



B
Bénédicte Bury

LE RÉFLEXE
STRATÉGIQUE RSE
BÉNÉDICTE BURY



Mouvement
Européen
France



Contact Bénédicte Bury : tél 06 87 27 26 96 | email bbury@bburyavocats.fr | web www.benedictebury.fr



LE RÉFLEXE
STRATÉGIQUE RSE
BÉNÉDICTE BURY

Atelier coordonné et animé par

Bénédicte Bury

Avocate à la Cour

Vice-Présidente ACE et Femmes AAA+ (*Femmes Avocats Administrateurs*)

Expert ESSEC-CEDE (*Centre Européen de Droit et d'économie*)

Ancien membre du Conseil National des Barreaux



Avec les Interventions de :

Lucie, agence de labellisation RSE

Provexi, SCOP SA au service des parcs immobiliers, labellisée Lucie

Contact Bénédicte Bury : tél 06 87 27 26 96 | email bbury@bburyavocats.fr | web www.benedictebury.fr

Déroulé de l'atelier

9H00-11H30

- 1) L'essentiel de la démarche RSE** par Bénédicte BURY
Evolution des concepts vers une approche intégrant les parties prenantes.
Valeurs partagées et entreprise contributive.
Intégration de l'écosystème et impact territorial



- 2) Etat des lieux de la RSE aujourd'hui en France** par Eloïse Reybel (Lucie)

La Norme ISO 26000 et Chiffres clés

Quels enjeux ? Bénéfices et coûts indirects cachés de la RSE



Déroulé de l'atelier

3) La démarche RSE pas à pas : le retour d'expérience de Provexi

Quelle peut être la démarche avec ses exemples à travers les 3 volets social, environnemental, sociétal et la stratégie parties prenantes

Retour d'expérience par **Benoit Desvignes**, DG Provexi et initiateur de Planet RSE Troyes



4) La démarche de labellisation

L'exemple du label LUCIE avec **Eloïse Reybel** et Provexi



5) La dynamique territoriale

Quel impact? Synthèse et perspectives



L'essentiel
de la
démarche RSE
01

De la dynamique européenne

Evolution de la réglementation RSE européenne

- [Activités européennes et nationales visant à promouvoir la RSE](#)
- [L'Union européenne et la RSE. Peser sur le cadre de régulation européen.](#)

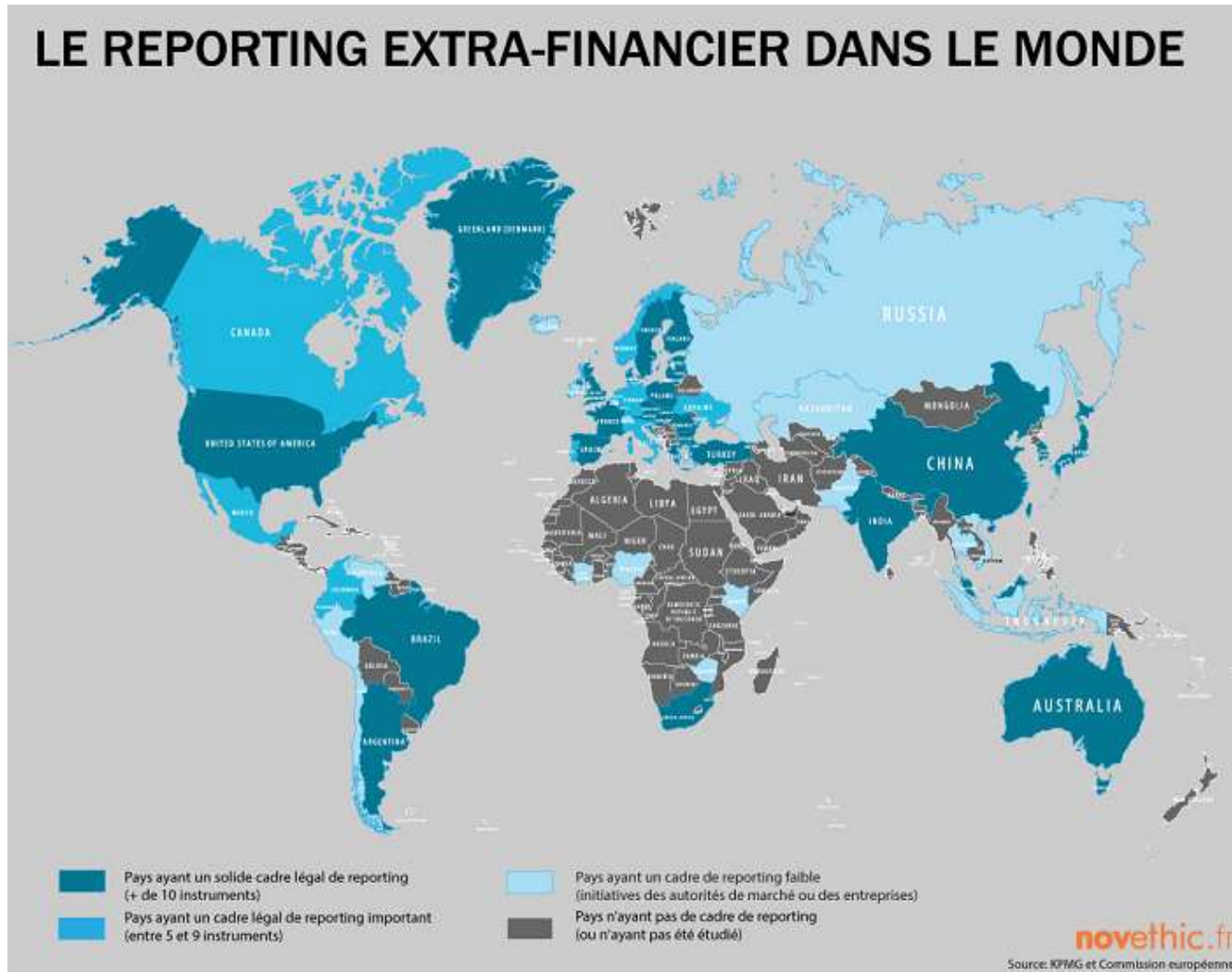
La contribution de la France au débat européen

- [Quelle dynamiques européennes pour la RSE ? \(Consultation citoyenne, oct 2018\)](#)
- [« Responsabilité sociétale des entreprises \(RSE\) : une exemplarité à mieux encourager » \(rapport du Sénat, juin 2020\)](#)

Les intérêts économiques

- [Capitalisme responsable une chance pour l'Europe](#) (Institut Montaigne, sept 2020)
- [Europe et si la RSE était un avantage concurrentiel ?](#) (Patrick d'Humières, fev 2019)

La dynamique européenne



La RSE, une démarche européenne et mondiale ?

[Rapport Novethic : « La RSE, une démarche mondiale ? »](#)

[Directive européenne sur le reporting extra-financier](#)

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

Au-delà de la conformité aux règles, un changement culturel, pour un impact social et sociétal, d'intégration de tout l'environnement, d'ancrage territorial... une dynamique de compétitivité dans l'intérêt de tous !

Les PME/TPE gagnent à inscrire leur action dans cette **dynamique** :

- porteuse de sens,
- synonyme d'énergie collective compétitive,
- et de performance économique globale.

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

... **La RSE est profitable**, c'est prouvé !

Etudes RSE et compétitivité :

- [La RSE est-elle compatible avec la performance des entreprises ? \(département Travail-Emploi-Compétences, France Stratégie\)](#)
- [Étude – Responsabilité des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique](#)
- Une démarche volontaire
- non réglementaire mais compétitive pour les PME/TPE
- Seul 1 dirigeant sur 4 dit avoir mis en œuvre des actions relevant de la RSE
- Un chiffre en hausse

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

La RSE et l'Economie Sociale Solidaire et :
un enjeu majeur d'attractivité des entreprises
auprès des jeunes talents
... et des consommateurs de demain;

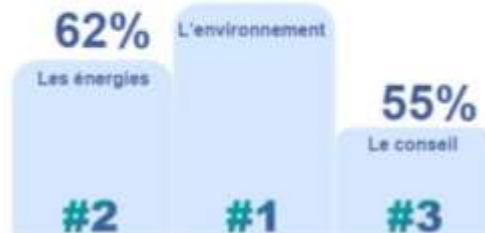
Etude Boston Consulting Group

« [Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi](#) »

SECTEURS PRIVILÉGIÉS

EN 2019

76%



SECTEURS PRIVILÉGIÉS EN 2017



Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

La raison d'être : une prise de conscience récente

- De la réduction d'impact négatif vers la recherche d'impacts positifs

Patrick d'Humières : « *Il n'y a pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd* »

- Les entreprises du CAC 40 s'engagent : Danone, Veolia, Atos

[La RSE aux Assises de la Méditerranée \(Fédération des Barreaux d'Europe\)](#)

- Un outil de gestion des risques : [Quelle influence de la création de valeur partagée sur les risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises ? \(Ghizlane Kinani, 2017\)](#)

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

- La RSE au cœur de la gouvernance, déterminante de l'orientation stratégique.
- Position de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) : [La RSE au service de la stratégie de l'entreprise et de la création de valeur](#) (audition IFA 16 mai 2014)
- Position du Collège des Directeurs de développement Durable (C3D) : [La RSE doit être intégrée à la stratégie des entreprises : oui, et de plus en plus](#) (étude)
- [Etude Viavoice/HEC Paris/SnO/France Info](#) : L'idée selon laquelle la RSE doit être intégrée à la stratégie des entreprises progresse fortement (Baromètre Entreprise et Société, avril 2018)
- [Gouvernance : entrez dans l'ère de la raison d'être](#) (Harvard Business Review)

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

- La raison d'être : un changement culturel majeur
- Pour Fabrice Bonnifet, Président du C3D (Collège des directeurs de développement durable) :

« Le défi pour les entrepreneurs, est de créer de la valeur partagée pour les clients, les actionnaires, les collaborateurs, la société civile, au travers de business model générant des externalités positives (améliorer la qualité de vie et la santé des personnes, réduire les inégalités, régénérer les écosystèmes...) L'entreprise contributive a l'ambition de transformer chacun de ses impacts sociaux et environnementaux pour qu'ils soient net positifs. »



- Consensus : le levier important, c'est :
 - le management des organisations
 - leur capacité à se réinventer pour conserver leurs clients.
- [L'avenir pour la création de valeur partagée](#) (Bénédicte Bury, Journal Spécial des Sociétés, oct 2017)

Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE



Fabrice Bonnifet, Président du C3D (Collège des directeurs de développement durable)

- Exemple des BHEP, bâtiments hybride à économie positive pour améliorer la gestion fonctionnelle des espaces, à l'image du *yield management* dans le secteur aérien (optimisation du remplissage).
- [Entreprise contributive ; rencontre avec Fabrice Bonnifet \(Des enjeux et des hommes\)](#)
- [Vers de nouveaux modèles économiques ? De la théorie de l'action avec les bâtiments hybrides à économie positive \(C3D\)](#)



Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

La Raison d'être de l'entreprise

Loi PACTE et Raison d'être : et si on passait à la pratique ?

Guide C3D / Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, janvier 2020

Depuis 2 ans, beaucoup de grands groupes sont devenus des « entreprises à mission »

" Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre "
(Danone)

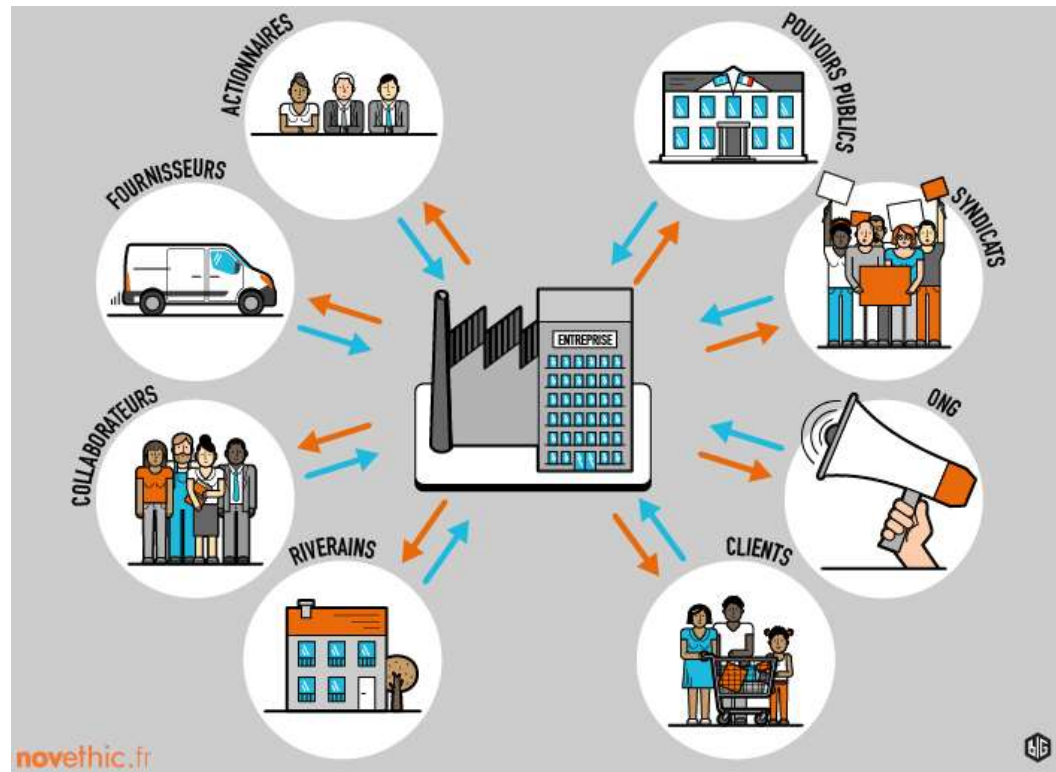
"Bâtir la confiance en notre société" (PwC)

"Protéger et agir pour un futur serein" (Axa)...



Pourquoi ? Les raisons de mettre en place une politique RSE

Raisonnement en écosystème

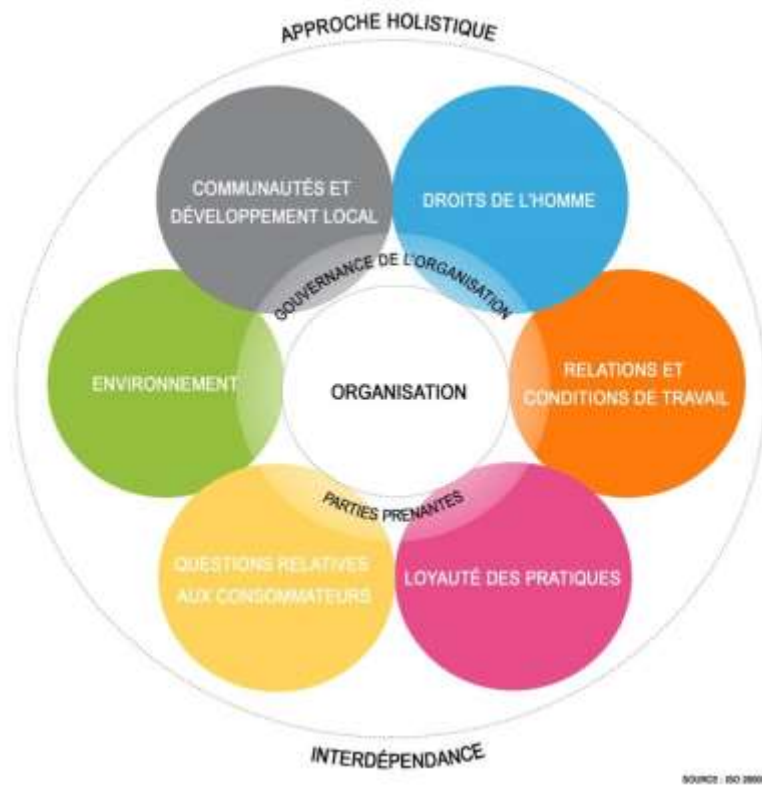


Les entreprises qui optent pour une stratégie RSE peuvent se référer à la norme ISO 26 000 afin d'identifier leurs différentes parties prenantes et établir un dialogue avec elles

France Stratégie évoque même la pertinence d'une forme de « gouvernance partenariale » (Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité Évaluation et approche stratégique, France Stratégie janvier 2016)

Quoi ? La RSE se décline sur plusieurs plans

Raisonner en écosystème



- Respect des droits de la personne
- Préservation de l'environnement
- Transparence et efficacité de la Gouvernance
- Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (*salariés, fournisseurs, partenaires, collectivités...*)

Quoi ? La RSE Stratégie au service des produits à impact

Exemples dans les banques

Gazette Spécialisée
Éditorial

Finance responsable : responsabilité de l'avenir ! 333q7



Deux semaines nationales sont dédiées en ce moment à un autre type de finance : la semaine de la finance *responsable*, qui a eu lieu du 27 septembre au 4 octobre dernier, avec pour thème « l'éthique des affaires », sous le slogan fédérateur « J'investis, et je m'investis », et la semaine de la finance *solidaire* qui se déroulera du 5 au 12 novembre prochains, dédiée aux associations, mutuelles, coopératives et fondations.

La finance responsable et solidaire ne serait-elle qu'une niche ? Elle est non seulement en expansion mais devient incontournable. Le 22 mars dernier, la Commission européenne présentait son plan d'action pour la finance durable. Ses recommandations finales en donnent une vision très globale : « Faire rentrer le fleuve finance dans son lit et réorienter le courant qui l'anime afin d'irriguer une économie respectueuse de l'environnement et créatrice d'emplois » (selon les termes d'Anne-Catherine Husson-

[La finance responsable : responsabilité de l'avenir](#)

Crédits à impact

Editorial de Bénédicte Bury dans la Gazette de Droit bancaire



La RSE
en France
aujourd'hui
02

01 La RSE en France aujourd'hui



La **R**esponsabilité **S**ociétale des **E**ntreprises, c'est l'**application du développement durable** en entreprise

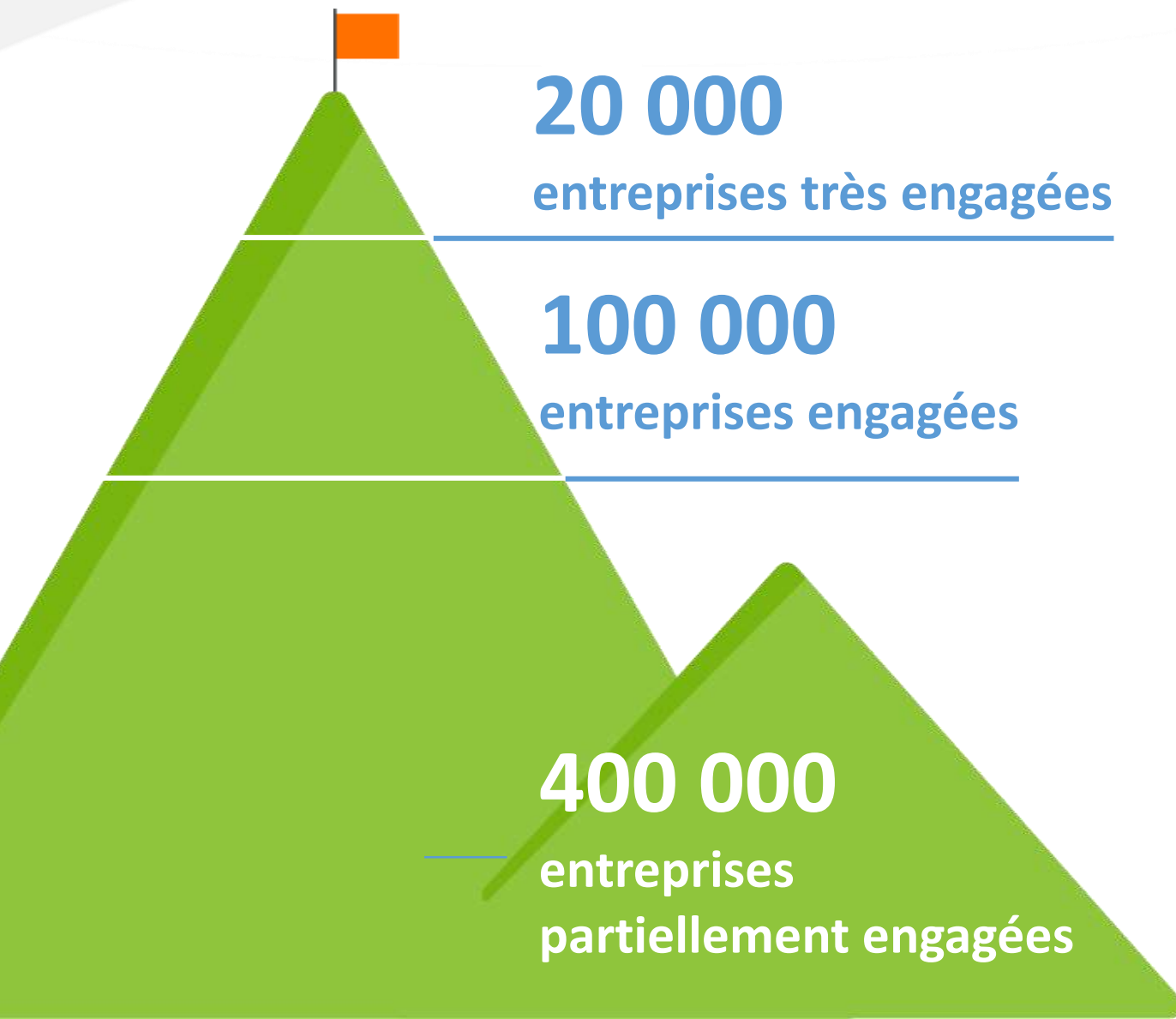


- 1987** Définition du développement durable (Rapport Brundtland – ONU)
- 1992** Sommet de la Terre à Rio
- 1999** Avec le **Global Compact** (ONU), la RSE se déploie dans les entreprises;
- 2001** Loi NRE pour les grandes entreprises (reporting RSE)
- 2003** Adoption de la Stratégie Nationale du Développement Durable
- 2009** Lois Grenelle
- 2010** Publication de la **Norme ISO 26000**
- 2012** Création de la plateforme RSE
- 2015** Adoption par l'ONU des Objectifs du Développement Durable (ODD)
- 2018** Projet de loi PACTE

Objectif : répondre aux attentes des parties prenantes

Le mouvement se consolide et s'accélère !

01 La RSE en France aujourd'hui



Cet engagement est de plus en plus attendu voire exigé par :

- Les clients et Directions des achats
- Les banquiers et assureurs
- Les pouvoirs publics
- Le grand public
- Les salariés

Croissance plus rapide depuis 2016



Quels sont les freins à la RSE ?

1.

Vu comme un coût
et une contrainte

2.

Trop peu de moyens
investis

3.

Utilisé comme un élément de
communication uniquement

4.

Beaucoup d'incertitudes et la
nécessité d'avoir une vision de LT

01 La RSE en France aujourd'hui



Comment mesurer la rentabilité économique de la RSE ?

ROI classique

Investissements



3

Bénéfices directs et tangibles pour **l'entreprise** :

- réduction des coûts,
- augmentation du CA

ROI RSE

Investissements



Bénéfices indirects pour **l'entreprise** à LT.

Bénéfices pour **d'autres parties prenantes** et externalités positives d'intérêt général.



En définissant des objectifs et des indicateurs de performance



Capital humain

- Absentéisme
- Turnover
- Motivation
- Engagement
- Diversité
- Salaires



Eco-conception

- Marge sur les produits éco-conçus
- Marge sur les produits non éco-conçus
- Consommation énergétique



Achats responsables

- Durée moyenne de collaboration avec les fournisseurs
- Part des achats locaux



Déchets

- Revalorisation des déchets

Pour une action RSE : 4 types de bénéfices cachés



Coûts évités



Gain de
productivité



Réduction du
Risque

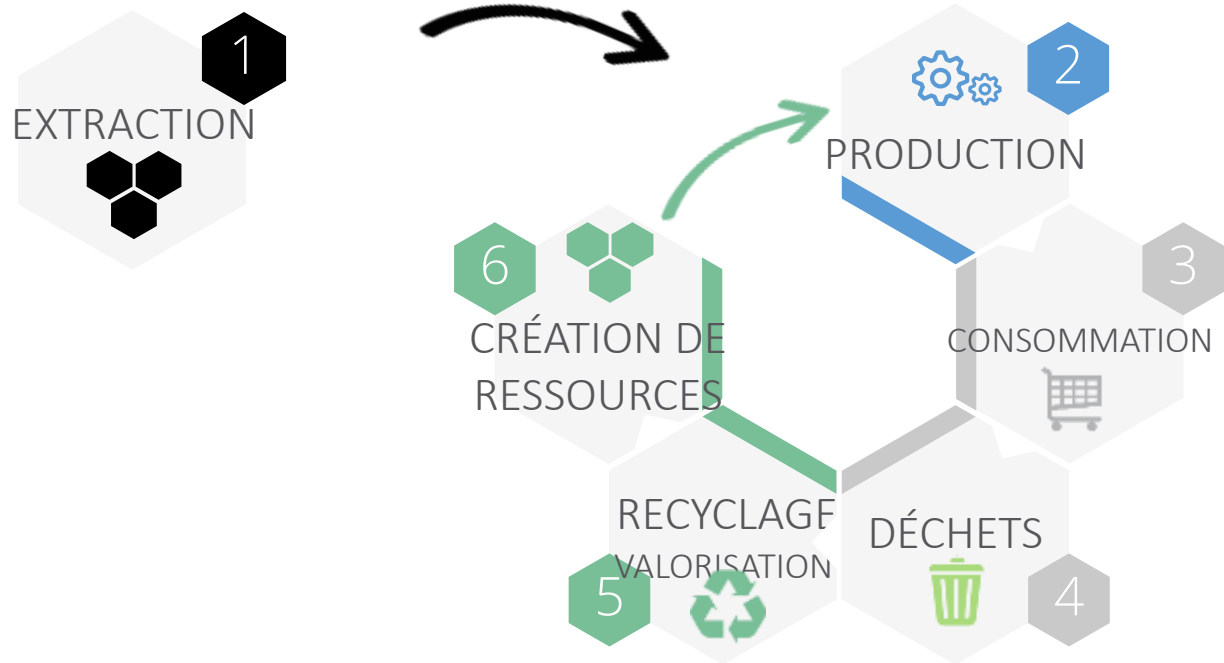


Augmentation
du CA

01 La RSE en France aujourd'hui

Maximiser les bénéfices d'une démarche RSE en l'intégrant au business model de l'entreprise

Exemple de l'économie circulaire : transformer les déchets en ressources



Economie de fonctionnalité :

Vente de l'usage d'un produit en restant propriétaire (amélioration de la qualité et réduction des déchets).

Ex: Michelin

01 La RSE en France aujourd'hui



En outre, la RSE est rentable !

Un exemple

+ 13 %



de rentabilité pour les entreprises responsables



Bilan économique de la politique RSE de Chryso, une PME industrielle de 230 collaborateurs labellisée LUCIE.



Les entreprises responsables ont une meilleure santé financière que les autres.



Investissements RSE

970 000 €

Résultat net

410 000 €

Retombées cumulées

1 380 000 €

Rentabilité due à la RSE

3 %

Dans cet univers en mouvement, on peut en faire :

UN PEU ...



Faire de la RSE par ses propres moyens, rentrer dans des clubs ou mouvements dédiés ...

BEAUCOUP ...



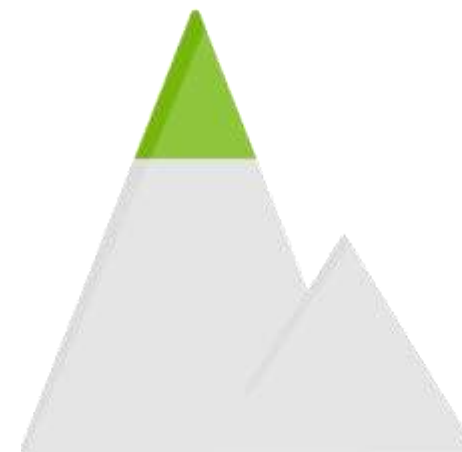
Mettre en place une démarche structurée en s'appuyant sur des référentiels internationaux : ISO 26000, ODD, GRI ...

PASSIONNÉMENT ...



Faire reconnaître une partie de sa démarche par des labels thématiques : diversité, achats responsables, environnement ...

À LA FOLIE !



Déployer une démarche exigeante, complète, reconnue et labellisée ISO 26000

Nous pouvons vous aider dans tous ces cas.

L'ISO 26000, une norme internationale

La **R**esponsabilité **S**ociétale des **E**ntreprises, c'est l'application du **développement durable** en entreprise



Objectif : répondre aux attentes des parties prenantes



La démarche RSE pas à pas

03

Comment ? La mise en place de la démarche RSE

La démarche pas à pas avec **Provexi**
témoignage de **Benoit Desvignes**, DG Provexi
et initiateur de Planet RSE Troyes



Constat de départ en 2014 :
quelle volonté ?
quelle(s) motivation(s)

Quelles retombées ?
Quels ont été les avantages à déployer sa politique RSE ?
et à se faire labelliser ?
Quelles réactions au sein des salariés ?

Provexi est devenue une SCOP en janvier 2019 :
conséquences opérationnelles de ce statut juridique.



Comment ? La mise en place de la démarche RSE

La démarche pas à pas avec **Provexi**

Retour d'expérience de **Benoit Desvignes**, DG Provexi

L'étape de la [labellisation en 2016](#) (Lucie 26000)

Les différentes étapes de la démarche de labellisation :
formation/ auto-évaluation/ audit/ plan d'actions

Engagements

Partenaire mécénat de la [Fondation de l'Université
Technologique de Troyes](#)

[Co-théâtre d'entreprise](#)

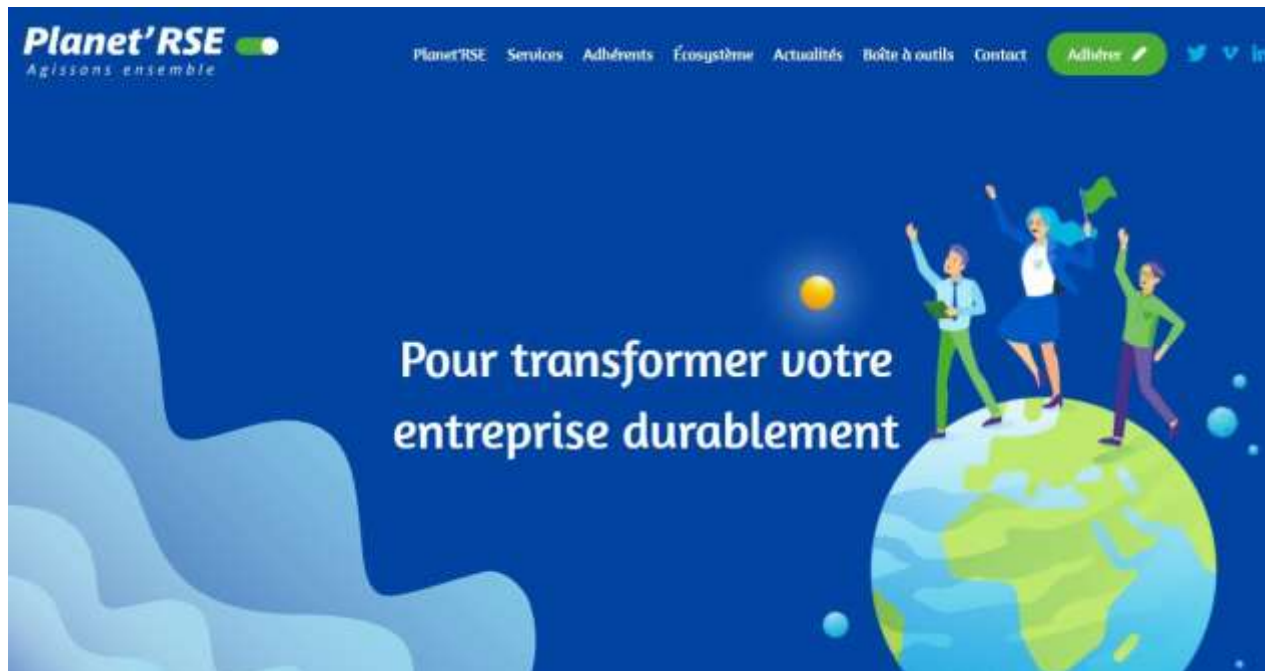


Comment ? La mise en place de la démarche RSE

Retour d'expérience de **Benoit Desvignes**, DG Provexi

Initiateur de **Planet RSE** Troyes, association d'évaluation et promotion des démarches RSE dans les entreprises.

<http://www.planetrse.fr>



Les Trophées RSE Grand Est

Ils sont **ouverts à toute entreprise** de la Région Grand Est, quelle que soit sa taille ou son secteur, ayant déployé une démarche RSE respectant les principes du développement durable, sur ses 3 piliers : environnement, social et économique.

Dossier de candidature à déposer pour présenter leur projet.

4 Critères de sélection (pour 2021, car édition 2020 annulée)

1. **Dimension transversale du Devt Durable** dans le projet (économique, soc, environnemental ou gouvernance) ;
2. **Implication des parties prenantes** (internes et externes) ;
3. **Caractère innovant** (au delà des obligations légales) ou précurseur ;
4. **Caractère transposable du projet**

POURQUOI ?





Les Trophées RSE Grand Est : édition 2019

Trophée qualité de vie : JC LOGISTIQUE

Location de matériel BTP et industrie, location vente et montage d'échafaudage, construction modulaire et drone;

Trophée start-up engagée : MY FOOD

Rendre accessible une alimentation saine, durable et ultra-locale grâce à une serre connectée avec de l'aquaponie

Trophée partenariat territorial : NOREMAT

Conception et commercialisation de solutions pour la maintenance des accotements routiers, l'entretien du paysage et la valorisation des déchets verts

Trophée transition et solidarité : LA RECYCLERIE

Collecte et revente d'objets d'occasion pour de Jeunes résidents d'Amitel et pour un public plus large.



La démarche de labellisation

04

Comment ? La démarche de labellisation



[Label « Engagé RSE »](#), une évaluation indépendante et experte par l'AFNOR
Par exemple [choisi par Harmonie Mutuelle](#)



Label LUCIE

Le référentiel LUCIE invite les organisations à articuler leur démarche RSE autour de 7 engagements, alignés sur les 7 questions centrales de la norme internationale ISO 26000. Une référence pour les PME, fondée sur la progression.

[Les Différents labels RSE](#)

Pour illustrer cette démarche, intervention de **Eloïse Reybel**, Lucie

Labellisation LUCIE 26000

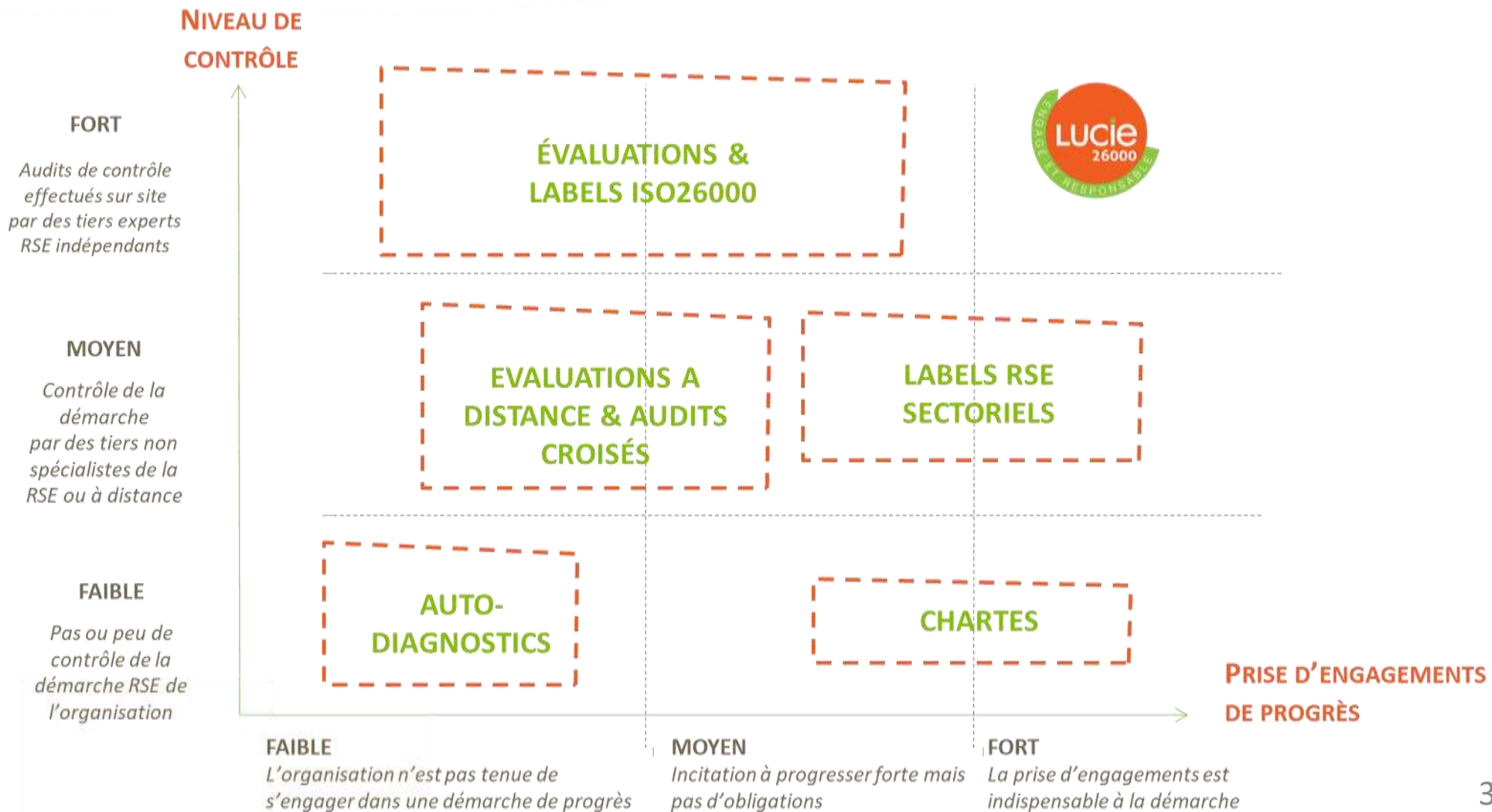


La labellisation RSE de référence

S'engager et valoriser sa démarche



Positionnement



Qui sommes-nous ?

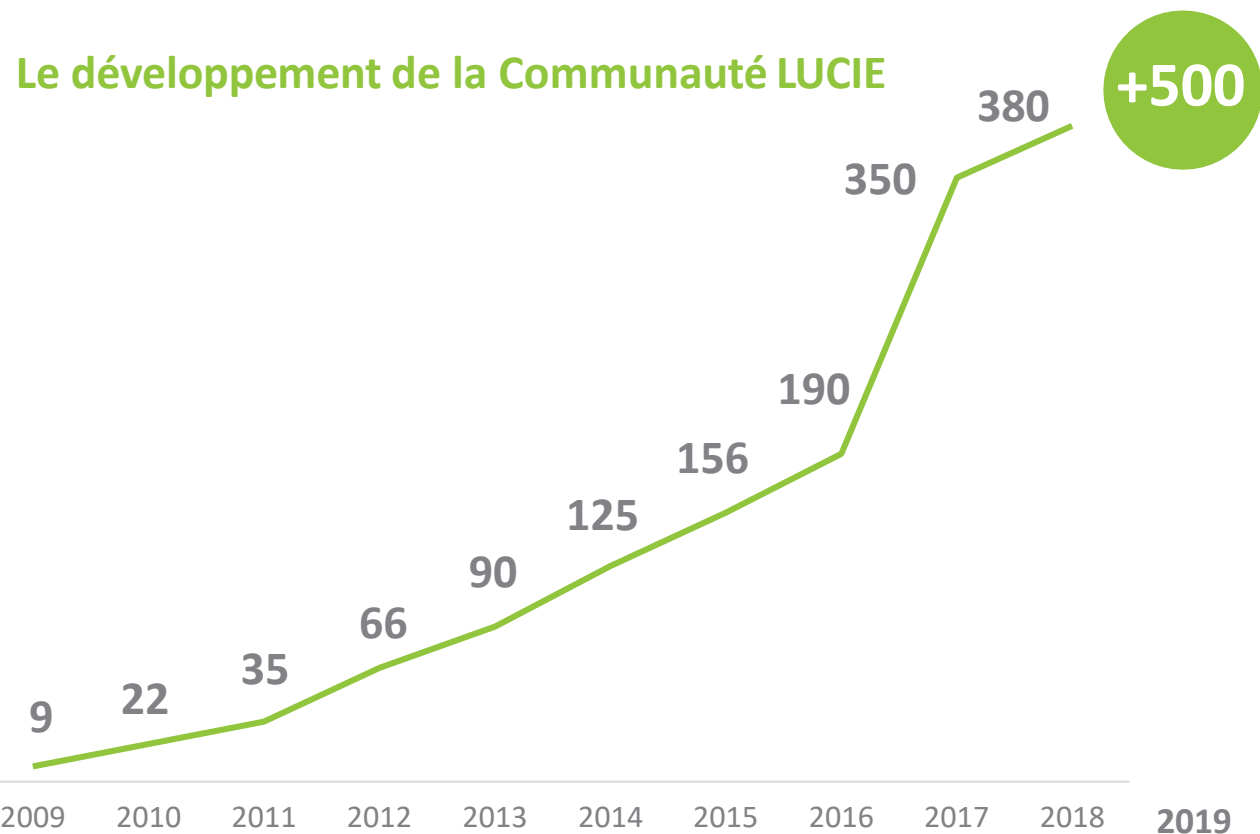


L'agence LUCIE anime la **Communauté LUCIE**,
1^{ère} communauté d'entreprises engagées en Europe !

Nous sommes une équipe de passionnés...

... qui vous accompagne dans votre démarche RSE,
que vous en soyez aux premiers pas ou à un très haut
niveau de maturité.

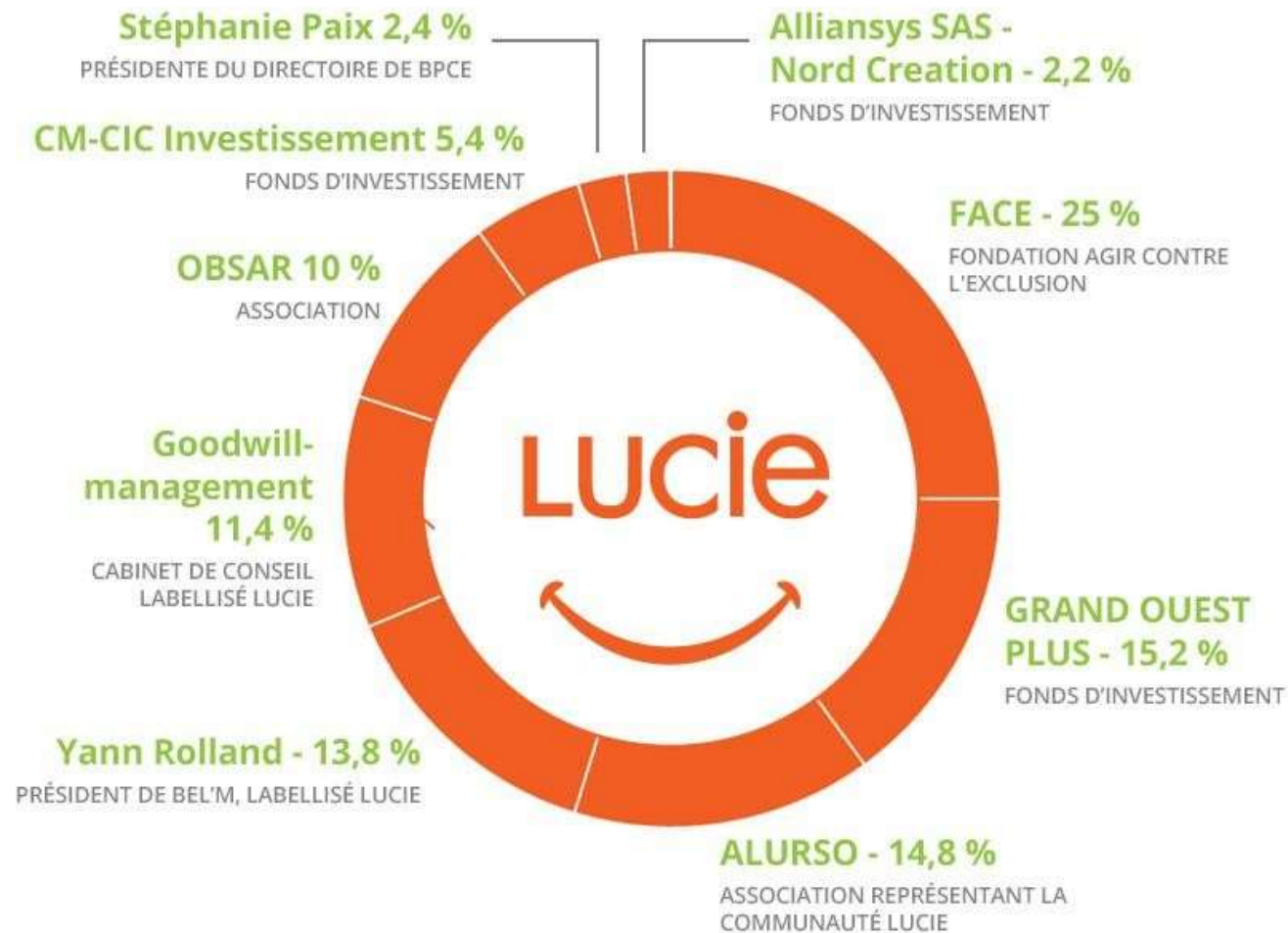
Le développement de la Communauté LUCIE



Qui sommes-nous ?



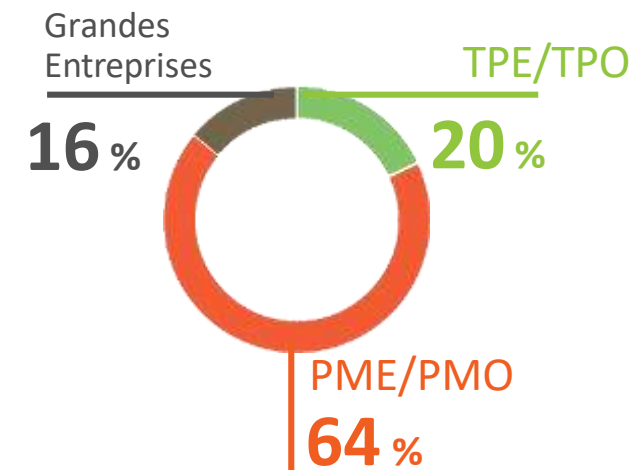
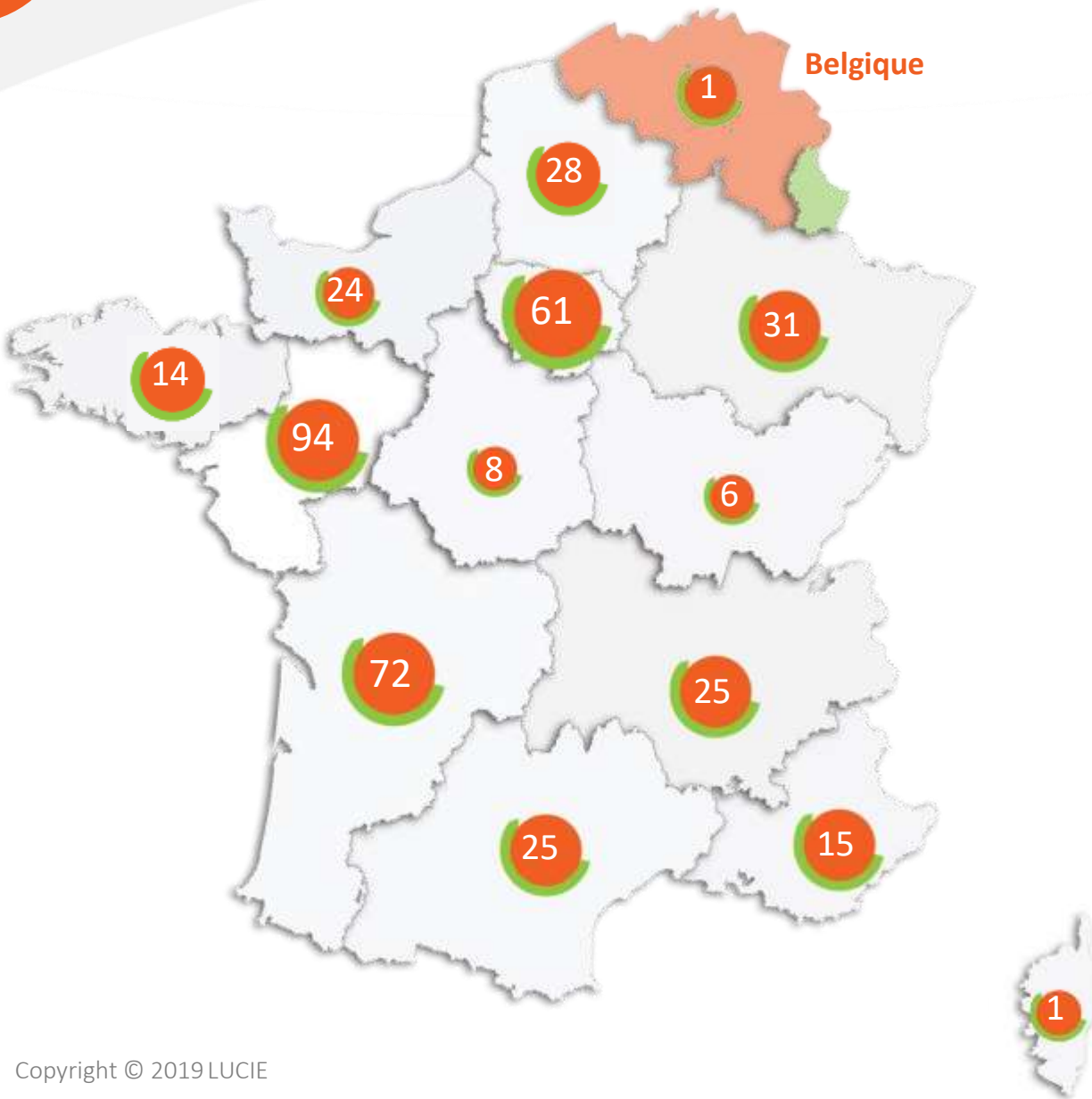
L'agence LUCIE est une SAS détenue à 50 % par des associations et à 50 % par des entreprises.



Qui sommes-nous?



La Communauté LUCIE 26000



Qui sommes-nous?

Lucie

L'écosystème

PARTENAIRES STRATÉGIQUES

29

Experts du
Comité de
labellisation



INTERNATIONAUX



EXPERTS



INSTITUTIONNELS



MÉDIAS



CLUBS ET RÉSEAUX



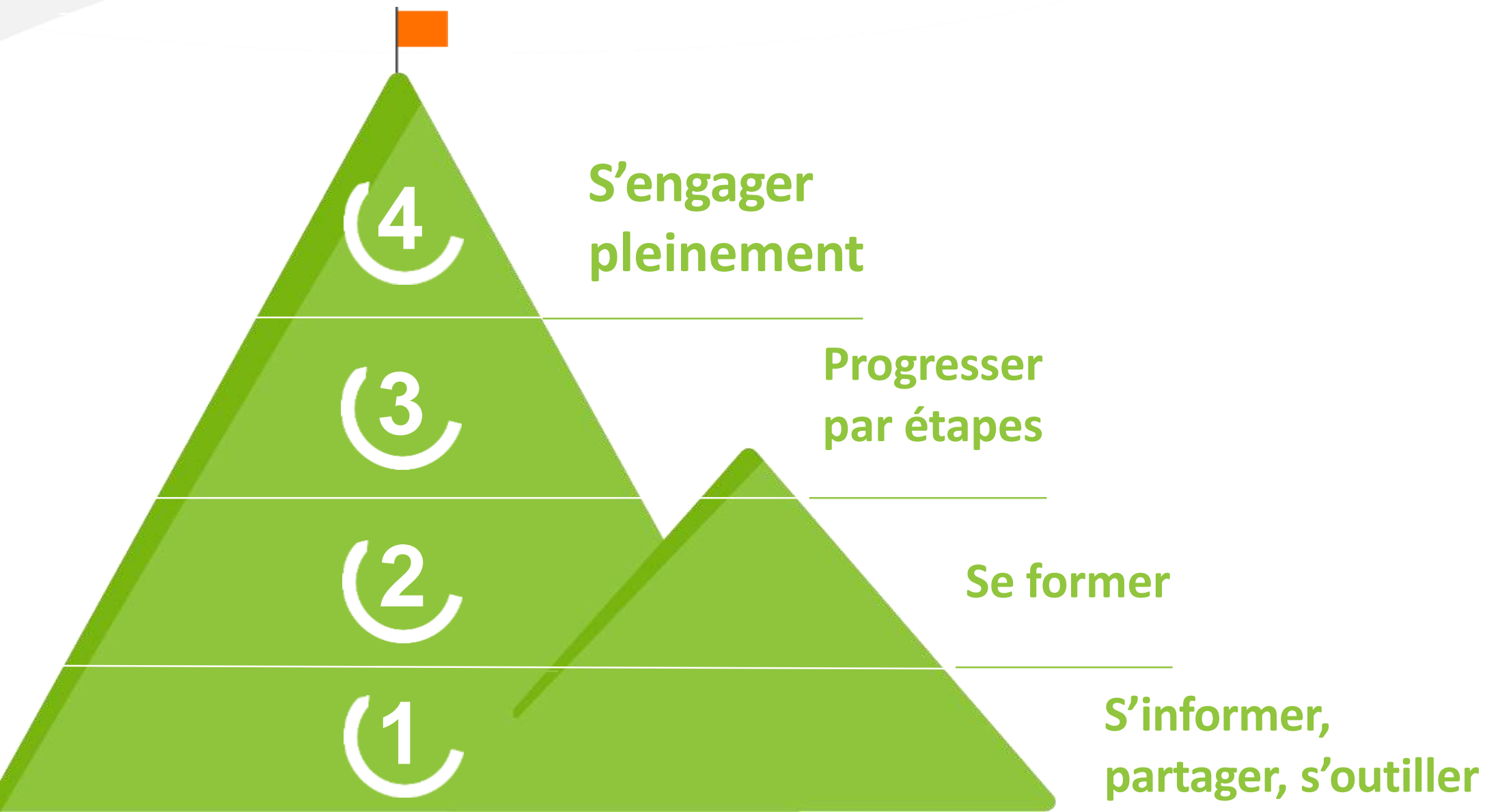
ÉVALUATEURS



Nos solutions



4 niveaux d'engagement possibles pour votre démarche de progrès RSE



Le référentiel LUCIE couvre toute l'ISO 26000 et comporte 25 principes d'actions.

Chaque Principe d'action est lui-même décomposé en sous-thèmes qui font l'objet de questions spécifiques. C'est le référentiel ISO 26000 le plus utilisé en France.

4

S'engager pleinement

1. Mettre en place une gouvernance responsable



1. Intégrer la démarche RSO à la stratégie globale
2. Garantir les conditions d'une gouvernance responsable

2. Respecter les droits des personnes



3. Respecter l'individu, sa dignité et ses droits fondamentaux
4. Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances
5. Protéger les données personnelles et/ou confidentielles des parties prenantes

3. Développer des relations et conditions de travail responsables



6. Contribuer à la création d'emplois pérennes
7. Favoriser la qualité de vie au travail
8. Créer les conditions du dialogue social sous toutes ses formes
9. Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs
10. Développer les compétences de tous les collaborateurs
11. Assurer un système de rémunération équitable et transparent

4. Préserver l'environnement



12. Eco-concevoir les produits, activités et services
13. Minimiser les consommations de ressources
14. Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tous types
15. Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement

5. Développer l'éthique dans les relations d'affaires



16. Prévenir tout acte de corruption active ou passive
17. Garantir les conditions d'une concurrence loyale
18. Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs
19. Créer des liens durables avec les fournisseurs

6. Respecter les intérêts des consommateurs



20. Favoriser des pratiques responsables en matière de commercialisation
21. Garantir la sécurité des produits et services et protéger la santé des consommateurs
22. Offrir un produit/service respectant les engagements qualité et les clauses contractuelles
23. Favoriser l'accès aux produits et services essentiels ou d'intérêt général

7. Viser le développement local et l'intérêt général



24. Contribuer au développement socio-économique des territoires d'implantation
25. Participer à des initiatives d'intérêt général

La démarche de labellisation LUCIE 26000



4
S'engager pleinement



RENOUVELLEMENT
DU LABEL

Je me forme pendant deux jours à l'auto-évaluation LUCIE26000



Je réalise d'abord l'auto-évaluation de ma structure avec nos parties prenantes internes et externes



Un partenaire évaluateur de LUCIE réalise l'évaluation ISO26000 de mon organisation



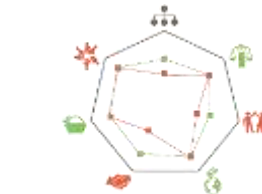
Je prends des engagements de progrès que je réaliserai sur 3 ans.



Un comité de labellisation indépendant composé d'experts RSE bénévoles valide les engagements pris.



+ 18 MOIS



3 ans pour mettre en œuvre l'ensemble des engagements pris.

LABELLISATION
INITIALE

+ 18 MOIS

Le Comité de labellisation valide le maintien du label.



L'évaluateur revient sur site pour contrôler le déploiement des engagements pris.



SUIVI DE
LABELLISATION



Progresser par étapes

LUCIE vous propose également de progresser **par étapes** sur l'ensemble des thématiques de la RSE à votre rythme avec le parcours LUCIE : de l'autodiagnostic aux labels en passant par la formation et la préparation.

3

Progresser
par étapes



DIAGNOSTIC RSE EN LIGNE

Accessible
et gratuit.



FORMATIONS LUCIE

Un catalogue
de formations
sur de la RSE.



AUTO-EVALUATION ET PLAN D'ACTION SUPERVISÉS

L'entreprise réalise son auto-évaluation & son plan d'action en étant supervisée 3 demi-journées par un consultant LUCIE.



LABELLISATION LUCIE 26000

LUCIE



12 rue aux ours
75003 Paris

01 42 65 47 87

contact@agence-lucie.com

RSE Positive

labellucie.com





L'impact territorial

05

L'impact territorial d'une politique RSE

Une réponse aux besoins d'un territoire.

Synergie et coopération entre parties prenantes sur un même territoire.

Témoignage PROVEXI

Quelles sont les parties prenantes que vous avez impliquées dans votre stratégie RSE ?

Pour quel développement territorial local ?

- [Cluster Patrimoine Bâti 4.0](#) Transition numérique et énergétique pour le patrimoine bâti
- Planet RSE Troyes
- Actions de sensibilisation en interne et actions pédagogiques en externe



L'impact territorial d'une politique RSE

Témoignage PROVEXI

Protection de la biodiversité

Actions de sensibilisation en interne (Provexi) en partenariat avec le conservatoire des espaces naturels de Champagne Ardennes



L'impact territorial d'une politique RSE

Témoignage PROVEXI

Actions pédagogiques régionales

- Cours de Management éthique à l'ESTP Troyes et Paris
- Projet Collège « Parcours avenir »
- [Fondation de l'Université Technologique de Troyes](#)



Liens utiles pour aller plus loin

Ressources complémentaires

1. [Le site du Ministère de la Transition écologique et solidaire](#)
2. [Carnet de route de la RSE d'Ethic](#)
3. [Guide RSE pour les TPE/PME du MEDEF](#)
4. [Nos Convictions RSE MEDEF](#)
5. [Santé, Qualité de vie et Bien-être au Travail \(Guide 2020 News RSE\)](#)
6. [Les entreprises « altruistes » sont plus à même d'affronter l'avenir \(HBR France\)](#)

Conclusion

De la particularité de la gouvernance à la spécificité de sa clientèle, en passant par le maillage territorial, la formalisation d'une démarche RSE stratégique constitue un véritable levier de performance.

La légende du colibri, par Pierre Rabhi

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! »

*Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais **je fais ma part.** »*

