

développement durable». Il invitait à deux types de mesures : d'abord, élaborer des indicateurs agrégés tels que le PIB « vert », l'empreinte écologique, le capital public naturel et un Indicateur du développement humain (IDH) [...] En agissant ainsi, le Président de la République a, en effet, souhaité [...] engager une réflexion sur les moyens d'échapper à une approche trop quantitative, trop comptable de la mesure de nos performances collectives ». Il a estimé que, « si nous voulons favoriser un autre type de croissance nous devons changer notre instrument de mesure de la croissance.

Source : insee.fr

Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique
République française – Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental – 2009
Avis présenté par M. Philippe Le Clézio

DOCUMENT 7 – La valeur partagée, un nouveau concept de Michael Porter

Michael Porter, professeur de management à Harvard, voudrait que les entreprises prennent en main le management de leur responsabilité sociale, avec un nouveau concept : la *shared value* (valeur partagée).

La RSE, une contrainte pour les entreprises

Pour les libéraux purs et durs, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) reste une obligation imposée par l'extérieur : la société civile, les médias, les dirigeants politiques. Michael Porter, professeur de management à Harvard et l'un des consultants les plus influents des Etats-Unis, si ce n'est du monde, avait montré il y a quelques années comment une grande firme pouvait intégrer cette RSE à sa stratégie. Il va nettement plus loin, aujourd'hui, en lançant le concept de « *shared value* », de « valeur partagée ». Porter constate que le capitalisme est en crise, et que les entreprises sont perçues par beaucoup comme des entités égoïstes prospérant aux dépens de leur environnement naturel et humain. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, le fait que nombre d'entre elles acceptent, de bon gré ou sous la contrainte, la notion de RSE, n'a rien arrangé, au contraire. Elles ont été accusées de reconnaître cette responsabilité vis-à-vis de leur personnel et de leur environnement par pur opportunisme et de l'utiliser surtout dans leur communication institutionnelle. Paradoxalement, elles se sont vues chargées, encore plus qu'avant, de tous les échecs de la société. Si l'on ajoute l'effet destructeur de la crise, leur légitimité est tombée à un niveau historiquement bas. Cette forte détérioration de leur image a conduit les gouvernements à être encore plus attentifs aux demandes des ONG, des associations de consommateurs ou de défense de l'environnement, et à prendre des mesures qui, pour Porter, affaiblissent la compétitivité des firmes, voire mettent en péril la croissance économique.

Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise à sa stratégie

Le gourou de Harvard ne renie pas ses convictions. Il pense toujours que « *le capitalisme est un moyen inégalé de répondre aux besoins des hommes, d'augmenter l'efficacité, de créer des emplois et de construire la richesse* ». Mais il propose que l'entreprise assume effectivement ses responsabilités, au-delà de la RSE, du développement durable ou de la philanthropie, et qu'elle prenne elle-même la direction des opérations. Au lieu d'attendre d'être taxée pour ses « externalités négatives », l'entreprise devrait donc « internaliser » ces effets en se fixant, au même rang que ses autres objectifs stratégiques, des finalités en matière de bien-être des populations voisines de ses établissements, d'éducation, de protection de la nature, de développement individuel de ses salariés. Elle devrait aussi s'efforcer de créer et maintenir des emplois sur son territoire, y compris en relocalisant les activités réalisées pour elle dans des pays *low cost*. Le déploiement de cette stratégie innovante passe par la prise en considération des besoins et des attentes des *stakeholders* (parties prenantes), ce qui suppose une coopération active avec tous les autres acteurs du territoire : fournisseurs, clients, concurrents, écoles et universités, associations et pouvoirs publics. Pour Michael Porter, cette nouvelle

stratégie n'a pas pour but unique, comme la RSE, de protéger l'environnement des agissements des entreprises. C'est une façon pour ces dernières de retrouver le respect et l'estime de la population tout en accroissant leur compétitivité : « *Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale.* » [...]

Source : Marc Mousli, Dossier Web n° 055 - janvier 2013

DOCUMENT 8 – La performance autrement

Vers la performance globale

Aujourd'hui, pour créer de la valeur, la performance économique est une condition nécessaire mais non suffisante. Pour que la performance économique soit pérenne et durable, les chercheurs ont montré qu'elle doit se conjuguer avec la performance sociale et la performance environnementale.

Qu'est-ce que la performance sociale ?

La performance sociale est la synchronisation de la performance individuelle, de la performance collective et de la performance organisationnelle.

Pour qu'il y ait performance sociale, la performance de chaque salarié doit être synchrone avec la performance de son collectif de travail et par delà celle du corps social tout entier. Enfin, la performance du facteur humain doit être synchrone avec la performance de l'organisation.



Qu'entend-on par facteurs de protection et facteurs de risques sociaux ?

Quand la performance sociale est positive, elle est créatrice de valeur : on parle alors de facteurs de protection, tant pour la performance de l'organisation que pour celles de ses acteurs. Quand la performance sociale est négative, elle engendre du manque à gagner, tant en termes d'efficacité [...] que d'efficience [...]. On parle alors de facteurs de risques, et plus spécifiquement de risques sociaux. Tous ces risques ne sont pas de même nature, même s'ils sont interdépendants. On peut regrouper ces facteurs en trois familles de risques sociaux :

- les risques psycho-organisationnels

[...] Ces risques concernent l'interaction négative de salariés qui ne parviennent pas à coopérer avec leurs collègues au sein de leur collectif de travail ou avec d'autres salariés au sein de l'organisation. Ils révèlent également le manque d'adéquation "homme/poste". [...] Ils se manifestent par des phénomènes tels que :

- ✓ la démotivation,
- ✓ la baisse de l'employabilité,
- ✓ l'insatisfaction personnelle au travail...

D'où la nécessité d'éviter l'inadéquation homme/poste et de s'assurer de la motivation des salariés pour leur travail.

- les risques socio-organisationnels

Ces risques concernent l'interaction négative entre catégories de salariés ou collectifs de travail et l'organisation. Ils révèlent les problématiques liées à la gestion des relations sociales et à la coopération collective entre différentes catégories de salariés.

Ils se manifestent par des phénomènes tels que le désengagement organisationnel, le manque d'implication collective, le présentisme, les conflits sociaux (grève...), la baisse de qualité...

D'où la nécessité de développer un dialogue social de qualité et de s'assurer de la mobilisation des salariés pour les fins de l'organisation.

- les risques psychosociaux

Ces risques concernent les menaces à la santé mentale des salariés. Les menaces à la santé mentale peuvent déboucher vers 3 types d'affections :

- ✓ affections psychopathologiques : elles concernent les troubles graves comme par exemple la dépression, les psychoses ou certains troubles de personnalité ;
- ✓ mal-être psychologique : ces affections sont les conséquences liées aux sollicitations négatives ou agressions provenant de l'environnement professionnel ; on y classe stress, harcèlement ou violences.
- ✓ baisse du bien-être : le bien-être se définit comme un état positif d'équilibre et d'harmonie entre les structures psychologiques de l'individu et celles du milieu auquel il doit s'adapter. Le bien-être permet ainsi d'atténuer les sollicitations négatives ou agressions provenant de l'environnement professionnel.

D'où l'importance pour les employeurs de promouvoir une politique de qualité de vie au travail développant le bien-être des salariés.

Source : <http://mars-lab.com>

DOCUMENT 9 – Un think tank¹ pour la performance sociale

Les groupes du CAC 40, pionniers de la performance sociale ?

Réunis au sein du "Mouvement pour un nouveau pacte social fondé sur la confiance et la performance", initié en 2010, par l'agence de communication Capitalcom, des groupes tels l'Oréal, GDF Suez, Suez environnement, GE, France Telecom Orange ou encore Renault viennent de livrer quelques recettes pour passer de la théorie à la pratique. Leurs recommandations ? Elles sont toutes consignées dans un livre blanc (2), présenté lors de leurs assises, le 12 juin et rédigé par un aréopage de spécialistes, présidents, directeurs généraux et DRH de ces entreprises cotées partageant la même ambition : lier performance sociale et dynamique de croissance. " L'association de deux mots ne faisant plus débat ", notent les auteurs qui observent " une métamorphose de l'entreprise depuis cinq ans ".

Sous le poids des obligations légales, les entreprises se sont, en effet, engagées sur des initiatives jusqu'ici inédites, sous peine de s'acquitter de pénalités financières : amélioration de l'emploi des quinquas, avec la loi sur l'emploi des seniors par exemple ou partage des responsabilités entre hommes et femmes, avec la loi en faveur de l'égalité professionnelle. Avec des résultats parfois probants : les groupes du CAC 40 ont anticipé la loi Copé-Zimmermann de janvier 2011 qui impose d'atteindre le seuil de 20% de femmes au sein des conseils d'administration dès 2014 [...]

Des pistes de progrès

Mais des progrès restent à faire. Tout d'abord, parce que la mobilisation de l'entreprise se limite trop souvent à la sphère d'un seul service, les ressources humaines. Ensuite, parce que le reporting social, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, ne permet pas d'évaluer son impact sur la performance globale de l'entreprise. D'où la nécessité d'impliquer l'ensemble des salariés au projet.

Comment ?

Plusieurs pistes sont ici explorées. Afin de mobiliser les salariés aux bienfaits de la performance sociale, la plupart des entreprises cotées intègrent désormais des critères de RSE dans le calcul de la rémunération variable de leurs salariés. À l'image de France Telecom

Orange, de GDF-Suez, Société générale ou encore l'Oréal. De même, l'actionnariat salarié a le vent en poupe. Chez GDF Suez, l'objectif est d'atteindre 3% du capital détenu par les salariés d'ici à 2015 (contre 2,3% actuellement). Pour y parvenir, le groupe a ainsi lancé, en 2012, son cinquième plan d'attribution gratuite d'actions qui bénéficie à tous les salariés quels que soient leur pays, leur rémunération et leur activité. [...]

(2) " Vision partagée : Et si la performance sociale insufflait une autre dynamique de croissance ? "

Source : http://lentreprise.lexpress.fr/management-ecologique/un-think-tank-pour-la-performance-sociale_41606.html

DOCUMENT 10 – Le CESE pour une nouvelle gouvernance de l'entreprise

"Mettre la confiance au cœur du management", changer "la relation donneurs d'ordres/sous-traitants", "développer les pratiques participatives", "favoriser l'entrepreneuriat collectif" : en votant à une large majorité l'avis "Gouvernance et performance d'entreprise", les membres du CESE (Conseil économique, social et environnemental) n'ont pas seulement validé une intention, mais adopté le principe d'un "changement de vision de l'entreprise dans la société." Il s'agit d'abord d'une approche conceptuelle, voire philosophique de l'entreprise : " En rédigeant l'avis " Gouvernance et performance de l'entreprise ", nous avons souhaité proposer une nouvelle approche du concept même d'entreprise, pour faire en sorte qu'elle ne se définisse pas comme un lieu où un droit s'oppose à un autre, où dominant uniquement les rapports de force, notamment entre salariés et dirigeants, mais comme un endroit de collaboration ", explique Amélie Rafaël, conseillère au CESE, dirigeante de PARIS Anticorps, Biotech en Scop, et rapporteuse du projet.

Un nouveau code de l'entreprise

Au sein de la section des activités économiques du CESE qui a présenté le texte, représentants patronaux et syndicaux se sont majoritairement entendus. Et c'est une première victoire pour la rapporteuse : "cela prouve que la conception de l'entreprise évolue, d'abord sur impulsion externe, avec l'influence de la RSE notamment. Mais la deuxième étape est de parvenir à inscrire un principe de nouvelle gouvernance dans le droit, avec ce qui pourrait devenir un nouveau code de l'entreprise. "

La prise en compte de profils différents

Changer la vision de l'entreprise, c'est d'abord, pour l'avis du CESE, en avoir une approche différenciée, en fonction de sa taille, de son statut juridique, de son poids économique. L'avis prône ainsi que cette diversité soit systématiquement mise en avant dans les programmes scolaires et universitaires, pour que seule ne perdure pas "l'image de la grande entreprise en société anonyme". En bref, que soient reconnus leurs profils très divers, de la micro à la grande entreprise, de l'EURL à la SCOP... "Il s'agirait à tout le moins de mettre le droit des sociétés au service du concept de l'entreprise dans toute sa diversité et de le rendre plus innovant pour répondre à de nouvelles créations entrepreneuriales adaptées aux défis contemporains." ...et de toutes les parties prenantes. Une fois ces distinctions posées, le CESE propose une définition de la performance basée à la fois sur "sa capacité à satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes internes, motivées pour participer un projet entrepreneurial sur la durée, et mobilisées pour y apporter les capitaux, les compétences et le travail nécessaire à sa réussite."

Les salariés, premiers concernés

Les salariés, premiers concernés, pourraient notamment "bénéficier de formations à la stratégie, au bilan, au management participatif", complète Amélie Rafaël. Et pouvoir être associés à la capitalisation grâce au développement de l'actionnariat salarié, et aux décisions, en participant aux instances. Mais l'amélioration des relations de l'entreprise avec son environnement est également une condition sine qua non de changement : partenariats durables avec les fournisseurs et sous-traitants, développement de relations avec le territoire, considération des exigences environnementales, confiance des clients et consommateurs... Le chantier est vaste, mais l'idée va poursuivre son chemin.

Source : http://lentreprise.lexpress.fr/management-ecologique/le-cese-pour-une-nouvelle-gouvernance-de-l-entreprise_41785.html

DOCUMENT 11 – Définition de la responsabilité sociétale des organisations

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite [toutes] les « questions centrales » suivantes :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'Homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local.

Source : NORME ISO 26000

Très bref historique de la RSE

Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises mais ne prend son essor qu'à partir des années 1990.

1997 Global reporting initiative initiée par le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) et la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

2000 : Global Compact/pacte mondial lancé par l'ONU (DH, normes de travail, environnement, la lutte contre la corruption)

2001 Livre vert de la Commission européenne

2001 : France : obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France

2007 – 2010 : France : processus Grenelle Environnement

2010 : norme internationale ISO 26000 Responsabilité sociétale des Organisations

2010 : France : stratégie nationale pour la biodiversité

2011 : communication commission européenne du 25 octobre 2011 « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »

2013 : France : plateforme nationale pour la RSE auprès du Premier ministre.

Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr>

DOCUMENT 12 – Biscuiterie de l'Abbaye : nos 4 volontés !

Parce que nous sommes issus d'une boulangerie artisanale, nous exerçons notre métier dans la création et l'innovation en privilégiant les matières premières de la région (70% des achats dans le grand ouest). Nous valorisons les produits normands (beurre, crème, caramel, ...) et nous sommes ainsi porte-drapeau de la "Gourmandie".

Nous partageons une volonté de qualité et de proximité. Cette volonté de qualité et de proximité est orientée en premier lieu au bénéfice de nos clients consommateurs. Elle permet de nouer des relations de partenariats avec nos fournisseurs régionaux et de développer ainsi l'économie et l'emploi de notre région.

Parce que nous sommes une entreprise familiale, nous cherchons à développer l'égalité professionnelle, les compétences et la convivialité. Nous collaborons avec des instituts ou organismes locaux pour faciliter l'insertion, l'intégration professionnelle, augmenter la sécurité et réduire la pénibilité du travail.

Nous partageons une volonté de qualité des rapports humains. Cette volonté de respect des hommes est orientée également vers l'extérieur et notamment dans les rapports que nous entretenons avec nos clients, dans la loyauté exercée vis-à-vis de la concurrence et dans la vigilance au respect de droits de l'homme de la part de nos fournisseurs.

Parce que nous sommes situés à Lonlay l'Abbaye, nous avons conscience de notre impact sur l'environnement. Certifiés ISO 14 001, nous travaillons notamment à réduire chaque année l'eau, l'énergie et les emballages, consommés par kg de biscuits produits. Plus généralement, nous progressons vers l'éco-conception de nos produits. Nous partageons une volonté de respect de l'environnement. Cette volonté de respect de l'environnement doit être partagée pour transmettre à nos enfants une planète accueillante. C'est pourquoi nous nous engageons dans les actions collectives susceptibles d'entraîner les parties prenantes de notre sphère d'influence.

Parce que nous sommes tout cela, et que nous exerçons notre activité dans l'alimentaire, nous essayons d'apporter un soutien à plusieurs associations et ONG par des partenariats forts et durables. Nous partageons une volonté de solidarité. Cette volonté de solidarité aussi modeste soit-elle, souhaite participer à atteindre les cibles établies par l'ONU prolongeant notre effort sur l'alimentation aux domaines de la nutrition et de l'éducation.

Ces 4 volontés sont les valeurs originelles de la Biscuiterie de l'Abbaye nourries tout au long de son histoire. Elles s'inscrivent aujourd'hui à la fois dans les principes du pacte mondial et de la norme internationale de responsabilité sociétale ISO26000.

À propos des emballages :

Le biscuit est un produit fragile et doit être protégé des chocs, de la lumière et de l'humidité. Nos biscuits sont souvent conditionnés en sachets individuels dans les paquets, qui correspondent à des portions, afin d'inciter les consommateurs à faire un goûter équilibré : un fruit, un laitage et une portion de biscuits. Malgré ces contraintes, la Biscuiterie de l'Abbaye a la volonté de réduire les emballages. En effet, le poids d'emballages par kg de biscuits fabriqués diminue tous les ans.

Certification :

Dès notre adhésion au Global Compact en 2003, nous avons inscrit notre politique dans le cadre du développement durable selon le référentiel SD2100 de l'AFNOR. Depuis 2011, nous poursuivons nos travaux dans le cadre de la norme ISO26000.

Source : <http://www.biscuiterie-abbaye.com>

DOCUMENT 13 – L'interview de Nawfal TRABELSI, Directrice générale Marketing, Achats, Qualité, Logistique et Digital McDonald's France

Dans un contexte de crise et de mutation de la société, comment une entreprise comme McDonald's positionne-t-elle le développement durable ?

Le développement durable renvoie toute entreprise à sa façon de concevoir son rôle, son métier, son éthique, sa contribution à la société... Cette recherche est simplement intensifiée en période de crise, de même que les questionnements sur la pertinence, l'orientation et la vitesse de déploiement des actions engagées. La responsabilité sociale est un bon exemple d'intersection entre des enjeux de crise et de développement durable. McDonald's est un grand recruteur, mais va bien au-delà de cette dimension quantitative en offrant de réelles opportunités de carrières, en renforçant sa collaboration avec Pôle emploi, en travaillant sur l'employabilité et la valorisation des métiers... La crise agit comme le révélateur d'une démarche de fond amorcée depuis longtemps. Notre engagement devient plus lisible mais il n'a pas changé, il s'est même consolidé au fil du temps.

McDonald's est connu pour sa longue tradition de fidélité à ses fournisseurs et au monde agricole français. Cette approche originale des achats vous apporte-t-elle plus de compétitivité ?

La recherche de la compétitivité n'est pas la finalité de nos relations de long terme avec nos fournisseurs. Elles relèvent de la conception que nous avons de notre rôle et de notre métier. Nos fournisseurs ont grandi avec nous, nous avons grandi avec eux. La notion de co-développement figure depuis toujours dans la culture de McDonald's. Elle ne se traduit pas seulement par la durée de la relation, mais aussi par le dialogue qui la nourrit et la capacité des parties prenantes à trouver des solutions en commun. Nous avons opté sur nos principales filières pour un développement concerté avec nos partenaires, nos fournisseurs, les agriculteurs... La stratégie agroécologique en est une illustration. Le résultat de cette démarche, dont nous sommes extrêmement fiers, a entre autres pour conséquence de nous assurer collectivement un ratio coût / valeur appréciable, tout simplement parce que nous sommes ensemble capables d'anticiper, d'innover et de s'assurer que tout le monde est au rendez-vous.

McDonald's a démontré sa capacité à s'adapter durablement aux spécificités d'un marché français très attaché à sa tradition culinaire. Quels sont les atouts qui expliquent cette intégration ?

McDonald's France est composé de femmes et d'hommes issus de la culture française. Ils ont eu à cœur, depuis le début, d'en tirer la meilleure synergie possible avec le métier d'origine de McDonald's. Dans un groupe de notre taille, trouver ces voies d'adaptation et leur efficacité n'allait pas de soi, il a fallu une certaine audace. Petit à petit, nous avons été encouragés par les consommateurs, les leaders d'opinion, nos fournisseurs... Au départ, c'est la nécessité de nous défendre contre une image que nous ne reconnaissons pas qui nous a entraînés dans une démarche d'ouverture et de transparence. Parallèlement, nous avons cherché les points de contact avec la culture alimentaire française, aussi bien dans l'évolution des recettes et le choix de produits du terroir que dans la conception des décors et du service.

Source : Le Journal du Développement Durable de McDonald's France – Rapport de l'année 2012

DOCUMENT 14 – Extrait du programme d'économie-droit en baccalauréat professionnel

Thèmes	Axes de réflexion	Champ des connaissances	Propositions d'objets d'étude
4 – 2 La création de richesse par l'entreprise	La performance, la rentabilité et la croissance de l'entreprise	La performance de l'entreprise La croissance de l'entreprise et ses modalités : croissance interne, croissance externe	L'évolution de la performance d'une entreprise à travers ses indicateurs. Le suivi de la rentabilité dans une petite entreprise. L'analyse des éléments caractéristiques de la croissance d'une entreprise.
4 – 3 La croissance et le développement économiques	La croissance économique	Les finalités de la croissance Le niveau de vie La notion de pouvoir d'achat Le PIB comme indicateur de la croissance économique et ses limites	La comparaison du PIB/habitant et de l'IDH entre plusieurs pays. La place de la France dans le monde selon les principaux indicateurs de croissance et de développement. Les actions d'une entreprise en faveur du développement durable. Le commerce équitable sur un bien déterminé.

Source : Ministère de l'Éducation nationale