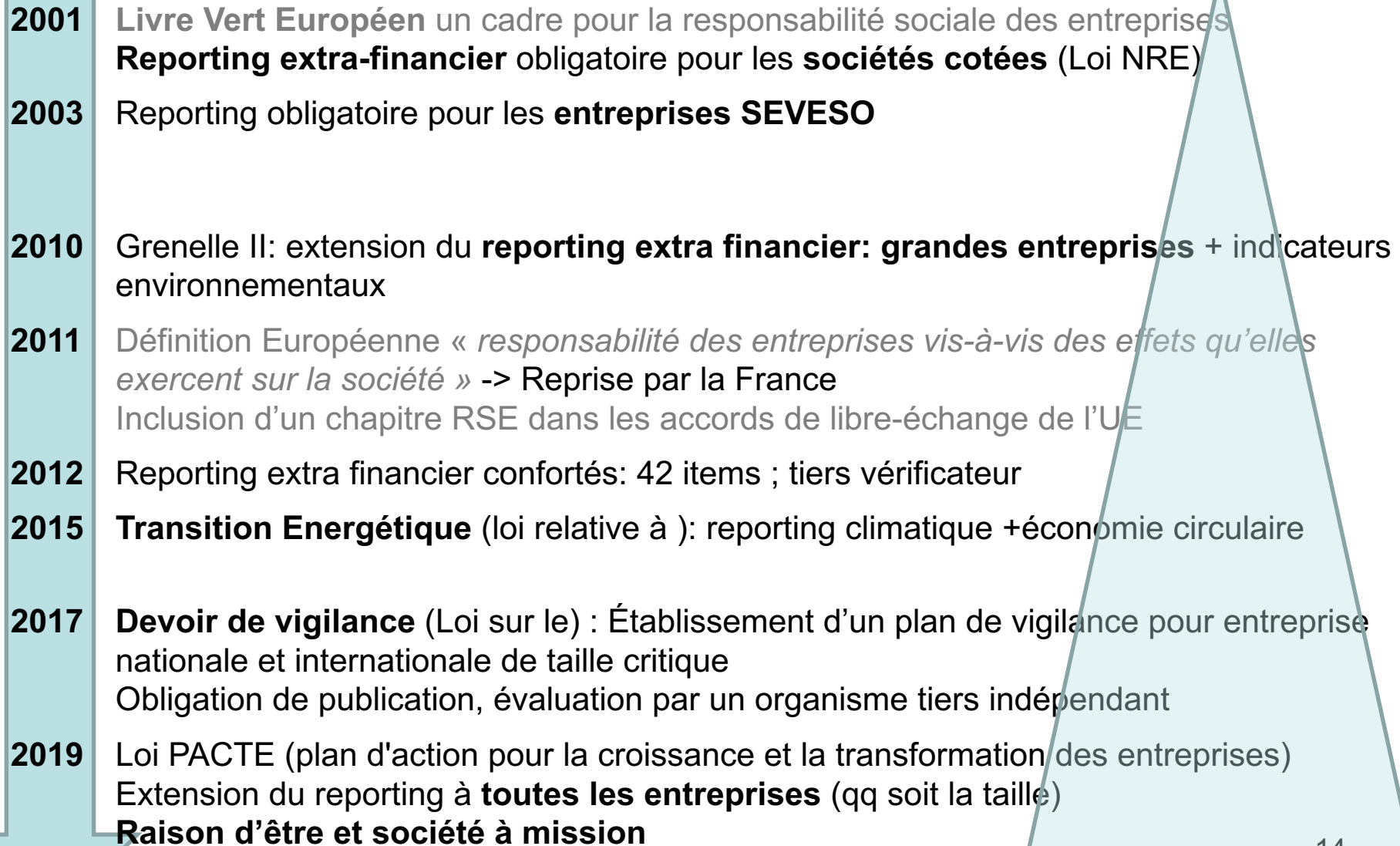
Visuel d'illustration  
B-Corp

Un label créé en 2006

# 3. RSE, COMMENT?

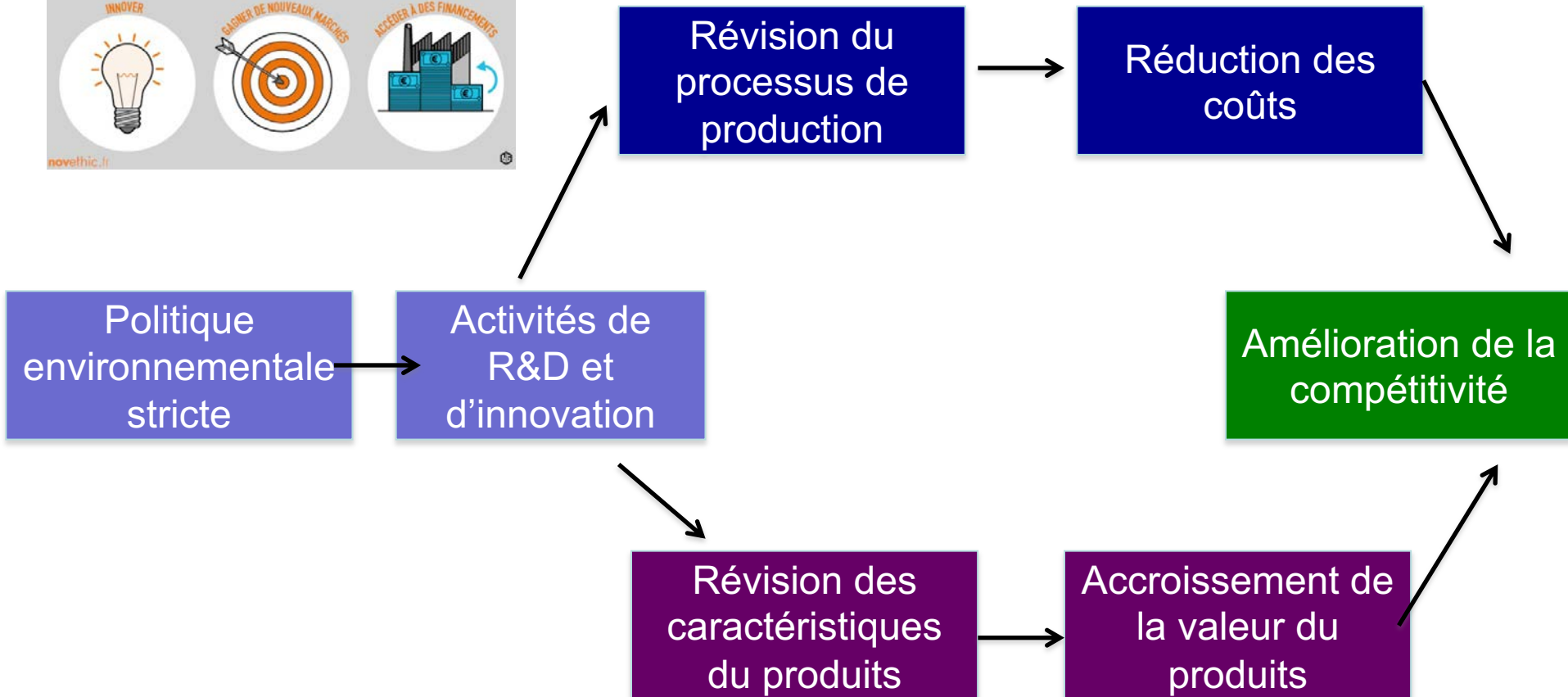
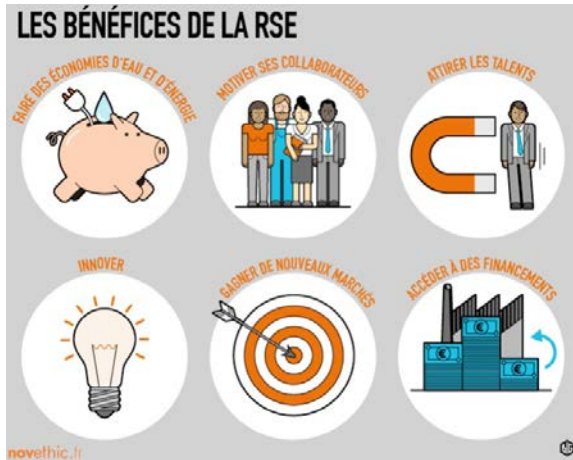
Le cadre réglementaire de sa mise en œuvre  
Enjeux pour l'entreprise: hypothèse de Porter  
Des objectifs aux indicateurs

# Régulation de l'activité des entreprises: calendrier français

- 
- 2001** Livre Vert Européen un cadre pour la responsabilité sociale des entreprises  
**Reporting extra-financier** obligatoire pour les **sociétés cotées** (Loi NRE)
- 2003** Reporting obligatoire pour les **entreprises SEVESO**
- 2010** Grenelle II: extension du **reporting extra financier: grandes entreprises** + indicateurs environnementaux
- 2011** Définition Européenne « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » -> Reprise par la France  
Inclusion d'un chapitre RSE dans les accords de libre-échange de l'UE
- 2012** Reporting extra financier confortés: 42 items ; tiers vérificateur
- 2015** **Transition Energétique** (loi relative à ) : reporting climatique + économie circulaire
- 2017** **Devoir de vigilance** (Loi sur le) : Établissement d'un plan de vigilance pour entreprise nationale et internationale de taille critique  
Obligation de publication, évaluation par un organisme tiers indépendant
- 2019** Loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)  
Extension du reporting à **toutes les entreprises** (qq soit la taille)  
**Raison d'être et société à mission**

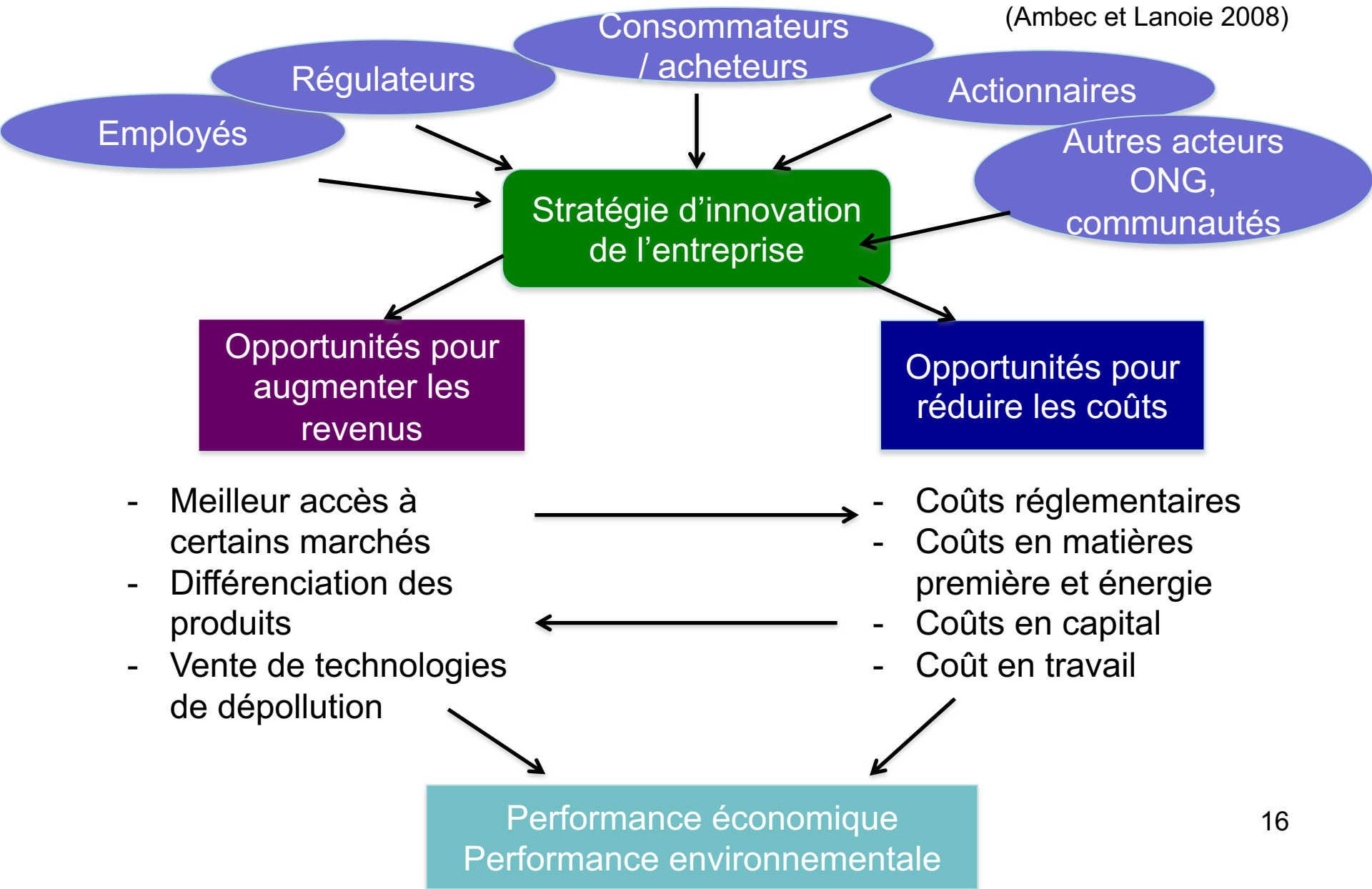
# Hypothèse de Porter : stratégie gagnant - gagnant

(Porter and Van der Linde, 1995)



# Hypothèse de Porter : stratégie gagnant - gagnant

(Ambec et Lanoie 2008)





# Typologie des relations entre performances économiques et environnementales

(Preston and O'Bannon, 1997 p. 422 ; Salzman et al. 2004)

<b>Relation causal</b>	<b>Lien positif</b>	<b>Lien neutre</b>	<b>Lien négatif</b>
Perf Enviro -> Perf. ECO	<b>Hypothèse de l'impact social</b>	Loi de l'offre et de la demande	<b>Compromis</b>
Perf. Eco -> Perf Enviro	<b>Disponibilité de ressources</b>		<b>Opportunisme managérial</b>
Perf. Eco <-> Perf Enviro	<b>Synergie</b>		<b>Antagonisme</b>

Une relation complexe  
Un débat toujours ouvert

# « Reporting » extra financier en pratique l'exemple de Danone

COMPANY  
DASHBOARD  
2020

FINANCIAL  
AND  
EXTRA-FINANCIAL  
RESULTS

## PERFORMANCE TOWARDS OUR AMBITION

	2019	2020	TARGET
<b>FOOD SAFETY AND QUALITY</b>			
FSSC 22000 certification rate	86%	89%	100% by 2021
<b>PLANT-BASED BUSINESSES</b>			
Tripling the Plant-Based business	€1.9BN sales	€2.2BN sales	€5BN by 2025
<b>DANONE MANIFESTO VENTURES</b>			
Investment by the Danone Manifesto Ventures	€150M	€164M	€380M by 2025



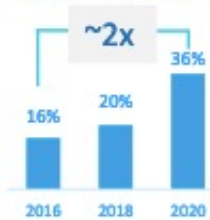
OFFER SUPERIOR FOOD EXPERIENCES  
AND INNOVATE, ALWAYS



## HIGHLIGHTS 2020

### ANOTHER YEAR OF ACCELERATED INNOVATION

% of Innovation in Net Sales



**36%** of revenue comes from products launched less than 2 years ago (30% in 2019)

Plant-based contributing at a scale



**+15%** LFL sales growth  
**c.20%** of EDP revenues



2020 revenues  
**~ €475M**  
3 years after launch



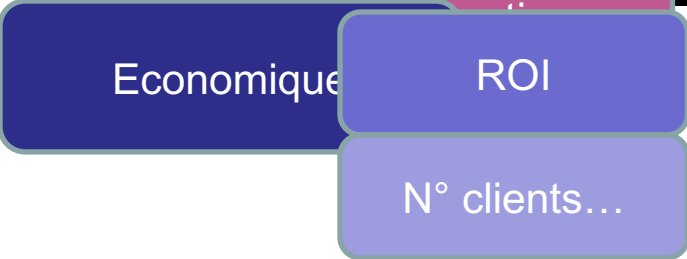
2020 revenues  
**~ €130M**  
3 years after launch



# De l'évaluation par capacité à la réalisation d'un plan d'évaluation RSE

Capacité évaluée : C n°

Objectifs finaux et intermédiaires	Critères	Indicateurs/Niveau d'exigence	Appréciation				note
			--	-	+	++	
Environnement	Energie						/5
	Déchets...						/5
							/3
Social	Services aux salariés						/4
							/3



Autres sources d'inspiration:  
IDEA, Rapports extra-financiers en ligne....



## 5. Pour aller plus loin...

- Ackerman R. W., Bauer R. A., *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia, 1976.
- Acquier A., Aggeri F., « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 2007/11 (n° 180), p. 131-157.  
DOI 10.3166/rfg.180.131-157
- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. S., *Unfolding Stakeholder Thinking, vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, 2002.
- Carroll A. B., “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, p. 497-505.  
Davis K., “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, vol. 2, n° 3, 1960.  
Donaldson T., Preston L. E., “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 20, 1995, p. 65-91.
- Freeman R. E., *Strategic management : A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc, 1984.
- Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M.-F., « Responsabilité sociale et régulation de l’entreprise mondialisée », *Relations industrielles/industrial relations*, vol. 59, n° 1, 2004, p. 71-100.  
Hatchuel A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d’épistémologie en management*, David A., Hatchuel A. and Laufer R. (Eds). Paris, Vuibert, 2000.
- Martinet A.-C., Reynaud E., *Management stratégique et écologie*, Economica, 2004.
- Vogel D., *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, Brookings Institution Press, 2005.