



# Introduction

Cet ouvrage a pour ambition de présenter les différentes dimensions du management de la responsabilité sociale de l'entreprise. On sait que ce thème est monté en puissance depuis une dizaine d'années et que la plupart des grandes organisations ont aujourd'hui dépassé le stade de l'incantation et sont passées à la mise en œuvre de programmes d'actions sur ce sujet.

Dans cet ouvrage nous emploierons indifféremment les termes de responsabilité sociale de l'entreprise, expression abrégée par l'acronyme RSE, et responsabilité sociétale ou encore responsabilité sociétale des organisations. Le premier de ces termes résulte de la traduction de l'anglais, « corporate social responsibility » et il s'est rapidement imposé. Certains auteurs académiques et certains praticiens ont fait remarquer qu'en France la notion de « social » appliquée à l'entreprise avait un sens restrictif et ne concernait que les relations entre l'employeur et les employés. Il est vrai qu'il s'agit bien de cela lorsqu'on évoque le droit social ou les relations sociales. Pour cette raison il a été proposé d'utiliser l'adjectif sociétal à la place de social et les deux expressions doivent être considérées comme équivalentes.

En revanche lorsqu'est parue, en novembre 2010, la norme ISO 26000 intitulée « Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale », l'abandon de toute référence à l'entreprise résultait, chez les rédacteurs de la norme, d'une volonté délibérée d'élargir le champ de la responsabilité sociétale à toutes les organisations. Cette norme « a été écrite afin d'être utile à tous les types d'organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille et opérant dans les pays développés ou en développement » (introduction de la norme ISO 26000:2010).

Dans cet ouvrage nous utiliserons souvent des définitions ou des lignes directrices provenant de cette norme mais seule l'entreprise est prise en considération et, en termes de taille, nous avons choisi des exemples qui relèvent de la grande entreprise, souvent la grande entreprise multinationale. Il nous semble que c'est dans ces puissantes organisations que se pose aujourd'hui le problème du management de la RSE.

Certes, il serait présomptueux de vouloir hisser la RSE à la hauteur des grandes fonctions de l'entreprise au même titre que la production, le marketing, la finance ou la gestion des ressources humaines. Apparue récemment, la RSE est souvent une préoccupation des dirigeants qui se traduit par des réalisations et, de plus en plus souvent, par une reddition de comptes (en France, cela est d'ailleurs obligatoire), mais on remarque que ces pratiques sont encore fragiles.

Elles sont souvent les premières sacrifiées en temps de crise comme si la RSE était un luxe réservé aux sociétés réalisant une bonne performance financière. D'autres entreprises, plus rares, cherchent dans la RSE ou le développement durable la source de leur modèle d'affaires. On sait que des entreprises comme «Body Shop» ou «Nature et Découverte» sont nées avec des gènes de cette sorte. Nous avons choisi de présenter, dans la première partie, le cas de l'entreprise Danone qui n'est pas comparable à ce type d'entreprise, mais qui nous semble faire partie des entreprises de grande taille qui s'en approche.

La première partie est consacrée au cas Danone. Le premier chapitre, «**Danone du double projet à la RSE**», permet en effet d'apprécier l'articulation entre un projet d'entreprise, une stratégie et des programmes de RSE. Il est d'ailleurs courant chez Danone de justifier l'absence d'une direction de la RSE en expliquant que c'est au cœur même des métiers et des fonctions que réside la RSE. Ainsi, au-delà des textes qui servent de référentiels sur le sujet, ce qui est intéressant dans le cas exposé c'est l'intégration de la RSE aussi bien dans les objectifs fixés en termes de développement que dans les critères d'évaluation des «business units» et même des managers. Le deuxième chapitre, «**ancrage de la RSE dans les métiers et les fonctions centrales de Danone**», présente quatre des six axes stratégiques autour desquels s'articulent les programmes de RSE, la santé, la base de la pyramide<sup>1</sup>, la nature et les hommes.

La deuxième partie expose le déploiement de la RSE en partant des «valeurs et principes», chapitre 3, puis en traitant «l'organisation de la RSE», chapitre 4, et enfin sa «mise en œuvre dans les process de gestion», chapitre 5.

Dans le chapitre 3, les valeurs et les principes de la RSE permettent d'élargir la réflexion car ils sont rapprochés de la culture d'entreprise et de l'éthique des affaires. L'influence des leaders sur la prise en compte des principes, puis de la mise en œuvre de la RSE est soulignée car la RSE a souvent pris naissance au sommet de l'organisation. En France, par exemple, la mobilisation de la Présidence de la République auprès des dirigeants du CAC 40 pour demander des adhésions au Pacte mondial de l'ONU a été un facteur déclenchant de nombreux programmes de RSE.

Dans le chapitre 4, l'organisation de la RSE est abordée en partant du plus haut niveau de l'organisation, le conseil d'administration, et en descendant la chaîne hiérarchique pour aborder les directions opérationnelles et évoquer la gestion des parties prenantes. En 2010 la norme ISO 26000, déjà citée, a été adoptée par l'organisation mondiale de normalisation. Cette norme a été élaborée après plus de cinq ans de travaux, suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. Elle constitue le fil rouge de ce chapitre.

<sup>1</sup> La base de la pyramide est la traduction de *base of pyramid*, BOP, qui signifie que si l'on représente la société humaines sous la forme d'une pyramide l'entreprise ne s'intéresse pas qu'au sommet, c'est-à-dire aux consommateurs les plus riches, mais qu'elle s'adresse aussi à la base, c'est-à-dire aux plus pauvres.

Dans le chapitre 5, le déploiement des process de RSE sert d'entrée en matière pour aborder le problème de l'alignement des politiques. La mise en œuvre d'une démarche de RSE peut, en effet, être approchée comme un processus de changement organisationnel visant à intégrer les principes de la RSE au sein de l'entreprise, et/ou comme un processus stratégique visant à renforcer la chaîne de valeur.

La troisième partie est consacrée au contrôle de gestion de la RSE, celui-ci est abordé, dans le chapitre 6, sous une double perspective car il est possible d'envisager le contrôle de la RSE au titre du contrôle interne en considérant la RSE comme un ensemble d'opérations ou de programmes qui traduisent les orientations stratégiques mais il est également possible d'intégrer certains principes de RSE dans les processus de contrôle eux-mêmes et donc de passer du contrôle DE la RSE au contrôle PAR la RSE.

L'information et la communication de Danone seront analysées dans le dernier chapitre, chapitre 7, qui présentera également les obligations françaises en la matière même si la version définitive du décret correspondant n'est pas encore paru.

## Symboles utilisés



SYNTHÈSES,  
ÉLÉMENTS DU CAS.



INFORMATIONS  
COMPLÉMENTAIRES.



DÉMARCHES GÉNÉRIQUES,  
MÉTHODES.