



## **Responsabilité sociétale des entreprises et performance**

Dans quelle(s) mesure(s) la mise en place d'une stratégie RSE peut-elle être un levier à la performance pour l'entreprise : analyse au travers du label B Corp.

Volkan BENMOUFFOK

Master 2 Droit et économie des ressources humaines

E-mail : [volkanbfk@gmail.com](mailto:volkanbfk@gmail.com)

Mémoire de fin de master

Directeur de mémoire : Christian BEN LAKHDAR

Août 2022

Université de Lille

Faculté des sciences juridiques politiques et sociales



## Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu et accompagné tout au long de ma démarche.

Je voudrais tout d'abord, adresser toute ma gratitude, à Monsieur Christian BEN LAKHDAR, directeur de mon mémoire, pour tous ses conseils précieux, sa disponibilité et sa réactivité durant ce projet de recherche. Également pour sa bienveillance, pas seulement durant ce mémoire, mais surtout, chaque année depuis notre licence.

Également, j'adresse mes sincères remerciements à Monsieur Simon BASTAERT, tuteur de mon apprentissage, pour tout le savoir transmis avec pédagogie et l'accompagnement au cours de cette année d'apprentissage.

Je suis très reconnaissant des conseils apportés et du temps qu'ils m'ont accordé pour réussir mes études, mais aussi ce projet de fin d'année. Je remercie tout autant, mes collègues, au sein de RH Performances, pour leurs soutiens et tout l'intérêt qu'ils ont apporté à ce projet.

De plus, je remercie monsieur Pauline PAQUIER de l'entreprise Imagreen, Emilie MUROT-TURCKX et Gabrielle VAN RIJN de RH Performances, de m'avoir accordé du temps pour cette recherche et permis de m'appuyer sur leur expertise et expérience. Enfin, je remercie Anne-Sophie VAN RIJN pour son accompagnement poussé sur les sujets B Corp et la compréhension des stratégies RSE.

Je profite de cet instant, pour remercier tous les enseignants de l'Université de Lille, campus Lille Moulins, qui ont su m'apporter les connaissances et le savoir pour la réussite de cette année et également pour la réalisation de ce mémoire de recherche.

Enfin, une pensée à tous mes collègues du Master 2 DERH de la faculté de sciences juridiques, politiques et sociales, mes amis et ma famille, avec qui j'ai pu échanger et collaborer tout au long de cette année.

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Présentation</b> .....	<b>10</b>
1. Entreprise et missions .....	10
1.1. Entreprise/activité .....	10
1.2. Un cabinet différenciant.....	12
1.3. Missions du poste .....	13
2. Le label B Corp.....	14
2.1. Histoire d'un label Américain .....	14
2.2. Un label axé sur 5 piliers.....	15
2.2.1. Collaborateurs .....	15
2.2.2. Clients .....	16
2.2.3. Environnement.....	17
2.2.4. Gouvernance .....	17
2.2.5. Collectivité.....	18
2.3. Plus qu'un label : un outil .....	18
2.3.1. Le BIA.....	18
2.3.2. La certification.....	19
2.4. La place du label B Corp au sein des certifications.....	20
<b>II. Revue de littérature</b> .....	<b>22</b>
1. La Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) .....	22
1.1. Une notion mise en parallèle : les origines du développement durable .....	22
1.2. Un concept ancien : aux sources de la RSE .....	23
1.3. Plusieurs tentatives de définition .....	24
1.3.1. La conceptualisation de Howard H. Bowen .....	25
1.3.2. La vision de la Commission Européenne.....	25
1.3.3. La définition de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) .....	25
2. La performance des organisations : un concept multidimensionnel.....	27
2.1. L'étymologie du mot « performance ».....	28
2.2. Une approche financière de la performance .....	28
2.3. Une approche globale de la performance.....	29

3. Le mariage entre RSE et performance .....	31
<b>III. Les apports spécifiques de la RSE au travers de la labellisation B Corp : entre idées, propositions et préconisations .....</b>	<b>34</b>
1. Les avantages et apports d'une politique RSE menant à la performance .....	34
1.1. Collaborateurs .....	34
1.1.1. Attraction des talents .....	34
1.1.2. Rétention des talents .....	36
1.2. Clients .....	37
1.2.1. Attirer et fidéliser ses clients.....	37
1.2.2. Profiter de la communauté B Corp .....	39
1.3. Environnement .....	39
1.3.1. Avoir un impact éthique.....	39
1.3.2. Permettant de réaliser des bénéfices économiques .....	40
1.4. Collectivité .....	41
1.4.1. L'ancrage territorial.....	41
1.4.2. Le mécénat de compétences .....	42
1.5. Gouvernance.....	43
1.5.1. Ethique, transparence et confiance .....	43
1.5.2. Actionnariat salarié .....	45
2. Des avantages garantis ?.....	45
2.1. La nécessité de bien communiquer .....	46
2.2. La nécessité d'une démarche sincère.....	46
2.3. La nécessité d'engager tous les collaborateurs.....	47
<b>Conclusion .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>51</b>
Sitographie.....	53
<b>Glossaire.....</b>	<b>55</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>56</b>

## Introduction

*La légende raconte qu'un jour, au fond de la forêt amazonienne, un incendie s'est déclaré. Les animaux de la forêt étaient tétanisés par le spectacle, incapables de faire quoi que ce soit devant ce feu qui ravageait leur habitat. Seul le colibri, prenant quelques gouttes d'eau de la rivière dans son petit bec, s'envolait ensuite pour les verser sur les flammes. Il multipliait ainsi les allers retours autant qu'il le pouvait. Les autres animaux assistant à la scène, au départ muets, se mettent à se moquer de lui : « Tu n'es pas ridicule ? Tu crois qu'avec ces quelques gouttes d'eau tu vas éteindre le feu ? ». Le colibri, continuant sa manœuvre leur répond : « Je fais ma part ». (D'après une légende Amérindienne.)*

La morale de cette histoire réside dans le fait que bien souvent, les personnes pensent que leur contribution à leur échelle ne suffira pas, et ne le font pas, pourtant à tort. Cependant, il est nécessaire de comprendre que chaque petit geste a son importance : que ce soit jeter un mégot de cigarette dans une poubelle plutôt que dans la rue, réaliser une visioconférence plutôt que d'aller chez un client en voiture, aller au travail en vélo, ou encore, prendre des notes sur son ordinateur plutôt que sur du papier qui sera rapidement jeté. Les petits efforts de chacun permettent de créer un effort global qui aura, lui, un réel impact.

Le 13 Juillet 2022, la France, et plus particulièrement la Gironde, se réveillait en « gueule de bois ». En effet, la Gironde et les alentours de la Dune du Pilat se sont vus être ravagés par des incendies sans précédent. Ce 28 Juillet 2022 fut le « jour du dépassement ». Non pas le jour du dépassement de soi, mais le jour du dépassement de la Terre. Le jour où l'humanité est entrée dans le rouge. C'est-à-dire qu'à cette date, nous avons déjà consommé l'ensemble des ressources que la Terre peut générer en une année. Tant de vacanciers cet été ont pris conscience des dégâts de la nature face aux lacs vidés de leur eau par la sécheresse. Ceux sont tant de conséquences aux actions de l'Homme qui ne prend pas suffisamment en compte l'environnement et la planète dans ses activités.

Naturellement la responsabilité est entre les mains de chacun, mais également entre celles des entreprises. Désormais, nous sommes loin de la formule de Milton Friedman qui considérait que « *la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits* » (*The New York Times Magazine*, 13 Septembre 1970). En effet, l'essence même de

l'entreprise est de maximiser ses profits, cependant la valeur actionnariale ne doit pas s'opposer à la valeur sociale, et les dirigeants ont d'autres parties prenantes à satisfaire.

Par leur nature, les entreprises sont en constante quête de performance et depuis plusieurs années, ces mêmes entreprises rencontrent de réelles difficultés à l'optimiser, à recruter et attirer des talents, ou encore à les fidéliser au cœur d'un marché toujours plus concurrentiel. Du côté des candidats, les exigences ont également changé au sein de marché : elles sont à fortiori, plus élevées. De nombreuses études de cabinets ou d'autres organismes démontrent que ces candidats attendent plus de leur employeur : au niveau des conditions de travail, de la flexibilité, du bien-être, de la recherche de sens ou encore, de la rémunération et la participation dans la prise de décisions. Les changements de la société, la crise sanitaire récente et l'arrivée sur le marché de la génération Z, participent à cette évolution de modèle. La reprise économique difficile suite au contexte pandémique, a reconsidéré de nombreuses stratégies et a créé un marché du recrutement tendu, sur lequel les candidats sont davantage sollicités qu'ils postulent pour des postes. Ainsi, l'attractivité et la fidélisation de ces derniers, sont devenus de véritables enjeux pour les employeurs. C'est dans ce contexte que les entreprises doivent se différencier et se réinventer face à leurs concurrents.

Dans le même sens, une fois ces enjeux relevés par les entreprises, il n'en reste pas moins que son but reste d'atteindre la performance. Une performance financière mais surtout globale que nous analyseront au cours de notre raisonnement. Ainsi dans cette idée, il existe de nombreux moyens pour l'entreprise de se différencier, notamment les certifications et labels, qui permettent de légitimer et renvoyer une image positive à l'écosystème sur lequel elle agit. Par ailleurs, il s'agit de bien choisir son label ou sa certification. En effet, certains labels sont moins complexes à obtenir que d'autres et certains sont moins connus ou significatifs. Cependant, avoir un label est une chose, mais il ne fait que matérialiser les efforts internes d'une démarche sincère. En effet, selon Akerlof (1970), le label permet de palier à l'asymétrie d'information sur le marché. Il « *formalise l'évaluation et la caution d'un tiers de confiance sur l'une des dimensions du produit/service et/ou sur la façon de l'apprécier et ce conformément à un cahier des charges* » (Chameroy, 2013). Ces certifications et labels sont donc, rattachés à une stratégie interne, qui très souvent depuis plusieurs années, fait partie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cela va prendre en compte l'intégration par l'entreprise des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses

activités et vis-à-vis de ses parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires, collectivité, environnement. La RSE est forcément souhaitable mais il est légitime de se demander si elle peut se concilier avec la recherche de performance, essence même de la recherche de bénéfices des entreprises. En poussant notre réflexion plus loin, nous pouvons même se demander si sa mise en place permettrait de palier aux difficultés des entreprises et de favoriser sa performance. Il est à noter que la mise en place d'une politique RSE et la labellisation, sont des mesures qui peuvent être un coût très important pour l'entreprise : coût financier de la restructuration, des actions mises en place, de la labellisation elle-même, mais également des coûts en ressources humaines en mobilisant des salariés ou en recrutant des candidats spécialisés en RSE. En effet, dans la plupart des entreprises d'une certaine taille, des postes ou même des pôles, sont créés pour la gestion de la RSE.

Ainsi, en vue de ces enjeux actuels, l'objectif de notre recherche est d'identifier **dans quelle(s) mesure(s) la mise en place d'une stratégie RSE peut-elle être un levier à la performance pour l'entreprise ?** RH Performances étant certifié, nous appuierons notre analyse au travers du label B Corp.

Dans un premier temps, nous poserons le contexte avec une première partie dans laquelle nous présenterons qui est RH Performances, et nous comprendrons qu'est-ce que le label B Corp et comment a-t-il été créé. Cela est nécessaire pour comprendre notre raisonnement par la suite. A travers l'état de l'art, dans un second temps, nous étudierons la littérature afin de définir et cadrer le concept de RSE. En effet, il n'existe pas une seule définition faisant l'unanimité. Nous définirons également dans cette partie, le concept multidimensionnel de la performance, de la performance financière à la performance globale, pour finalement constater le lien déjà établi par les auteurs entre la RSE et la performance. Finalement, la troisième partie de notre raisonnement consistera à rendre compte au travers des 5 axes du label B Corp en quelles mesures ces actions en lien avec la RSE mènent à la performance pour l'entreprise. Il sera sujet ici de fournir des idées, des points d'actions. Mais également comprendre comment favoriser la réalisation de ces résultats sur la performance, notamment dans le cadre de préconisations pour RH Performances, mais également d'autres entreprises qui souhaiteraient mettre en place une politique RSE.



## I. Présentation

Dans le cadre de notre analyse, il est nécessaire de de comprendre sur quel marché évolue RH Performances et quelle est ma place au sein de cette entreprise. De plus, il est important de bien comprendre la nature du label B Corp, sur quelles critères et mesures est-il fondé, et quelle est sa place au sein de du panel de labels disponibles pour les entreprises.

### 1. Entreprise et missions

#### 1.1. Entreprise/activité

RH Performances est une société de conseil en Ressources Humaines créée il y a 17 ans. Plus précisément, il s'agit d'un cabinet de de recrutement et organisme de formation basé à Marcq-en-Barœul, dans la métropole Lilloise en France. Son principal cabinet étant historiquement basé dans le Nord de la France, RH Performances est aujourd'hui également implanté à Toulouse, Lyon et Paris. Aujourd'hui, RH Performances c'est 34 collaborateurs, dont 22 sur le bureau de Lille.

L'objectif de RH Performances, est de proposer des offres sur mesure, adapté aux besoins de ses clients, tant sur le plan de la formation, que sur le plan du recrutement. En somme, RH Performances dispose de principales offres clés :

#### En recrutement :

- **Recrutement de A à Z** : opéré par un consultant et un chef de projet recrutement, cette offre à destination des recrutements stratégiques est la plus complète proposée par le cabinet. En effet, elle est garantie par l'expertise du consultant sur son métier (*retail, IT, industrie...*) et par la maitrise de la chasse de têtes du chef de projet recrutement.
- **Sourcing** : ce recrutement va être produit par un chef de projet recrutement sans forcément d'expertise métier particulière. Le but de cette offre est de chasser les candidats pour les clients, sans pour autant mettre en place une qualification de candidat très poussée (savoirs êtres, posture...). Il s'agit ici pour le client d'obtenir des candidatures qu'il qualifiera lui-même par la suite.
- **Mission à la carte** : cette offre produite par un consultant ou un chef de projet, permet d'allouer des compétences et des ressources RH pour une mission spécifique sur une

durée donnée. Les clients peuvent donc « acheter » huit heures de chasse de têtes par exemple.

- **Recrutement freelance** : concerne le recrutement d'indépendants pour des missions de long terme.

#### En formation :

- **Formation intra entreprise** : une formation 100% sur mesure à destination d'un seul client. Le consultant et le(s) formateur(s) en charge du projet, vont cocréer une formation selon les besoins exprimés par le client.
- **Formation inter entreprise** : une formation standard à destination de plus d'un client, parmi le panel de formations proposées (*kit de survie du manager, prendre la parole en public, gestion de conflits et de l'assertivité...*).
- **Coaching et bilan de compétence** : un accompagnement par un coach 100% individualisé à destination d'une personne.

Toutes ces offres font de RH Performances un acteur complet sur le marché du conseil en Ressources Humaines.

Notons qu'en 2019, RH Performances a réalisé un chiffre d'affaires (CA) de 2 Millions d'euros. En 2020, à la suite de la crise sanitaire, c'était un CA réalisé de 1 450 236 euros. Depuis la crise sanitaire, RH Performances s'est adapté et son CA est depuis en constante évolution. C'est une société qui sait voir les opportunités en temps de crise. A titre d'exemple, une nouvelle offre de formation a été créée durant cette crise sanitaire : le Live Training. Le Live Training est une formation à distance animée en direct durant 1h30 par un expert. C'est donc une formation 100% digitale avec un panel composé de 20 capsules divisé en 4 grandes thématiques (devenir un commercial qui déchire, le kit de survie du manager niveau 1 et 2, développer son efficacité professionnelle). Ces formations courtes et interactives ont pour objectif de permettre à chacun de devenir acteur de sa propre réussite, de se former selon ses besoins sans pour autant attendre la mise en place d'une session de formation dans son entreprise.

## 1.2. Un cabinet différenciant

Pour comprendre comment RH Performances se démarque sur son marché, il est important de rendre compte de ses points différenciant.

Tout d'abord, RH Performances est une entreprise qui dispose d'un ADN particulier. En effet, dès sa création, la volonté du fondateur a été de « casser les codes » et de proposer une « valeur ajoutée à ce qui existait déjà » sur le marché. Cette pensée est d'ailleurs reliée à la vision de RH Performances qui est « *Together create a different and responsible experience* ». Au travers de cette vision, trois principaux axes ressortent : la notion d'être ensemble, celle d'être différent et le fait d'être responsable. C'est sur cette vision qu'est dirigée la stratégie de RH Performances. Cette vision est traduite en interne au travers de ses 4 valeurs : *In trust we trust, Social entrepreneur we are, Client first the rest will come, Fun and serious* (Annexe 1).

De plus, le cabinet admet une mission qui est de « *créer de la valeur ajoutée grâce à des solutions simples et innovantes* », accompagnée d'une ambition : « *permettre au plus grand nombre de devenir acteur de sa propre réussite professionnelle* » (Annexe 2). C'est autour de cette ambition et cette mission que les offres de RH Performances sont développées, comme le Live Training vu précédemment.

Ainsi, les valeurs, l'ambition, la mission et la vision de RH Performances créés son ADN et en font un cabinet différenciant tant en interne dans la vie de ses collaborateurs qu'en externe vis-à-vis de ses clients et parties prenantes.

Ensuite, RH Performances est le premier cabinet de recrutement en France à avoir reçu la certification B Corp, et ce, depuis 2019. En effet, c'est un cabinet très axé RSE. Comme vu précédemment, de la vision « *Together create a different and responsible experience* » fait clairement apparaître la notion du collectif et la volonté d'être responsable. Cette labellisation B Corp fait de RH Performances un cabinet différent, prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Nous verrons plus tard au travers de notre raisonnement les particularités et les enjeux de cette labellisation.

### 1.3. Missions du poste

En tant que chef de projet recrutement, il est important de comprendre mon rôle au sein de RH Performances, dans mes missions de poste, mais également dans les missions annexes sur lesquelles je me suis investi durant mon alternance.

Le chef de projet recrutement, tout comme un chargé de recrutement, « intervient sur les phases amont d'une mission de conseil en recrutement. Il est chargé d'identifier, de contacter et de présélectionner des candidats potentiels » (*d'après le site métier de l'APEC*). C'est-à-dire que sur un recrutement classique, le chargé de recrutement a pour responsabilité de trouver les candidats par le biais du tri de CV ou, via l'approche directe comme la chasse de têtes. Il présélectionne par la suite les candidats, en s'assurant que les éléments de bases qui pourraient être bloquants sont validés (*fourchette de rémunération, localisation du poste, technique du métier, capacité à tenir les responsabilités...*). Ainsi, le chargé de recrutement est en contact constant avec différents candidats et ce, pour différents postes.

Concrètement, le chargé de recrutement commence par définir le poste et le profil recherché au travers d'un document de brief. Ensuite, il met en place la stratégie de sourcing, et décide selon le poste recherché, s'il va poster des annonces, approcher les candidats potentiels ou les chasser. Par la suite, il sélectionne les candidats intéressés et dans le cas d'un cabinet comme RH Performances, positionne les candidats qu'il a validé en entretien avec les consultants. Il est donc nécessaire pour lui de piloter la mission de recrutement et d'assurer des reportings complets sur l'avancée de la mission ou, sur les retours marchés.

Dans le cas de RH Performances, mes missions peuvent parfois aller plus loin, mais le cœur reste les missions évoquées sur le poste de chargé de recrutement.

Dans mon cas, je participe également à des projets annexes, dont le plus important a été de remplir le BIA B Corp pour la demande de certification 2022. J'étais alors responsable avec ma collègue, de récolter, d'analyser et de remplir nos données et nos actions en matières environnementales. Cela est passé par l'analyse des émissions de CO2 des déplacements de chacun des collaborateurs dans l'objectif de remplir notre bilan carbone, par la réflexion sur une stratégie net zéro carbone d'ici 2030, ou encore, par la mise en place d'actions en interne.

## 2. Le label B Corp

La labélisation est une « *manière de valoriser le bon suivi d'une norme. Elle permet d'en faire un signal à destination des parties prenantes ou constitue un élément de communication et de différenciation pour l'entreprise.* » (Schäfer P. et Helfrich V., 2022). Les labels sont pour la majorité, suivis et vérifiés par des audits qui attestent le suivi de la norme par l'entreprise labellisée ou en demande de certification.

### 2.1. Histoire d'un label Américain

Le label « *Benefit Corporation* », plus largement appelé « B Corp » ou « B Corporation », est un label RSE né aux Etats-Unis dans la ville de Philadelphie en 2006. Octroyé par l'association B Lab, c'est une certification internationale à destination des entreprises ayant des pratiques environnementales et socialement responsables. Cette création est l'idée d'un groupe de trois amis entrepreneurs : Bart Houlahan, Andrew Kasoy et Jay Coen Gilbert. Il est intéressant de comprendre sous quelle impulsion et dans quel contexte ce label a été créé. Les trois personnes précitées, étaient propriétaires ensemble d'une entreprise de sport et ces derniers avaient investis beaucoup dans cette exploitation. Pas uniquement en termes de moyens financiers, mais ils avaient surtout investi beaucoup d'eux-mêmes : ayant une éthique très forte, ils avaient réussi à transmettre leurs valeurs au cœur de leur entreprise. Un jour, leur société s'est vu être racheté par des fonds d'investissements qui ont complètement fait disparaître l'ADN et les valeurs que ces trois entrepreneurs avaient intégré à cette société. C'est à ce moment qu'ils ont considérés qu'une telle situation ne pouvait se produire à nouveau. Ils ont donc décidé de créer aux Etats-Unis ce label B Corporation avec l'objectif de protéger l'ADN d'une entreprise et de ce que souhaitent en faire les autres entrepreneurs dans le long terme. Ainsi, ce label permet de quitter une logique court-termisme pour ancrer et conserver les valeurs dans une entreprise.

B Corp est aujourd'hui un label international qui fédère plus de 5000 entreprises dans 77 pays différents<sup>1</sup>. En France, la première entreprise à être certifiée, l'a été en 2014 (*cabinet*

---

<sup>1</sup> Chiffres clés fournis par B Corporation en date du 07/07/2022. <https://www.bcorporation.fr/>.

*Utopies*)<sup>2</sup>, tout de même 12 ans après la création de ce label. Aujourd'hui, c'est plus de 200 entreprises françaises qui sont certifiées et plus de 600 en Europe. Même si en France, cette certification reste un label, il est important de noter que dans 36 Etats aux Etats-Unis, les entreprises peuvent prétendre au Benefit Corporation proposé également par B Corporation, qui est un statut juridique complet. Cet outil est plus exigeant et a pour objectif de créer une base solide pour l'alignement à long terme de la mission et de la création de valeur d'une entreprise.

Finalement, l'objectif de cette certification est résumé dans la mission de B Corporation qui est : « *Être les meilleures pour le monde et non pas les meilleures au monde !* ». C'est sous cette mission que B Corp crée cette communauté. Elles engagent les entreprises à « *passer d'une économie actionnariale à une économie partenariale, créatrice de valeur pour l'ensemble de leurs écosystèmes.* ». C'est-à-dire, en prenant en compte toutes ses parties prenantes, et en participant à la mise en place d'une « *économie réellement partenariale, pas seulement actionnariale* ».

Cependant, B Corp n'est pas qu'un label. C'est également un outil permettant à toutes les entreprises qui le souhaitent, d'évaluer gratuitement leur stade en termes de stratégie RSE et d'obtenir une idée des actions qu'elle peut mettre en place au travers de 5 piliers.

## **2.2. Un label axé sur 5 piliers**

Toute la stratégie de cette certification est définie sur une base de 5 piliers et domaines d'impact prenant en compte les parties prenantes de l'entreprise dans son modèle d'affaires : les collaborateurs, les clients, l'environnement, la gouvernance et pour finir la collectivité. Ces 5 piliers sont également repris dans le BIA, outil permettant d'obtenir la certification.

### **2.2.1. Collaborateurs**

---

<sup>2</sup> Le cabinet Utopies a pour mission d'inciter et d'accompagner les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux à leur stratégie.

Tout d'abord, le label B Corp se distingue d'autres labels car il place au centre des préoccupations les collaborateurs présents au sein de l'entreprise. L'évaluation prend ainsi en compte un grand nombre de domaines au travers lesquels la place des collaborateurs est évaluée. Cette évaluation est faite au travers de quatre domaines :

- Sécurité financière : cette dimension est évaluée notamment au travers du versement d'une rémunération juste, du taux de participation à l'actionnariat salarié ou encore des différents services financiers disponibles pour les salariés ;
- Santé, bien-être et sécurité : ce domaine est évalué au travers des initiatives mises en place pour la santé et le bien-être des salariés et des prestations permises par l'entreprise ;
- Développement de carrière : noté au travers des politiques et pratiques concernant la formation professionnelle ou les promotions internes ;
- Engagement et satisfaction : cette dimension prend en compte le nombre de collaborateurs ayant quittés l'entreprise, la responsabilité des employés et leur satisfaction.

### **2.2.2. Clients**

Ensuite, cette évaluation prend naturellement au dans la considération de ses parties prenantes, celle menée avec sa clientèle :

- Impact des produits ou services : cette section identifie si le produit ou service commercialisé par l'entreprise a pour but d'apporter un impact positif au-delà de son utilisation normale, et de rendre compte le problème social qui serait réglé par ce service ou produit ;
- Gestion de la clientèle : est évalué au travers de la prise en compte de la satisfaction clients ;
- Marketing éthique et positif ;
- Prise en compte des populations défavorisées : est noté au travers de l'utilisation de plateformes d'investissement à impact, de collecte de fond ou d'organisation à but non lucratif.

### **2.2.3. Environnement**

Forcément, lorsque l'on parle de RSE, la prise en compte des problématiques environnementales est centrale dans la mesure de l'impact d'une entreprise. C'est pourquoi, le BIA évalue l'impact sur la planète des entreprises souhaitant mettre en place une démarche de développement durable. Ainsi, dans l'objectif de mesurer l'empreinte environnementale, le pilier de l'environnement dans le BIA est composé de 4 dimensions :

- Gestion et suivi environnemental : cette section s'intéresse aux infrastructures (locaux et bâtiments), à la production de services ou produits écoresponsables et à la gestion des bureaux virtuels ;
- Eau : ici, l'intérêt principal est de suivre la gestion de l'utilisation de l'eau et les pratiques permettant de limiter l'usage de l'eau ;
- Terre et vie : est noté au travers des pratiques de gestion des déchets, de leur élimination et leur recyclage, notamment ceux des déchets chimiques et dangereux ;
- Air et climat : ce domaine comprend le suivi de la consommation d'énergie et de la pollution de l'air notamment au travers de la surveillance et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Il comprend également les objectifs fixés en termes de réduction d'émissions de GES.

### **2.2.4. Gouvernance**

Au travers de son BIA, B Lab prend également en compte un domaine très important d'une politique interne, celui de la gouvernance. Cette catégorie évalue la capacité d'une entreprise à protéger sa mission et comprend 3 domaines d'impacts que sont :

- Mission et implication : ce domaine représente l'aptitude d'une entreprise à intégrer ses performances environnementales et social au sein du processus décisionnel pour une prise de décision sociale et environnementale ;
- Ethique et transparence : cette section évalue la structure de la gouvernance interne, les politiques et pratiques en matière d'éthique et la capacité d'une entreprise à contrer l'opacité en faisant preuve d'une grande transparence ;
- Indicateurs de gouvernance : ils synthétisent les informations financières de la structure évaluée.

### **2.2.5. Collectivité**

Pour finir, le dernier axe défini par B Corp est la collectivité. Au travers de ce pilier, B Corp mesure l'impact de l'entreprise sur le bien-être économique et social de la collectivité mais également sur celui de la population locale. C'est en outre, l'impact de l'entreprise sur les communautés dans lesquelles elle opère, s'approvisionne et embauche. L'axe de la collectivité est mesuré au travers de 4 domaines d'impact que sont :

- Diversité, équité et inclusion : ce domaine mesure la diversité ethnique dans l'entreprise, l'inclusion, l'écart de rémunérations ou encore le taux de femmes à des postes de management :
- Impact économique : ici, B Corp s'intéresse entre autres aux fournisseurs locaux, à l'actionnariat local et aux politiques d'achat et d'embauche locaux ;
- Engagement civique et donation : cette section prend en compte l'engagement citoyen, le mécénat et le bénévolat opérés par l'entreprise et ses collaborateurs ;
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement : il est notamment question de l'évaluation sociale et environnementale des fournisseurs.

## **2.3. Plus qu'un label : un outil**

### **2.3.1. Le BIA**

Le BIA (*Business Impact Assessment*) est un outil utilisé par plus de 50 000 entreprises dans le monde. C'est un outil et une plateforme numérique qui permet de mesurer, de gérer et d'améliorer ses performances en termes d'impact positif concernant les 5 piliers étudiés précédemment. Il est composé de 200 questions dont chacune dispose de plusieurs réponses. L'intérêt de ces questions et qu'elles sont formulées de sorte à être de bonnes pratiques (Annexe 4.3.). L'idée souhaitée dans la construction de ce questionnaire, est que chaque réponse possible est autant de bonnes pratiques que vous pouvez appliquer dans votre entreprise. Ainsi, les entreprises peuvent s'en servir pour voir quelles actions ou bonnes pratiques, peuvent être mises en place pour la réduction de la consommation d'eau par exemple, ou la diminution d'émission de gaz à effets de serre.

Pour comprendre l'utilité du BIA, même en dehors d'une demande de certification, il est nécessaire de comprendre son fonctionnement :

- La première étape est l'évaluation de notre impact au travers du remplissage du questionnaire dans chacun des 5 domaines d'impact ;
- La seconde étape nous permet de comparer notre impact, par rapport aux entreprises ayant passées l'évaluation B Impact. Ainsi, il permet de voir dans quels domaines nous sommes suffisamment bon, et dans quels domaines nous devons, nous améliorer ;
- Finalement, avant de pouvoir demander sa certification, il est nécessaire d'améliorer notre impact en identifiant les opportunités d'amélioration et les meilleures pratiques au travers des réponses proposées dans ce questionnaire. Des études de cas et des outils gratuits nous ont fourni pour nous aider à améliorer notre impact.

Le BIA est d'une part, un outil quantitatif, car il nécessite que l'on rentre des données chiffrées comme nos émissions de gaz à effet de serre par collaborateurs, l'empreinte carbone de nos infrastructures, ou encore la pesée de nos déchets annuels (Annexe 4.5.). D'autre part, c'est également un outil qualitatif car il prend en compte d'autres données comme le choix de notre fournisseur d'électricité, les moyens mis en place pour réduire la consommation d'eau (récupération d'eau de pluie et robinets à faible débit par exemple), (Annexe 4.4.).

### **2.3.2. La certification**

Une fois que les entreprises ont tentées de répondre à ce questionnaire, elles peuvent si elles le souhaitent, tenter de se faire certifier. L'entreprise sera alors certifiée par un organisme européen externe appelé Standard Trust qui va faire un audit de l'entreprise qui demande la certification. Cet audit peut passer soit par une visite directement dans l'entreprise soit par un audit documentaire, accompagné d'échanges en visioconférence et de rendez-vous téléphoniques pour vérifier les réponses apportées. Quel que soit la situation, il est nécessaire que chaque réponse apportée soit parfaitement documentée, au risque de ne pas obtenir les points faute de documentation et de preuves nécessaires.

Pour obtenir la certification B Corp, il faut acquérir un minimum de 80 points sur un total de 200. Cette certification et ce questionnaire doit être passé à nouveau tous les trois ans. Entre ces trois années, le questionnaire évolue et devient plus compliqué pour inciter

l'entreprise à progresser durant cette période et à mettre des actions en place. Ce label va finalement demander aux entreprises une exigence croissante.

Finalement, comme une majorité de certifications, la labellisation B Corp est payante. Nous verrons plus tard que le fait de payer la certification peut être controverser, mais une chose est sûre, ces organisations ont besoin de financer leurs activités. Le paiement de la certification est divisé en deux parties :

- Les frais de soumission de l'évaluation allant de 250€ à 900€ selon le chiffre d'affaires de l'entreprise (Annexe 5.1.) ;
- Les frais annuels de la certification allant de 2000€ à 50 000€ selon le chiffre d'affaires de l'entreprise (Annexe 5.2.).

#### **2.4. La place du label B Corp au sein des certifications**

Le label B Corp décerné par B Lab n'est pas un label parfait, il dispose comme tout autre label, d'axes d'améliorations ou de domaines supplémentaires à prendre en compte pour être le plus complet et exhaustif possible. Cependant, ce label a le mérite d'être engagé, l'un des plus complets en matière de RSE générale, et surtout international. En effet, nous verrons plus tard que ce label reprend de manière complète les différentes lignes de conduite posées par la norme ISO 26000<sup>3</sup> que sont : l'environnement, les consommateurs, les conditions de travail, les Droits de l'Homme, la gouvernance et l'organisation, l'engagement sociétal et les bonnes pratiques au sein des affaires.

Au sein des labels les plus connus, nous en avons plusieurs qui sont plus ou moins axés sur une thématique de la RSE. Voici quelques exemples :

- Great Place to Work : label international, il prend en compte les conditions de travail et la qualité de vie des collaborateurs ;
- LUCIE 26000 : en partenariat avec l'AFNOR Certification, c'est le label qui est le plus proche de la norme ISO 26000. Cependant, c'est un label Français qui n'est pas sur un périmètre international ;

---

<sup>3</sup> La norme ISO 26000 a été créée par l'International Organization for Standardization en 2010. Elle encadre au travers de 7 lignes directrices la démarche RSE en entreprise.

- Engagé RSE : ce label également délivré par l'AFNOR est une certification très engagée elle aussi très proche de la norme ISO 26000. Elle reprend les 7 principes de ladite norme. En France, c'est 220 organisations labellisées, et 600 engagés mais non certifiées à l'international ;
- Certification WELL : ce label international présent dans 1100 pays différents pour une communauté de plus de 20 000 entreprises, est pour sa part, axé sur la capacité des locaux à favoriser le bien-être des collaborateurs ;
- Label QRS : c'est un label qui mesure cette fois-ci, la qualité de vie au travail ;
- Label Diversité : crée par l'Etat français en 2008, ce label promeut l'inclusion et la diversité au sein des ressources humaines des entreprises.

Finalement, l'on comprend que le label B Corp se différencie notamment par sa communauté internationale. C'est un label complet en matière de RSE et surtout, qui évolue chaque année. Certains labels RSE que nous venons de voir, ont été créés sur la norme ISO 26000 qui n'a pas évoluée depuis 2010 et qui passe donc, à côté de certains enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux actuels.

## II. Revue de littérature

### 1. La Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE)

#### 1.1. Une notion mise en parallèle : les origines du développement durable

En 1987, la notion de développement durable vient remplacer son ancêtre : la notion d'écodéveloppement. En effet, le rapport Brundtland<sup>4</sup>, officiellement intitulée « Notre avenir à tous », vient corriger cette notion des années 1960 qui supposait de prendre en considération les préoccupations environnementales dans notre développement économique, et notamment celui des entreprises. La notion de développement durable suppose quant à elle, de « *favoriser un progrès économique et une croissance de long terme, tout en préservant et en valorisant l'environnement, ainsi qu'en respectant l'équité sociale et le bien-être humain.* ». Il existe un diagramme célèbre reprenant les trois piliers du développement durable que sont : l'écologie, le social et l'économique (Annexe 6). Cette représentation classique ne schématise pas uniquement les trois piliers du développement durable, mais nous traduit l'équilibre nécessaire entre ces piliers pour atteindre le développement durable. De plus, l'équilibre entre l'écologie et les activités humaines représente un développement viable. L'équilibre entre les activités économiques et l'écologie représente la viabilité. Et finalement, l'équilibre entre la création de richesses et sa répartition représente un développement équitable. Cependant, ce diagramme présente naturellement des limites étant trop restrictif face aux enjeux actuels.

Après de nombreux évènements catastrophiques comme des naufrages pétroliers dans les années 1970, des catastrophes liées à la sureté de l'utilisation de l'énergie tel que Tchernobyl<sup>5</sup> ou Fukushima<sup>6</sup>, les nations se sont engagées à encadrer progressivement la relation entre les activités économiques et humaines, et notre environnement. En effet, ces évènements ont eu des conséquences désastreuses sur l'économie, mais également sur la santé et l'écologie.

---

<sup>4</sup> Le rapport Brundtland du nom de la présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies est officiellement appelé « Notre avenir à tous » (« Our Common Future »). Ce rapport cadre et définit la notion de développement durable.

<sup>5</sup> En 1986, un accident nucléaire dans la ville de Tchernobyl eu lieu suite à l'explosion d'un réacteur. Les conséquences écologiques, sanitaires et économiques fut désastreuses.

<sup>6</sup> En 2011, la ville de Fukushima a subi un accident nucléaire suite aux effets combinés d'un séisme et d'un accident nucléaire, rejetant alors un volume important de produits radioactifs dans l'Océan Pacifique.

En 1972, c'est le rapport Meadows<sup>7</sup> « Halte à la croissance », qui dénonce notre modèle de consommation et démontre que notre croissance économique a ses limites. C'est l'un des premiers cris d'alarme pour notre planète. En parallèle, il se tient la même année à Stockholm la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement qui souhaite trouver un plan d'action pour préserver l'environnement et s'engager sur le long terme. Alors qu'avant les années 2000, la régulation et les mesures étaient surtout étatiques, au passage de ce millénaire, les organisations privées se sont vu sujet à ces réglementations et ont participé à les cocréer.

## 1.2. Un concept ancien : aux sources de la RSE

C'est pourquoi, même si la notion de développement durable est toujours existante, il s'est créé en parallèle la notion de RSE. Ce modèle trop restrictif (le développement durable), a donc eu vocation à être complété et transformé pour se rapprocher davantage de la réalité et prendre en compte davantage de dimensions. L'essor du développement durable a par ailleurs, favorisé l'application de ces enjeux dans les entreprises au sein de la RSE. En effet, ces enjeux économiques, environnementaux et sociétaux n'étaient pas la simple responsabilité de l'Etat, mais était également celle des entreprises au travers de la RSE. Cette notion formalisée au courant des années 1950, était pourtant un concept plus ancien que le développement durable mais a eu davantage de difficultés à être pris en considération face aux enjeux économiques de la sphère privée. Howard H. Bowen, a été l'un des fondateurs en 1953<sup>8</sup>. Selon lui « *les hommes d'affaires et donc, les entreprises ont un pouvoir de plus en plus important, ce qui signifie que leurs décisions impactent directement la société* » et qu'ils ont donc, un rôle important à jouer. C'est ce que Harold H. Bowen appelle la responsabilité sociale.

Cependant, la RSE « *n'est pas une discipline de gestion au sens stricte. Elle couvre des thématiques de stratégie, de management, de finance, etc.* » selon Philippe Schäfer<sup>9</sup>. Ainsi, l'on comprend que d'autres théoriciens ont accompagné de manière indirecte la construction

---

<sup>7</sup> En 1972, Denis Meadows a réuni un groupe d'experts dans l'objectif de démontrer que la croissance économique de notre civilisation aurait forcément des limites

<sup>8</sup> Howard H. Bowen (1953), « *Social Responsibilities of the Businessman* », fut l'un des textes fondateurs de la RSE.

<sup>9</sup> Schäfer P. et Helfrich V. (2022), « *La RSE en schémas* ». Editions Ellipses. C'est un livre récent mais apprécié de toutes les personnes axées RSE pour son caractère très complet.

de la RSE. Comme la théorie de l'agence (Jesen & Meckling, 1976) qui démontre la relation entre les dirigeants d'une part, et les actionnaires d'autre part.

Les travaux de Freeman en 1984<sup>10</sup> au sujet de la théorie des parties prenantes ont été également un socle de construction de la RSE. Dans son ouvrage, Freeman développe la notion de partenariat entre l'entreprise et son environnement, d'autres parties prenantes peuvent participer à la performance de l'entreprise. Ainsi, l'on ne prend plus seulement en compte la performance financière de la firme. D'après lui, « *la RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels.* » (Annexe 8). D'autre part, Freeman apporte un changement de paradigme en considérant qu'au sein des entreprises « *le cœur n'est plus l'actionnaire (shareholders) mais les différents partenaires ou stakeholders (actionnaires, salariés, syndicats, clients, fournisseurs, banques, pouvoirs publics, société civile, médias, etc.).* »<sup>11</sup>. Ainsi, « *ce n'est plus l'entreprise qui est au centre de son environnement social mais les détenteurs d'enjeux qui deviennent le centre en fonction duquel le management doit reconstruire la définition de l'entreprise et sa stratégie* » (F. Lépineux et al. 2010).

Aujourd'hui les notions de développement durable et de RSE se sont harmonisées. Ainsi, la RSE peut trouver sa définition dans la relation qu'elle a liée avec le développement durable. Elle peut donc se définir comme « *la participation des entreprises aux exigences du développement durable* » (Ashta et Ernult 2007).

### **1.3. Plusieurs tentatives de définition**

Comme vu précédemment, la RSE est un concept qui a apparue de manière implicite au sein des organisations. De plus, peu de cadre législatif, mis à part récemment, n'avait été posé pour encadrer de manière stricte cette notion. C'est pourquoi, il est difficile aujourd'hui de trouver une définition universelle scientifique ou académique exacte à considérer comme l'unique définition de la RSE.

---

<sup>10</sup> R. Edward Freeman (1984), « *Strategic Management, a Stakeholder Approach*), Boston, MA: Pitman/Ballinger.

<sup>11</sup> Jean-Francis Ory et Jean-Luc Petitjean (2014). RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises.

### **1.3.1. La conceptualisation de Howard H. Bowen**

Cependant, nous avons pu mettre en lumière le rôle de Howard H. Bowen dans la tentative de la première définition de la RSE. En effet, nous pouvons utiliser comme base sa propre définition. Il considère que la RSE « *fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société.* »<sup>12</sup>.

### **1.3.2. La vision de la Commission Européenne**

En 2001, la Commission Européenne a défini la RSE dans son livre vert comme « *un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »<sup>13</sup>. Pourtant, en 2011, une nouvelle définition fut proposée par la Commission Européenne dans sa communication sur la RSE, pour définir le concept de RSE : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »<sup>14</sup>. A ce moment, nous pouvons nous demander l'utilité de revenir sur une définition qui paraissait suffisamment complète et précise. Pourtant, la nouvelle définition vient supprimer le mot « volontaire », ce qui peut nous indiquer la nouvelle ligne stratégique pris par la Commission à ce moment-ci, inciter davantage vers cette démarche.

### **1.3.3. La définition de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)**

Une définition supplémentaire que nous pouvons retenir et que nous approfondirons par la suite est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), plus précisément la norme ISO 26000. Cette norme est une norme internationale volontaire qui partage aux organisations les lignes directrices de la RSE. L'ISO 26000 la définit comme : « *Responsabilité*

---

<sup>12</sup> Persais, É. (2006). Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (302), 14–39. <https://doi.org/10.7202/1021557ar>

<sup>13</sup> COM (2001)366 - Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility - EU monitor COM (2001)366

<sup>14</sup> COM (2011) 681 - Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

*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 ».*<sup>15</sup>

Cette définition permet d'obtenir une compréhension et une base commune dans le domaine de la RSE.

#### **1.4. La norme chapeau de la RSE : la norme ISO 26000**

La norme ISO 26000 est la première norme internationale à fixer pour les entreprises, de grandes lignes directrices de la responsabilité sociétale et environnementale. En effet, l'organisation ISO définir elle-même cette norme comme « *des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale.* »<sup>16</sup>. Nous comprenons ici le lien entre RSE et développement durable analysé précédemment. La norme ISO ne se considère pas comme une certification. Elle n'a pas vocation à certifier les entreprises comme d'autres normes ISO mais permet d'avoir une approche claire de la RSE et d'aider les entreprises et organisations analyser leur situation puis mettre en place différentes actions.

La création de cette norme en 2010, a nécessité le groupement de 500 experts originaires de 90 pays différents. Elle a également mobilisé des représentants d'organisations internationales, des ONG, des représentants du gouvernement, des personnes de la société civile et des acteurs de la sphère privée (entreprises et firmes). En somme, des parties

---

<sup>15</sup> D'après la norme ISO 26000

<sup>16</sup> Définition donnée par la page d'accueil du site internet de l'organisation ISO : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

prenantes du monde entier, ce qui représente dans une certaine mesure, un consensus international.

Cette norme a été construite sur 7 principes de la responsabilité sociétale qui devraient être respectés par les organisations :

- La transparence ;
- La redevabilité ;
- Le comportement éthique ;
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- Le respect des droits de l'Homme ;
- Le respect du principe de légalité ;
- La prise en compte des normes internationales de comportement.

Mais également, 7 questions centrales (Annexe 7) qui doivent constituer « *les bases de la mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale d'une organisation et de sa contribution au développement durable* » (ISO, 2010, p.11) :

- Contribution au développement local ;
- Droits de l'Homme ;
- Relations et conditions de travail ;
- Environnement ;
- Bonnes pratiques des affaires ;
- Protection du consommateur ;
- Gouvernance de l'organisation.

Finalement, la norme ISO 26000 permet d'avoir une base suffisamment solide concernant les composantes de la RSE. Elle permet également d'avoir un socle commun d'actions à mettre en place pour les organisations. Cependant, sa complexité limite sa mise en œuvre côté opérationnel.

## **2. La performance des organisations : un concept multidimensionnel**

La notion de performance est utilisée de manière constante et massive dans le monde économique lorsqu'il s'agit de d'évoquer une entreprise ou organisation. Cependant, malgré son utilisation universelle, sa définition et le sens qu'on lui donne reste ambiguë. Nombres d'auteurs nous parlent d'une notion polysémique<sup>17</sup>. C'est pourquoi il est important d'encadrer cette notion pour comprendre la relation entre une stratégie RSE et la performance d'une entreprise. De quoi parlons-nous réellement lorsque l'on évalue la performance d'une organisation ?

### **2.1. L'étymologie du mot « performance »**

Pour comprendre la notion de performance, il est intéressant de regarder son étymologie. Le mot performance est entré dans le dictionnaire français en 1839 et vient de l'anglais *performance*, lui-même extension de *to perform* qui signifie, réaliser, accomplir. Ce mot a été utilisé à l'origine en langue française, pour traduire les résultats d'un cheval de course. Ainsi, en France, le mot performance se relie à l'action et à la prouesse.

En anglais *to perform* possède un double sens. « *D'une part, il renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il équivaut également à un accomplissement, qui implique des effets dynamiques, et notamment au-delà de ses effets immédiats, des effets structurants de long terme (la formation de la compétitivité d'une entreprise, au sens de sa capacité à survivre dans un environnement hostile, la reproduction de compétences et de savoir-faire, des effets sur le territoire, ...).* ». De plus, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995). Son étymologie renvoi donc à la prouesse, au processus, et à leurs effets, mais suppose également un enjeu de long terme et d'intégration.

### **2.2. Une approche financière de la performance**

Bourguignon en 1995, définit donc la performance en gestion, comme une notion qui englobe trois éléments : l'action, le résultat et le succès. Il définit donc la performance comme

---

<sup>17</sup> Selon le Larousse, la polysémie est la « *propriété d'un terme qui présente plusieurs sens* ». <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/polys%C3%A9mie/62411>

« la réalisation des objectifs organisationnels ». Pendant longtemps, la performance d'une entreprise était mesurée par ses résultats économiques. « *La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance ne vise que la création de valeur pour les actionnaires.* » (Saulquin et al. 2007). Dans cette vision, la performance est uniquement considérée sous le prisme de la création de valeurs à destination des actionnaires. Pourtant, il serait trop restrictif de considérer la performance sous cet unique angle. En effet, les collaborateurs eux-mêmes jouent un rôle dans la chaîne de création de valeurs, et d'autres acteurs sont également à prendre en compte. Ainsi, « *si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences-clés non facilement imitables, par exemple d'un savoir-faire qui « s'incarne » plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier* » (Charreaux, 1998). C'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs divers et autres que la vision financière pour rendre compte de la performance d'une entreprise. En effet, dans le monde économique, il est d'acceptation de considérer que la performance est nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel et être pérenne.

Cependant, de nombreux auteurs ont critiqués la restriction de la définition de la performance par son prisme financier. En effet, selon Kaplan et Norton (1996), définir la performance au travers du seul spectre financier de par sa vision courttermisme de la maximisation du profit ne suffit plus.

Il est donc nécessaire de considérer la performance de manière globale et comme un concept multidimensionnel.

### **2.3. Une approche globale de la performance**

Comme précisé précédemment, la performance était appréhendée au départ dans un sens strictement financier. Au courant du XX<sup>e</sup> siècle, la performance a été élargie « *afin de prendre en considération la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit* » (Germain C. et Trébuçq S., 2004). La performance est donc devenue un concept multidimensionnel, élargie, et qui ne se limite plus seulement aux actionnaires, mais inclue dorénavant diverses parties prenantes comme les clients, les fournisseurs, les syndicats (donc

également la voix des collaborateurs) ou encore les associations et ONG. Ainsi, ces différents acteurs qui exigent d'être intégrés et être écoutés dans la gestion des entreprises, engagent ces mêmes entreprises à en tenir compte, de sorte à conserver une certaine performance et compétitivité.

En 2006, Pierre Baret dans son ouvrage « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises » définit la performance globale comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». Uniquement mesurée par le profit, la performance est en somme, devenue un concept multidimensionnel. Les auteurs intègrent désormais des indicateurs variés nous donnant une vision plus large (climat et condition de travail, productivité, satisfaction des parties prenantes, qualité des produits ou services...).

Ainsi, pour mesurer la performance d'une entreprise, il est nécessaire de mesurer des indicateurs financiers et économiques, mais également organisationnels, sociaux et sociétaux. La performance globale prend donc en compte des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs.

Selon l'ADEME (Agence de la transition écologique), la performance globale «  *vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur ce champ élargi. Pour évoluer, l'entreprise identifie et réalise les synergies qui maximisent les gains pour elle-même, l'environnement et la société à court, moyen et long terme* ». Cependant, l'ADEME précise également que la performance globale inclut bien la performance économique. Selon elle, la performance globale s'appuie sur 3 principaux axes : l'environnement et la société, le cycle de vie du produit, le long et les générations futures. Nous comprenons ainsi que la performance économique s'élargit à la performance globale en prenant en compte l'aval et l'amont, soit la société et l'environnement (Annexe 9).

Au travers de ces approches, nous comprenons que la RSE est partie intégrante de la performance globale des entreprises.

### 3. Le mariage entre RSE et performance

Comme nous venons de le voir précédemment, la RSE et la performance globale des entreprises vont forcément de pair. En effet, les actions mises en place dans le sens de la RSE entrent dans la mesure de la performance globale. Cependant, il est nécessaire de comprendre si les auteurs et leurs différentes études ont permis de démontrer un lien significatif entre RSE et performance des entreprises. Au regard de notre analyse, nous évoquerons le lien avec la performance financière (suffisamment traité par les chercheurs) mais nous élargirons notre analyse à la performance globale des entreprises, qui nous permet de donner davantage de sens à notre raisonnement. En général, les nombreux auteurs ayant traités ce sujet n'ont pas donné une réponse claire : certains y ont vu une relation négative entre la performance sociale (RSE) et la performance financière, certains une relation positive et d'autre une relation neutre. Comme le souligne Marc Bonnet<sup>18</sup> « *Les travaux de recherche menés sur le lien entre performance financière et engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise n'ont jamais prouvé que la RSE conduit ou non à la performance. En effet, les analyses ont montré que tout dépend du contexte, des caractéristiques de la RSE mise en œuvre et de l'horizon temporel de la performance.* ». C'est pourquoi avec une RSE multidimensionnelle et une performance globale comportant de nombreuses variables, il est difficile d'obtenir des résultats non controversés.

Cependant, en 2016, une étude menée par France Stratégie<sup>19</sup> intitulée « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité – Evaluation et approche stratégique » a tenté de mettre en lumière le lien entre RSE et performance des entreprises. Les résultats de ce rapport restent assez contrastés. Au niveau de la performance financière, « *on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas* ». C'est-à-dire que les entreprises analysées dans cette étude et qui ont une démarche RSE, seraient en moyenne 13% plus performantes économiquement que les autres.

---

<sup>18</sup> Marc Bonnet est un professeur de l'IAE de Lyon III et Président d'honneur de l'AGRH, ses propos ont été tirés de l'ouvrage de Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti « Questions de management – Regards croisés sur Engagement RSE et Performance, 2015.

<sup>19</sup> Le rapport de France Stratégie en 2016 a examiné le lien entre la RSE et la performance économique sur un échantillon d'environ 8500 entreprises françaises dont des TPE et PME. Les auteurs du Groupe de Travail 1 directement rattaché au Premier Ministre, ont ainsi mis en parallèle RSE, performance et compétitivité.

De la même manière Saulquin et Schier dans leur ouvrage « Responsabilité sociale des entreprises et performance - Complémentarité ou substituabilité ? » de 2007, nous montre qu'il est difficile de démontrer un résultat strictement positif dans la relation entre RSE et performance financière : « *Les synthèses de Margolis et Walsh (2002) et Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) montrent respectivement que la relation RSE-Performance financière ne serait que légèrement positive (51 études sur 122 observations identifient un lien strictement positif)* ». Cependant, la majorité des recherches à ce sujet ont tout de même trouvé une relation positive, même si parfois légère (Griffin et Mahon, 1997).

Une étude de Barnett et Salomon de 2012 vient préciser la relation entre la RSE et la performance d'une entreprise : pour rendre les résultats de la performance sociale visible, il serait nécessaire de capitaliser sur ses efforts en matière de RSE et les faire connaître à toutes ses parties prenantes. En somme, plus une entreprise communiquera sur sa politique et ses actions en matière de RSE, plus elle verra des résultats positifs sur sa performance. Cette action à mettre en place vient préciser la manière d'obtenir les résultats en termes de performance, ou du moins, d'en obtenir davantage.

Concernant le lien entre la détention d'une certification B Corp et la performance d'une entreprise, les premières conclusions des auteurs sont les mêmes que pour le lien examiné précédemment. D'après une étude de 2015, Chen et Kelly ont démontré que le chiffre d'affaires des entreprises certifiées B Corps sur 5 ans, n'était pas significativement différent de celui de leurs concurrents n'ayant pas la certification.

Les conclusions des différentes études à ce sujet ne sont pas évidentes. Nous comprenons donc que la corrélation entre performance économique et politique RSE représente en majorité, un lien positif davantage indirect que direct. En effet, ces mesures permettent à l'entreprise de mieux connaître ses faiblesses et de minimiser les risques, ce qui, *in fine*, lui permet de réaliser une meilleure performance économique. Ainsi, le lien positif direct entre politique RSE et performance semble être davantage significatif dans les domaines extra-financiers, c'est-à-dire, dans la performance globale des entreprises. En outre, la performance globale des entreprises va être améliorée par de nombreux impacts individuels : motivation des salariés, attraction de clients, économies financières en termes de consommation d'énergie, rétention et attraction des talents, contrôle du cycle de vie des produits, prise en

compte complète des fournisseurs dans la chaîne de valeur (fournisseurs locaux),  
considération de la communauté (mécénat), etc.

### **III. Les apports spécifiques de la RSE au travers de la labellisation B Corp : entre idées, propositions et préconisations**

Nous avons vu précédemment durant notre raisonnement, qu'en effet, la littérature démontrait un lien positif (entre autres), plutôt indirect, entre politique RSE et performance, au travers de nombreux domaines d'impact dans la vie d'une entreprise. Désormais, nous allons voir de quelle manière les mesures prises dans le sens d'une stratégie RSE peuvent devenir un levier de performance au niveau global d'une firme. Pour ce faire, nous allons nous intéresser en majorité au cas de RH Performances, mais également intégrer d'autres témoignages d'entreprises B Corp. Pour analyser les domaines d'impacts, j'ai choisi d'apporter un regard sur chacun des cinq domaines définis par B Corp qui à mon sens, sont complets pour l'analyse d'une stratégie RSE et qui se prêtent parfaitement au cas de RH Performances.

#### **1. Les avantages et apports d'une politique RSE menant à la performance**

Nous allons ici analyser les avantages de mettre en place une politique RSE au sein d'une entreprise au travers de chacun des domaines d'impacts du label B Corp.

##### **1.1. Collaborateurs**

###### **1.1.1. *Attraction des talents***

Intégrer la RSE dans une stratégie d'entreprise permet tout d'abord de refléter une image attractive et positive auprès des profils à l'écoute du marché, ou, en recherche d'emploi. De plus, la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail que l'on appelle la génération Z<sup>20</sup> est davantage impactée par ces questions sociales, sociétales et environnementales. En effet, selon une enquête menée par la BNP Paribas en 2015, « à salaire égal, 21% [*de cette génération*] choisiraient l'entreprise la plus éthique » s'ils avaient le choix entre deux postes.

---

<sup>20</sup> La génération Z est la génération des « Millenials », c'est-à-dire la population née à partir de 1996 ou, à partir des années 2000 selon les auteurs.

De plus, selon une étude de Cone Communication<sup>21</sup> de 2016 au sujet de la génération Y<sup>22</sup>, 64% d'entre eux tiennent compte des engagements sociaux et environnementaux d'une entreprise lorsqu'ils décident où travailler.

Ainsi, posséder un label comme B Corp permet aux candidats de mieux comprendre les engagements pris par l'entreprise. Tout comme le label Great Place to Work peut attirer des candidats, le label B Corp permet de renforcer son attractivité et de susciter l'intérêt de talents soucieux de l'engagement de leur entreprise. C'est le cas de Emilie qui a rejoint RH Performances pour sa labellisation : *« j'ai complètement choisi RH Performances pour ses valeurs et son ADN, même si le label B Corp n'était qu'une idée à ce moment, ils avaient tout de même un petit label RSE qui m'a renvoyé une image positive des conditions de travail et de leur engagement. »* (Annexe 11.2.). L'engagement de l'entreprise a également participé à la décision de Gabrielle de la rejoindre : *« Etant moi-même impliquée dans le monde associatif sur mon temps libre, l'engagement de RH Performances a participé à ma décision de les rejoindre. »* (Annexe 11.3.).

Finalement, outre le fait d'attirer des collaborateurs, l'engagement d'une entreprise peut permettre de surtout recruter les bonnes personnes. Comme Emilie le souligne : *« Personnellement, quand je cherchais un poste, j'ai commencé à chercher une entreprise qui soit Great Place to Work ou avec des valeurs et une ADN très forte. Je trouve que la labellisation permet d'amener des personnes qui en termes de valeur sont en phase avec la vision d'entreprise. Ça peut clairement créer la différence d'un point de vue humain et business. »* (Annexe 11.2.). En somme, attirer les bons profils permet à l'entreprise d'être plus performante.

Pour finir, le fait d'avoir un engagement RSE fort peut permettre d'attiser l'intérêt de certains profils déjà en poste, mais qui sont prêt à changer d'opportunité pour une entreprise avec un engagement sincère (Annexe 10.1.). Dans le même sens, être une entreprise à mission ou labellisé B Corp peut également attirer des candidats qui n'étaient pas à l'écoute du marché (Annexe 10.2.).

---

<sup>21</sup> Etude de Cone Communications concernant l'engagement des collaborateurs de la génération Y.

<sup>22</sup> La génération Y regroupe la population née entre les années 1980 et 1995, soit une grande partie des personnes actuellement sur le marché du travail.

Obtenir un avantage d'attractivité peut naturellement être un levier de performance, encore plus durant cette période où le marché du travail est très tendu et les entreprises peinent à recruter.

### **1.1.2. Rétention des talents**

D'après le MEDEF, en 2020<sup>23</sup>, « 68% des salariés se voient toujours travailler dans leur entreprise dans 3 ans, chiffre qui monte à 79% dans les entreprises qui possèdent une fonction ou un service RSE ». Ce chiffre n'est pas anodin. En effet, la mise en place d'une politique RSE permet d'impliquer davantage les collaborateurs. Les impliquer davantage signifie *in fine*, d'apporter davantage de sens et de réalisation de soi. Cela signifie surtout de les engager. Lorsque la démarche est sincère et bien menée, la RSE renforce le sentiment d'appartenance car elle crée un objectif commun qui unifie les collaborateurs.

Elle permet également de motiver les salariés. En effet, lorsque les salariés sont impliqués et engagés dans la démarche RSE, leur motivation est accrue. « *La RSE prend de plus en plus d'importance. Il y a 10 ans, la motivation principale des salariés était le salaire, la carrière... Il y a cinq ans, nous avons vu arriver les notions de reconnaissance et de sens, et depuis deux ans, celle de l'impact, devenu un levier fort de motivation* », assurait Laurent Labbé, fondateur de ChooseMyCompany<sup>24</sup>.

Cependant, même si les salariés ne sont pas impliqués directement dans la stratégie RSE mais travaillent du moins dans une entreprise ayant une politique dans ce sens, alors il semble y avoir également un impact : « *83 % des salariés indiquent "avoir plaisir à travailler" dans leur entreprise lorsque celle-ci est dotée d'une fonction ou d'un service RSE, contre seulement 64 % dans les entreprises qui n'en sont pas dotées* ».

De plus, il semble que les salariés ayants déjà été dans une entreprise avec de fortes valeurs, seront davantage susceptibles de chercher une entreprise avec une ADN forte. Ainsi,

---

<sup>23</sup> Baromètre national de perception de la RSE en entreprise publié par le MEDEF en 2020.

<sup>24</sup> ChooseMyCompany comme ils le résument dans la section « Qui Sommes-nous ? » de leur site internet, « est une Entreprise à Mission (Loi Pacte), certifiée B Corp. Notre finalité est d'améliorer et valoriser la relation des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes, notamment les salariés, les stagiaires et les alternants. ». En sommes, ils créent des évaluations et index pour mesurer l'impact social, ou encore la performance sociale des entreprises, comme des labels.

Emilie considère que l'engagement de RH Performances participe « clairement » à sa décision de rester dans l'entreprise. Selon elle « *la labellisation se transmet par des actions. Est-ce que c'est l'ADN ou le label ? Finalement les deux sont intrinsèquement liés. A minima, ça me fait dire je n'irais pas n'importe où, dans n'importe quelle entreprise même si une opportunité m'intéresse.* » (Annexe 11.2.).

Pauline, qui accompagne ses clients dans leur stratégie RSE, considère que l'engagement de ses clients participe aux décisions des collaborateurs de rester chez eux : « *Les entreprises engagées aujourd'hui ont clairement un avantage. Aujourd'hui, cela fait partie du niveau de satisfaction des collaborateurs, et des éléments qui font qu'ils restent ou partent des entreprises.* » (Annexe 11.1.).

Dans un marché du recrutement toujours plus tendu et au cœur d'une pénurie des talents, la rétention de ces talents est nécessaire pour conserver les bonnes personnes amenant à la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, une stratégie RSE sincère peut permettre de diminuer drastiquement son turn over. Finalement, la prise en compte des conditions de travail, comme l'environnement de travail, l'ergonomie des postes et la qualité de vie au travail, permet de réduire les risques psychosociaux et l'absentéisme, avec des collaborateurs plus investis et motivés.

## **1.2. Clients**

### **1.2.1. Attirer et fidéliser ses clients**

Le fait d'être certifié B Corp ne va pas forcément permettre à RH Performances d'obtenir tous les clients sur le marché. En effet, les entreprises en besoin de recrutement ou de formation choisissent d'abord le cabinet avec qui ils vont collaborer pour la qualité du service, la réussite de la mission et surtout, le prix qu'elles vont devoir payer. C'est pourquoi, comme le souligne Emilie « *lorsque l'on échange avec des clients on les entend souvent s'intéresser ou questionner notre labellisation. Mais je ne pense pas que le seul label permet de faire la différence auprès de tous les potentiels clients pour le moment. Ils vont surtout rechercher la réussite de leur recrutement.* » (Annexe 11.2.).

Par ailleurs, un service dont les parties prenantes sont engagées, un service avec beaucoup de confiance et de transparence peut permettre de fidéliser les nouveaux clients. De plus, la

mise en place d'actions en lien avec la RSE ou le label, peut le permettre également. Par exemple, chez RH Performances, la clôture d'un recrutement est suivie par un questionnaire de satisfaction de notre service. Cette mesure a été prise dans le sens de notre labellisation pour améliorer notre domaine d'impact clients. De plus, une mesure de transparence vis-à-vis des clients est actuellement en train d'être mise en place et testée : une transparence totale sur l'avancée des recrutements. En somme, les clients auront accès à une plateforme en ligne (notre ATS) qui leur permettra de voir en temps réel l'avancée de la mission (combien de profils contactés, chassés, ou le nombre d'entretiens déjà passés). Cette mesure a également pour but d'engager notre client dans la mission et de lui donner une totale transparence sur notre avancée. Cela améliore la relation client et leur offre une réelle expérience. D'autre part, comme Gabrielle le souligne, le label « *est un levier de confiance, en accordant les valeurs du client avec les nôtres.* » (Annexe 11.3.).

Finalement, une démarche RSE sincère légitimée par un label peut également permettre d'ouvrir de nouveaux marchés. En effet, comme l'a témoigné Pauline, cela peut permettre d'être « *sélectionné par exemple par des acteurs de la grande distribution en se différenciant lorsque l'on est une petite PME avec une démarche vertueuse* ». (Annexe 11.1.). En effet, l'accès à de nouveaux marchés pour un produit équitable créé par une PME peut être plus simple en se démarquant au travers d'une démarche éthique.

Selon Pauline également, « *Concernant nos clients, le fait d'être engagée et d'avoir une certification come ISO 14001, B Corp ou autre, est valorisé dans les réponses à appel d'offres ou dans les propositions commerciales et cela fait la différence à la fin par rapport à une entreprise qui ne serait pas engagée.* » (Annexe 11.1.).

Aujourd'hui, une catégorie de consommateurs a émergé : des clients qui sont prêts à payer davantage pour un produit ou service éthique. Finalement, certains clients ne viendront peut-être pas directement vers un produit ou service de la sorte, mais, seront capables de le boycotter s'il y a trop peu d'engagement. Même si cette catégorie de clients ne représente pas la majorité, elle est croissante et à prendre en compte. Finalement, la RSE peut permettre de renforcer la notoriété d'une marque ou entreprise. En effet, construire une communauté d'ambassadeurs et devenue une stratégie marketing phare.

En somme, la certification peut être un levier pour attirer de nouveaux clients ou en fidéliser, mais ce ne sera pas le point majoritaire qui provoquera le choix du client.

### ***1.2.2. Profiter de la communauté B Corp***

Comme vu précédemment dans notre étude, B Corp est avant toute chose, une communauté internationale d'entreprises engagées. En faisant partie de cette communauté, les entreprises peuvent évidemment bénéficier de conseils et du soutien des autres B Corp, mais également, créer des partenariats avec elles. En effet, une entreprise qui sera certifiée B Corp comprend mieux que n'importe quelle entreprise sans certification l'effort et le réel engagement qui se cache derrière ce label. C'est pourquoi, lorsqu'elle sera en recherche de fournisseurs, elle pourra s'adresser à d'autres entreprises B Corp en premier lieu. A titre d'exemple, Archibald Distillations<sup>25</sup> est un fournisseur de boissons pour RH Performances, Faguo<sup>26</sup> est également l'un des fournisseurs de sacs, bonnets à destination des collaborateurs de RH Performances. Ces deux entreprises sont des entreprises françaises certifiées B Corp. Si nous considérons cette relation dans les deux sens, des entreprises B Corp ayants des besoins en recrutement ou en formation, pourront plus facilement s'adresser au cabinet RH Performances. Il s'agit d'une relation gagnant-gagnant au sein de la communauté.

## **1.3. Environnement**

### ***1.3.1. Avoir un impact éthique***

On l'aura compris au travers de la définition du développement durable, l'un des grands enjeux de la RSE et du label B Corp, est naturellement d'avoir un impact positif sur l'environnement. Avoir un impact positif sur l'environnement participe à la création du sens que de nombreuses personnes peuvent rechercher ou souhaiter, dans leurs missions. Ces dires sont d'autant plus vrais depuis la crise du Covid 19.

---

<sup>25</sup> Archibald Distillations est une distillerie Française de boissons tonic bio et artisanale. Elle est certifiée B Corp depuis Juillet 2019.

<sup>26</sup> Faguo est une entreprise de textile français, entreprise à mission et certifié B Corp.

### **1.3.2. Permettant de réaliser des bénéfices économiques**

D'autre part, le fait d'être soucieux de l'environnement peut également devenir économiquement bénéfique aux entreprises. L'une des premières actions d'une entreprise pour identifier les pistes de réduction de consommations est le Bilan Carbone. La mise en place d'un tel diagnostic permet de rendre compte de la consommation d'eau, d'énergie, de fournitures, de déchets mais également de transports

Ainsi, pour diminuer son impact, une entreprise peut par exemple choisir de mieux isoler ses locaux (choix que RH Performances a fait). De plus, elle peut complètement envisager de plus gros travaux au sein de ses bâtiments, ou, totalement envisager de déménager pour des locaux plus verts. En plus d'avoir un impact positif sur l'environnement, réhabiliter ses locaux permet à l'entreprise de réduire sa consommation d'énergie et *in fine*, faire des bénéfices sur coûts fixes. De la même manière modifier sa source d'énergie comme installer des panneaux solaires, peut également permettre à l'entreprise, une fois l'investissement amortis, de réduire sa facture en énergie.

D'autres petites actions comme suivre sa consommation d'énergie, installer des détecteurs de présence pour les lumières ou encore, mettre en place des réducteurs de débit ou des embouts mousseurs pour l'eau, permet encore une fois de réduire ses coûts en plus d'être respectueux de l'environnement. La banalisation de la visioconférence permet également de limiter les déplacements des salariés.

On peut également penser au fait de limiter le gaspillage qu'il soit alimentaire ou matériel au niveau des fournitures. Cette mesure très simple et naturelle pour certains à mettre en place, permet de réaliser des économies tout en étant soucieux de l'environnement.

Les efforts de l'entreprise pour réduire l'empreinte environnementale des salariés peut également permettre aux salariés de faire des économies personnelles. Par exemple, RH Performances a fait le choix de donner des vélos de fonctions électriques à chacun des salariés qui le souhaiterait pour aller au bureau, mais également pour leur utilisation personnelle. De plus, les voitures de fonction sont elles aussi passées à l'électrique.

En somme, réaliser des économies d'énergie, être soucieux du tri de ses déchets ou encore diminuer drastiquement l'utilisation du papier, sont des gestes qui permettent de préserver l'environnement et les ressources disponibles d'un côté, et d'un autre, de réduire ses coûts.

## **1.4. Collectivité**

### ***1.4.1. L'ancrage territorial***

D'après la norme ISO 26000, l'ancrage territorial est « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. ». Au travers de cette définition, l'on comprend que s'inscrire dans son territoire permet de s'établir durablement au sein d'une zone bien délimitée. Le fait de s'inscrire de la sorte permet entre autres, d'améliorer sa gestion de la complexité du territoire en intégrant les acteurs présents.

L'intégration au sein de l'environnement local permet de se faire connaître, devenir un acteur puissant sur son territoire et être attractif pour les différentes parties prenantes (salariés, clients...). En effet, cela permet tout d'abord, de construire et de consolider la réputation de l'entreprise, mais également, de faire adhérer les différents acteurs. A l'exemple de RH Performances, la majorité de nos clients sont d'abord issues de la métropole Lilloise pour le cabinet historique de Lille. En effet, créer des liens physiques avec lors d'immersions dans leurs locaux par exemple, permet de créer une relation de confiance et de proximité. Les relations sont dès lors, plus facilement de qualité et les acteurs de la métropole Lilloise se rencontrent souvent lors d'évènements professionnels.

Finalement, le fait de s'ancrer sur son territoire permet également de comprendre les enjeux locaux. En l'espèce, les particularités des besoins en recrutement et formation des entreprises de la métropole Lilloise. De nombreux acteurs comme nationaux ou internationaux comme PSA Peugeot Citroën, Veolia ou encore Vinci, ont mis des stratégies d'ancrage territorial en place avec des suivis et reportings rigoureux. De ce fait, ils peuvent profiter de partenariats publics ou privés, et également, former ou recruter sur des métiers en pénurie via les organismes d'insertion.

### 1.4.2. Le mécénat de compétences

A première vue, le mécénat en nature peut paraître assez abstrait et être davantage un concept à la mode qu'un véritable levier ou enjeu pour la performance globale de l'entreprise. Ce qui est certain, c'est que cet outil rencontre de plus en plus de succès au sein des organisations. Plus précisément, l'émergence croissante du mécénat de compétences, notamment depuis la crise du Covid-19. En effet, le directeur du développement à l'Admical Léo Gaudin<sup>27</sup> a tenu en 2021 les propos suivants : « *Nous avons constaté une augmentation des actions de mécénat croisé financier et en nature dont notamment le mécénat de compétences.* ». Le but du mécénat de compétences étant de prêter en quelques sortes des compétences à différentes associations.

En termes d'avantages, nous pouvons noter en rappel à nos propos précédent, que celui favorise naturellement l'ancrage territorial. Ainsi, RH Performances s'inscrit dans cette conduite avec du mécène auprès d'associations comme Sport dans la Ville<sup>28</sup>, basé à Croix. Réaliser ces actions de mécène auprès d'une association comme celle-ci, permet de favoriser la cohésion interne, à l'instar de ces pratiques sportives par exemple, mais également de favoriser le bien-être des collaborateurs. De plus, il peut permettre de développer les compétences des salariés acteurs du mécénat, comme leur soft-skills ou leur capacité à former d'autres personnes sur leurs sujets de prédilection. Cela permet également, de renforcer l'image de l'organisation et sa réputation. Finalement, le mécénat de compétences bénéficie d'avantages fiscaux au travers d'une réduction d'impôts de 60% sur la somme investis.

Selon la 2<sup>e</sup> édition du baromètre sur le mécénat de compétences réalisé par l'IFOP<sup>29</sup> en 2020 (Annexe 12), 97% des salariés estiment que « *les entreprises ont un rôle à jouer sur les questions d'intérêt général* ». C'est-à-dire qu'ils soutiennent l'engagement des entreprises. Par ailleurs, selon cet échantillon de salariés également, l'expérience du mécénat de compétences est source d'évolution pour 71% d'entre eux (contre 57% en 2018). Pour 57%,

---

<sup>27</sup> Léo Gaudin était le directeur du développement de l'Admical, l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial jusque fin 2021. L'objectif de l'Admical est de développer le mécénat chez les entrepreneurs.

<sup>28</sup> Sport dans la Ville est une association créée en 1998 qui vise à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes au travers de la pratique du sport.

<sup>29</sup> L'IFOP est l'institut Français d'Opinion Publique. Créée en 1938, il s'agit historiquement de la première entreprise de sondages d'opinion et d'études marketing en France.

c'est l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles et finalement pour 37% contre 29% en 2018, le mécénat est une source de remotivation dans leur travail. Ces bénéficiaires sont également soutenus par la start-up Vendredi<sup>30</sup> qui vise à favoriser le mécénat de compétences des salariés. Ils connectent les entreprises et les associations pour donner la possibilité aux salariés de réaliser des temps de mécénat de compétences. Cette startup propose des actions sur toutes les thématiques : climat, handicap, diversité... Ils ont comme clients de grands groupes comme Disneyland Paris, SFR du groupe Altice, Suez, Electro Dépôt ou encore le groupe ADP. Pour finir, comme nous l'avons compris, le mécénat de compétences est un levier d'attractivité pour les entreprises. Parmi les salariés engagés, la majorité sont plus attachés à l'entreprise (77% contre 67% en 2018) et comprennent mieux les valeurs de l'entreprise (78%).

Pour finir, la charte éthique de RH Performances reprend ses grands engagements dont : « *une responsabilité sociétale matérialisée par l'engagement d'un mécénat financier à hauteur de 1% de son chiffre d'affaires ainsi qu'une politique de développement du mécénat de compétences auprès d'au moins 75% de ses collaborateurs.* ».

## **1.5. Gouvernance**

### ***1.5.1. Ethique, transparence et confiance***

Une entreprise engagée doit faire preuve d'éthique, de transparence et de confiance. Dans la RSE, la gouvernance d'une organisation représente la meilleure répartition possible des pouvoirs entre les différentes parties prenantes. Ainsi, RH Performances prend des décisions guidées par sa charte éthique. La charte éthique de RH Performances est un document qui a pour but :

- De partager les valeurs et engagements sociaux et environnementaux de RH Performances et donc de toute personne exerçant au sein de l'entreprise ;
- De partager les règles de vie des collaborateurs ;

---

<sup>30</sup> Vendredi est une startup qui permet à chacun d'avoir un impact social sans pour autant devoir changer d'entreprise ou de métier. C'est une startup d'intérêt général créée en 2015 et devenue une entreprise en 2018.

- D'expliquer comment est exercée la gouvernance de RH Performances ;
- D'établir les normes pour assurer l'usage souhaité de l'ensemble des outils informatiques, des moyens de communication et de l'intégrité des systèmes d'information de RH Performances.

Parmi les 4 grands engagements de RH Performances écrits dans la charte éthique on y retrouve notamment « *une gouvernance transparente et partagée* ».

Ainsi, chez RH Performances, le BOARD (*comité stratégique*) est composé des dirigeants mais également de trois personnes extérieures à l'entreprise représentant les parties prenantes. Ils accompagnent les dirigeants dans le pilotage des stratégies à moyen et long terme et apportent un regard extérieur. D'autre part, le COPILE (*comité de pilotage*), a pour responsabilité de définir et piloter les 5 axes stratégiques (innovation, croissance, humain, B Corp et client). Il est composé des différents dirigeants et de responsables des services supports (offre formation, finance, RH, com et marketing). En somme, ces organes permettent d'intégrer les différentes parties prenantes aux prises de décisions. Ces organes partagent les décisions prises (sauf confidentialité) avec les collaborateurs par le biais de réunions mensuelles et hebdomadaires, ou même, par le WhatsApp<sup>31</sup> groupe. Ainsi, les décisions sont prises de manière transparente avec les parties prenantes. Chacun des à son échelle est impliqué dans la construction et l'évolution de la stratégie de l'entreprise lors d'ateliers, de groupes de travail et de séminaires. Pour finir, les budgets, les comptes annuels ainsi que les situations intermédiaires de l'entreprise sont partagés avec les collaborateurs au moins 3 fois par an. Afin de faciliter la compréhension des éléments financiers, chaque collaborateur est formé à la lecture des bilans et comptes de résultats et aux indicateurs de gestion.

En conclusion, cela permet de rendre acteur et d'impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise. Ce fonctionnement équitable et participatif permet également de prendre en compte les intérêts et avis de chacun en fonction des objectifs de l'entreprise. Les pratiques de gestion évoluent alors en intégrant les différents acteurs. Ainsi, cela permet de consolider la cohérence des actions de l'organisation pour, *in fine*, en améliorer sa performance. Il y a une meilleure visibilité tant en interne vis-à-vis des collaborateurs, qu'en externe, vis-à-vis des clients par exemple. L'organisation est alors plus souple et la gestion plus horizontale. A terme,

---

<sup>31</sup> WhatsApp est une application mobile fournissant un système de messagerie instantanée chiffrée.

l'on voit rapidement les bénéfices d'une organisation rendue plus agile grâce à ces mesures : meilleur climat de travail, des process réfléchit ensemble donc plus fluide, amenant la productivité et l'efficacité. Mais également une valorisation des collaborateurs, du partage et des groupes de travail. En somme, un collectif stimulé, acteur, satisfait et épanoui. Tout ceci prend part aux enjeux de performance.

### **1.5.2. Actionnariat salarié**

L'actionnariat salarié est une mesure très intéressante en termes de bénéfices. Cela consiste à donner aux salariés gratuitement des actions de l'entreprise. Ainsi, le fondateur de RH Performances a fait le choix de l'actionnariat salarié. En Juin 2022, tous les associés se sont réunis pour décider des termes de cette mesure, c'est à cette issue que le pacte d'associé a été signé. Le fait d'offrir des actions gratuites chaque année durant 5 ans (*atteignant le maximum après 5 ans*) aux salariés, permet tout naturellement de fidéliser les salariés. Ces derniers souhaiteront rester pour cumuler leurs actions afin de les revendre plus tard. Plusieurs études ont démontré l'impact positif de la mise en place de l'actionnariat salarié. En effet, il permet d'augmenter l'attractivité des talents au travers des avantages proposés en plus de la rémunération. Il permet également d'impliquer les collaborateurs déjà en place et d'améliorer leurs performances. En effet, les collaborateurs changent de statut, ils ne sont plus de simples salariés. C'est pourquoi, les collaborateurs en allant tous dans la même direction et vers le même objectif, sont doublement impliqués et possèdent en quelque sorte « une part » de l'entreprise.

## **2. Des avantages garantis ?**

Mettre en place des actions dans le sens de la RSE est une chose, mais sommes-nous certains de voir les résultats de ces actions ? Cette question est légitime et nous répondrons que non. Il faut nécessairement s'assurer d'accompagner correctement ces actions. En l'espèce, cette partie fera office de préconisations pour les organisations ayant mis ou souhaitant mettre en place une stratégie RSE, mais également pour poursuivre les efforts que RH Performances fournit.

## **2.1. La nécessité de bien communiquer**

Comme nous l'avons vu au cours de notre raisonnement, beaucoup d'actions menées en interne permettent d'améliorer de manière importante l'image de l'entreprise et sa marque employeur. D'un autre sens, c'est grâce l'image renvoyée par l'entreprise que nous allons voir les résultats des actions mises en place. C'est pourquoi, il est nécessaire de bien communiquer tout d'abord en externe dans l'objectif de médiatiser l'ADN de l'entreprise. La communication est la vitrine des engagements pris par l'organisation et de ses efforts fournis.

Lorsqu'une entreprise investit massivement dans leur politique RSE, ils espèrent en récolter les bénéfices qui ne sont pas négligeables, comme l'attractivité. La communication permet donc d'éclairer les mesures prises par l'entreprise face aux parties prenantes. La communication permet d'informer et de sensibiliser ces parties prenantes. L'information va potentiellement, légitimer l'entreprise, rassurer les clients et différencier l'organisation face à la concurrence.

## **2.2. La nécessité d'une démarche sincère**

Cependant, il faut être vigilant au contenu que l'on communique. Communiquer de manière difforme par rapport aux engagements réels pourrait nuire à l'entreprise. Cette communication doit impérativement être sincère car les risques sont importants.

En interne, l'ADN commercialisée en externe doit apparaître. Le contraire risquerait de faire partir plus tôt que prévu les nouveaux talents. Et il est important de garder en tête que les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise sont ses collaborateurs. Ce collaborateur communiquera alors de manière négative à l'écosystème extérieur. Nous devons ressentir l'incarnation par les salariés en interne des valeurs communiquées. L'impact sur le turnover et la performance globale de l'entreprise pourrait être colossal.

Comme l'a témoigné Pauline, il est nécessaire d'être « *sincère dans sa démarche et ne pas faire de greenwashing. Si les collaborateurs ou les parties prenantes remarquent que derrière l'obtention du label, il n'y a pas d'actes sincères, alors il y aura naturellement du désengagement, une perte de confiance et l'entreprise ne s'y retrouvera pas.* ». Elle ajoute que

« Nous allons être à mon sens de plus en plus, les années avançant, dans un alignement du discours et des actes. Avec le greenwashing et les réseaux sociaux ce serait un risque important pour l'entreprise de ne pas être alignée. » (Annexe 11.1.). En effet, dans un monde ultra connecté, les entreprises risquent leur notoriété au travers des réseaux sociaux. Réseaux sociaux sur lesquels elles font leur publicité. C'est pourquoi, les entreprises engagées doivent le faire de manière sincère, quitte à communiquer leur avancement décroissant, ou être transparent sur les actions qui n'ont finalement, pas pu être mises en place.

### **2.3. La nécessité d'engager tous les collaborateurs**

Pour finir, il est plus que nécessaire d'engager la totalité des collaborateurs. En effet, le fait de laisser des collaborateurs de côté, risque de nuire à l'une des notions principales de la RSE qui est le collectif. La force du collectif est dans notre raisonnement, une source de performance pour l'entreprise. Pour RH Performances comme le témoigne Emilie, « *l'équipe B Corp est principalement basée à Lille* » (Annexe 11.2.), il est alors nécessaire de rassembler les différentes entités (Toulouse, Paris et Lyon) et de créer des synergies pour qu'ils puissent vivre la même expérience engagée qu'à Lille, qu'ils obtiennent le même sens dans leurs missions. En effet, le collectif est une réelle force. Il permet à *chacun d'être accompagné et d'évoluer* », mais également « *d'améliorer la performance individuelle de chacun* » d'après Emilie (Annexe 11.2.).

Comme Pauline l'a souligné, « *les clefs sont aussi et surtout pour l'interne : structurer, réorganiser, mobiliser les collaborateurs en leur redonnant du sens. Derrière c'est une meilleure maîtrise des coûts et des risques. La valorisation en externe se fait plutôt d'elle-même. Beaucoup d'entreprises et heureusement, attendent d'avoir bien structuré les choses avant de communiquer.* » (Annexe 11.1.). C'est pourquoi, pour RH Performances, comme pour toute autre entreprise étant labellisé, ou, ayant mis une stratégie RSE en place, il est nécessaire de créer des groupes de travail, de sensibiliser et de donner le même niveau d'engagement et la même possibilité à chacun de devenir acteur de cette stratégie.

## Conclusion

Dans cette recherche, nous avons réalisé une étude de la littérature existante sur le sujet, des interviews de collaborateurs RH Performances et d'autres d'experts en RSE et labellisation. Pour finalement, faire une analyse plus précise des actions qui peuvent être mises en place dans les entreprises ou, qui sont déjà mises en place chez RH Performances. Également des points ou domaines d'actions souhaitables ou possibles pour les acteurs qui en seraient intéressés par la mise en place d'une telle démarche.

En sommes, nous avons compris que la RSE était un concept ancien. Ce n'est pas un enjeu nouveau, mais cet enjeu, s'est développé ces dernières années avec l'apparition de problématiques sociales, environnementales, mais également sociétales.

Nos résultats concernant notre recherche sont plutôt concluants. En effet, nous avons pu établir un lien positif plus ou moins direct entre la mise en place d'une stratégie RSE dans une entreprise, et les effets sur la performance de celle-ci. Des effets qui sont surtout visible en termes de performance globale. En effet, se concentrer uniquement sur la performance financière ou économique aurait nécessité d'étudier les résultats de RH Performances avant et après la mise en place d'une stratégie RSE, de réussir à établir ou non, des liens de corrélation entre les actions mises en place et la performance économique. Cependant, nous avons pu voir que la RSE est un levier pour la performance globale. C'est à dire que ce n'est pas uniquement ces actions responsables qui mènent à la performance globale, mais elles y participent d'une manière significative. Ainsi, les actions en RSE permettent d'agir positivement sur chacune des parties prenantes en prenant en compte leurs besoins et en les engageant dans notre activité. En effet, au niveau collaborateurs, ces actions sont un levier d'attractivité et de fidélisation très important. Elles peuvent également permettre d'attirer des clients et d'en fidéliser via leur réelle prise en compte. La prise en compte des impacts environnementaux et sociétaux permet d'engager, de motiver et d'ajouter du sens dans les missions quotidiennes des collaborateurs. En somme, mettre en place une telle stratégie implique une restructuration des entreprises en interne, leur permettant de se questionner sur ce qui fonctionne, et ce qui mérite d'être amélioré. L'atteinte de la performance en est donc prise en compte et repensée. Finalement, travailler cette stratégie autour d'un label comme B Corp, permet d'aider l'entreprise à mettre des actions en place et à créer une feuille

de route. Mais surtout, cela permet de légitimer la démarche et réduire l'asymétrie d'informations.

Ces propos sont tout de même à nuancer. En effet, le choix du label nécessite de s'attarder sur sa méthodologie et sa cohérence avec notre vision et notre but. De plus, il est à noter que l'importance d'une démarche sincère, de la communication en interne comme en externe, et de la sensibilisation ou la permission à chacun des collaborateurs de s'engager ou non, est primordiale.

Finalement, au travers du contexte actuel et du contexte passé tant au niveau sanitaire (crise du covid), qu'au niveau sociétal (gilets jaunes) ou encore au niveau environnemental (urgence climatique et catastrophes naturelles comme les sécheresses, canicules ou inondations récentes), la prise en compte de la RSE semble être plus que nécessaire. La sensibilisation à ces sujets de la nouvelle génération entre en ligne de compte dans les stratégies d'entreprise. De plus, l'anticipation du cadre légal évolutif à ce sujet ne peut être que positif pour une entreprise qui commence tôt à prendre ces sujets en compte.

Il serait par ailleurs intéressant de réaliser une étude davantage scientifique et prenant en compte un échantillon d'entreprises engagées ou non important, pour analyser les résultats directs ou indirects en termes d'une part de performance financière, et d'autre part de performance globale.



## **Bibliographie**

Akerlof, G. A., (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 84(3), pages 488-500.

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.

Barnett, M.L. and Salomon, R.M. (2012), Does It Pay to Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1304-1320.

[<http://dx.doi.org/10.1002/smj.1980>]

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

Boutiba, R., Boussoura, E. & Ben-Slimane, O. (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20,5, 25-44.  
[<https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0025>]

Chameroy, F. (2013). Les effets du label sur la qualité perçue, les relations à la marque et le consentement à payer, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-provence, Université d'Aix-Marseille.

Chapron J-P., Dubost C. et Imalhayene F. (2020), « Rapport sur les labels RSE, accompagner les entreprises et donner confiance à leurs parties prenantes », Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Direction générale du Trésor. p65-75

Charreaux, G., (1998), « La mesure de performance des entreprises », *Banque et Marchés*, n° 34, mai-juin.

Chen, X., & Kelly, T. F. (2015), B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114.

COM, (2001) 366 - Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility - EU monitor COM (2001)366

COM, (2011) 681 - Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014

Domin, J. P., et Nieddu, M. (2012). « La pluralité des approches en termes de performance », *Économie et institutions* 18-19. [<https://doi.org/10.4000/ei.483>]

Ernult, J. et Ashta, A. (2007), "Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives", *Cahiers du CEREN* n°21, Groupe ESC Dijon Bourgogne.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question(s) de management*, 9, 65-89. [<https://doi.org/10.3917/qdm.151.0065>]

Germain, C., & Trebucq, S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

Griffin, J. and Mahon, J. (1997), The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. *Business and Society*, 36, 5-31. [<http://dx.doi.org/10.1177/000765039703600102>]

Howard H. Bowen (1953), « Social Responsibilities of the Businessman ».

ISO. (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO, Genève.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.

Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010), La responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques. Paris, Dunod.

Margolis J. D, et Walsh J. P, (2002), « Misery Loves Companies : Whither Social Initiatives by Business ? », *Working Papers*, Harvard Business School, December, 16.

Orlitzky M., Schmidt, F. L, et S. Rynes, (2003), « Corporate Social and Financial Performance : A Meta-analysis », *Organization Studies*, Vol 24, n° 3.

Ory J. F., Petitjean, J. L., (2014), RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises.

Persais, É. (2006). Bilan sociétal : la mise en oeuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (302), 14–39. [https://doi.org/10.7202/1021557ar]

Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 57-65. [https://doi.org/10.3917/rsg.223.0057]

Schäfer P. et Helfrich V. (2022), « La RSE en schémas ». Editions Ellipses.

## Sitographie

<https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/charge-de-recrutement.html>

<https://www.bcorporation.fr/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

<https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse/la-norme-iso-26000>

<https://choosemycompany.com/fr/?country=FR>

<https://conecomm.com/2016-millennial-employee-engagement-study/>

<https://expertises.ademe.fr/production-durable/production-industrielle-services/passer-a-laction/dossier/performance-globale/quest-performance-globale#:~:text=La%20performance%20globale%2C%20qui%20inclut,activit%C3%A9%20sur%20ce%20champ%20%C3%A9largi.>

<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.medef.com/fr/actualites/barometre-de-perception-de-la-rse-en-entreprise>

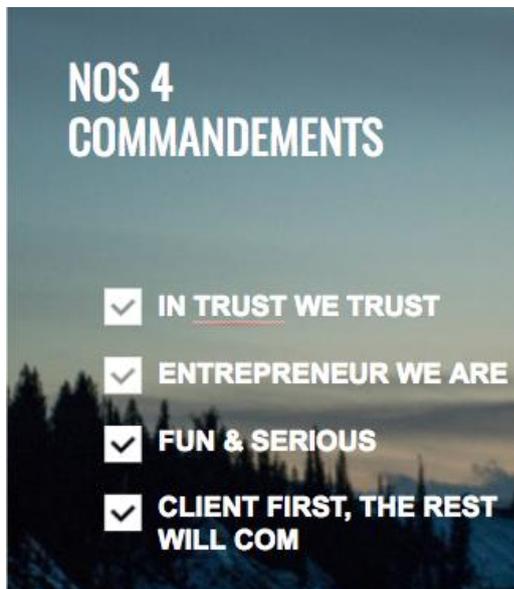


## Glossaire

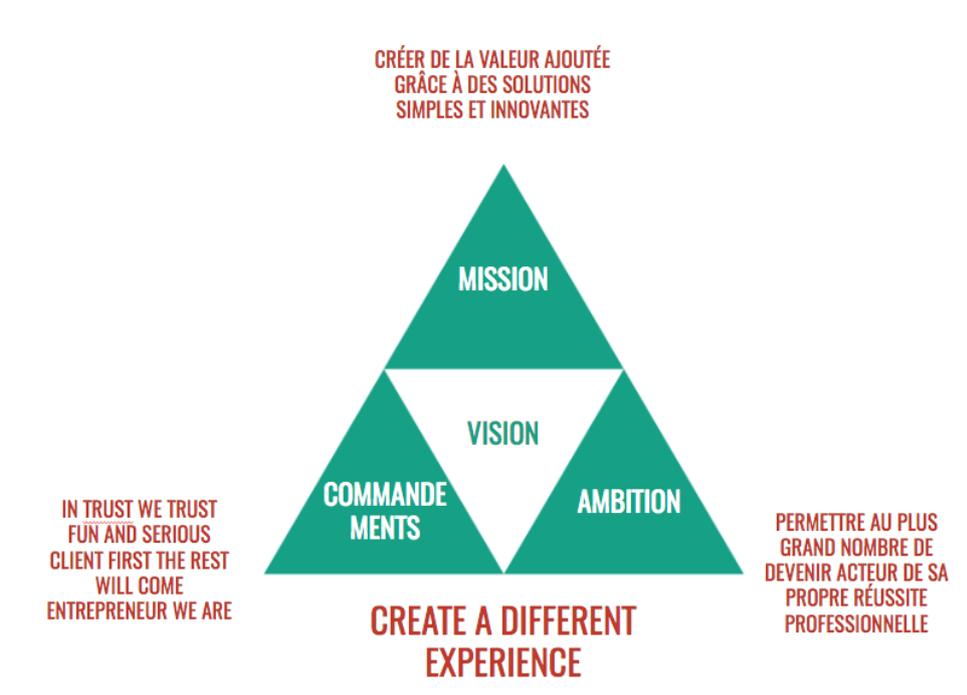
<b>ADEME</b>	Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie, plus communément appelé Agence de la transition écologique. C'est un établissement public qui accompagne la transition écologique et énergétique sous la tutelle du ministère de la transition écologique et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.
<b>ADN</b>	Caractéristique fondamentale d'une entreprise, d'une marque, porteuse de son identité et de son savoir-faire.
<b>ATS</b>	Signifie Applicant Tracking System. En français, il s'agit simplement d'un logiciel de gestion du recrutement. Il permet aux recruteurs de suivre les candidatures et de centraliser les données liées à leur recrutement. Il permet également de suivre l'évolution et d'agir sur la campagne de recrutement.
<b>BIA</b>	Business Impact Assessment. Il s'agit du formulaire d'évaluation B Corp.
<b>BOARD</b>	Principal organe de direction d'une société qui inclut les investisseurs. Il peut être aussi appelé comité stratégique.
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>COPILE</b>	Il assure les choix stratégiques tout au long des projets : le bon déroulé des opérations et la bonne dynamique selon les objectifs généraux.
<b>Freelance</b>	Une personne qui exerce son activité en tant que travailleur indépendant, souvent pour une mission et une durée donnée (6 mois, 18 mois...).
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>Reporting</b>	Communication de données afin de rendre compte d'une situation ou avancée.
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>Sourcing</b>	Rechercher de manière proactive des candidats par tous les moyens pertinents. Il ne s'agit pas ici d'attendre les candidatures des candidats suite à la publication d'annonces.

## Annexes

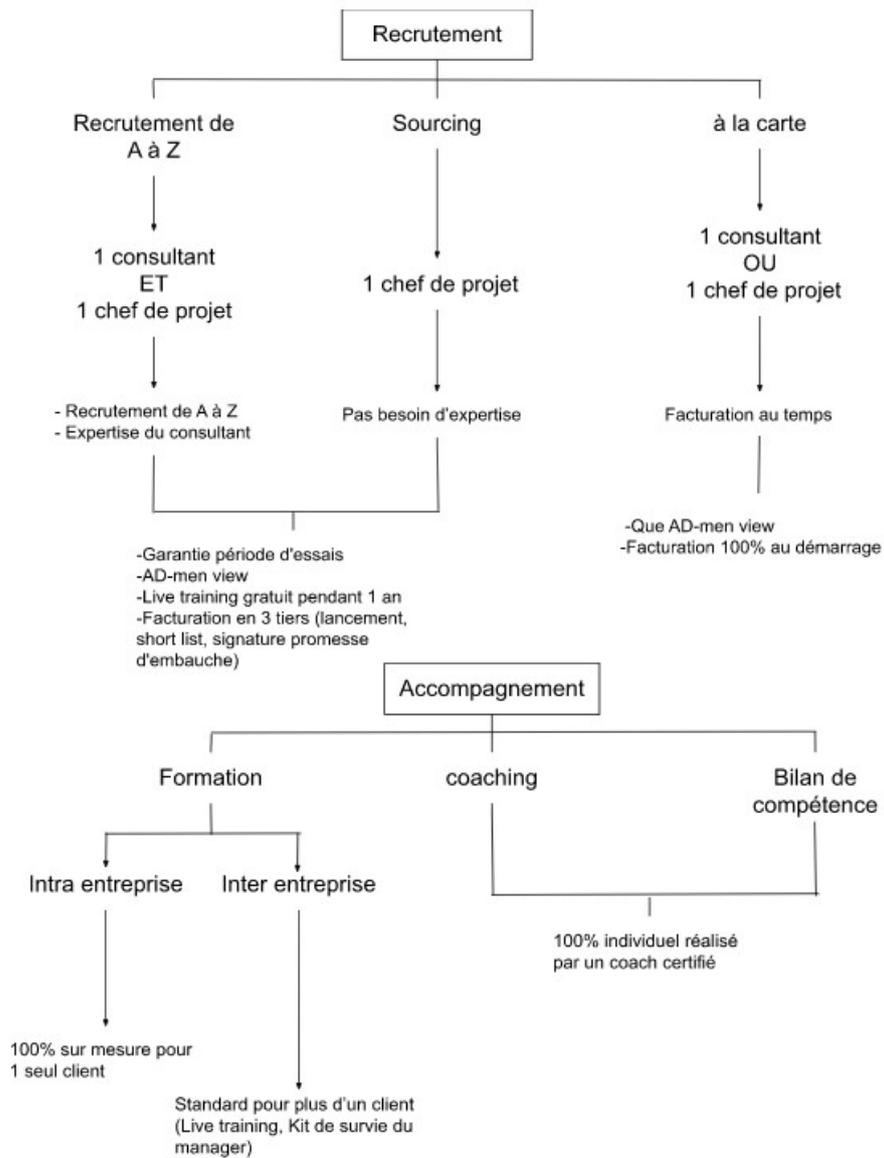
### Annexe 1 : Les 4 commandements de RH Performances



### Annexe 2 : Mission, Vision, Ambition et Commandements de RH Performances



Annexe 3 : Explication des différentes offres proposées par RH Performances



Annexe 4 : Exemples de questions posées dans l'évaluation B Impact (BIA)

Annexe 4.1. : Introduction du domaine d'impact environnement

Vous planifiez un voyage vers la certification? En savoir plus sur le calendrier et le processus

**B Évaluation de l'impact**

ENTREPRISE  
RH PERFORMANCES

- Notifications
- Tableau de bord
- Examens
- Évaluation B Impact Assessment
- SDG Action Manager
- Filtre de questions
- Rapports
- Objectifs
- Certification B Corporation
- Pacte mondial des Nations Unies
- Evaluations
- Paramètres

### Évaluation B Impact

IMPRIMER PDF | TÉLÉCHARGER | ANALYSE COMPARATIVE | FILTRE

#### Environnement

QUESTIONS RÉPONDES: 32/32 | SCORE GLOBAL: 12.0

SCORE DES OPÉRATIONS: 11.2 | SCORE IBM: 0.0 | SCORE N/A: 0.8

Découvrez ce que votre entreprise peut faire pour améliorer sa gestion environnementale globale.

L'environnement évalue les pratiques globales de gestion environnementale d'une entreprise ainsi que son impact sur l'air, le climat, l'eau, la terre et la biodiversité. Cela inclut l'impact direct des opérations d'une entreprise et, le cas échéant, de sa chaîne d'approvisionnement et de ses canaux de distribution. Cette section reconnaît également les entreprises dont les processus de production sont innovants sur le plan environnemental et celles qui vendent des produits ou des services ayant un impact environnemental positif. Certains exemples pourraient inclure des produits et services qui créent de l'énergie renouvelable, réduisent la consommation ou les déchets, préservent les terres ou la faune, fournissent des alternatives moins toxiques au marché ou éduquent les gens sur les problèmes environnementaux.

EN SAVOIR PLUS

#### Introduction de la section Environnement

OPÉRATIONS: 0.0

Cette section concerne votre empreinte environnementale afin de déterminer les questions qui s'appliquent à continuation durant l'évaluation. Elle identifie également si le produit/service de votre entreprise vise à apporter un impact environnemental positif, matériel et spécifique, et, le cas échéant, ouvre la section Modèle d'affaires à impact relatif à l'environnement qui s'applique le plus.

- Types d'infrastructures
- Modèle d'affaires environnemental

#### Gestion environnementale

OPÉRATIONS: 3.6

- Normes de construction écologique
- Amélioration des installations/sites/bureaux louées avec les propriétaires

Get Help

**Annexe 4.2.** : Exemple de question avec réponses évolutives (*Suivi de la consommation d'énergie*)

Vous planifiez un voyage vers la certification? En savoir plus sur le calendrier et le processus

**B Évaluation de l'impact**

ENTREPRISE  
RH PERFORMANCES

- Notifications
- Tableau de bord
- Examens
- Évaluation B Impact Assessment
- SDG Action Manager
- Filtre de questions
- Rapports
- Objectifs
- Certification B Corporation
- Pacte mondial des Nations Unies
- Evaluations
- Paramètres

### Systèmes de management environnemental

Air et Climat

OPÉRATIONS: 4.0

#### Suivi de la consommation d'énergie

EN SAVOIR PLUS | COMMENTAIRES

Points obtenus: 0.12 sur 0.48

SUIVANT

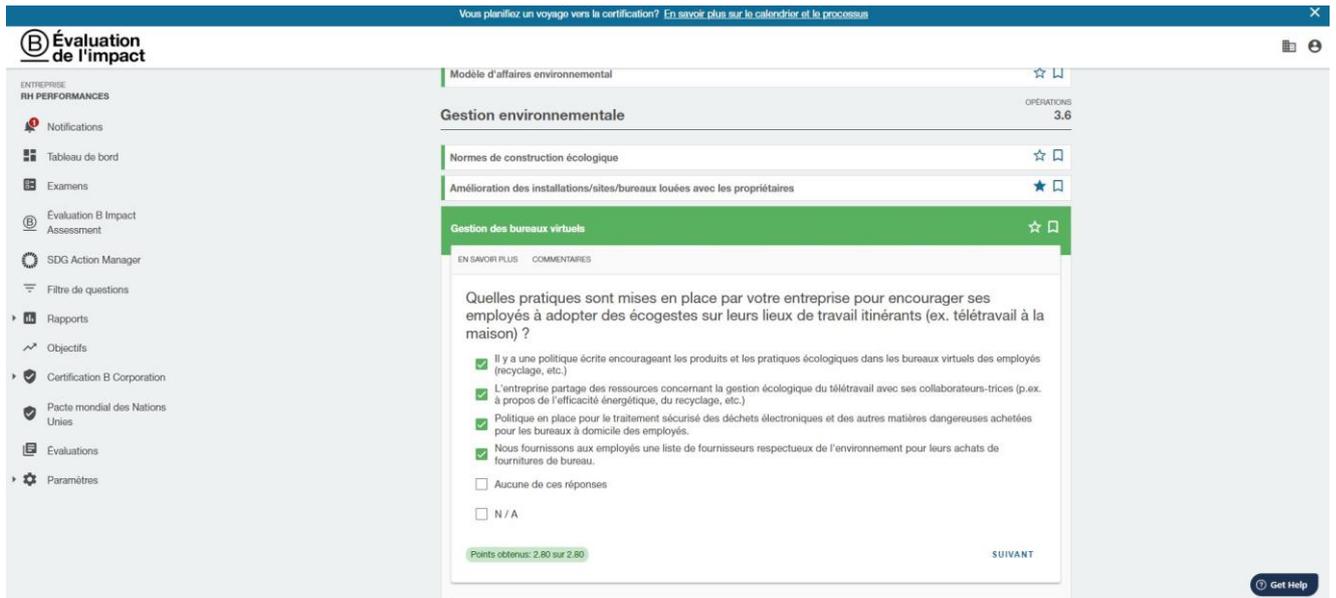
Activité

Commentaires

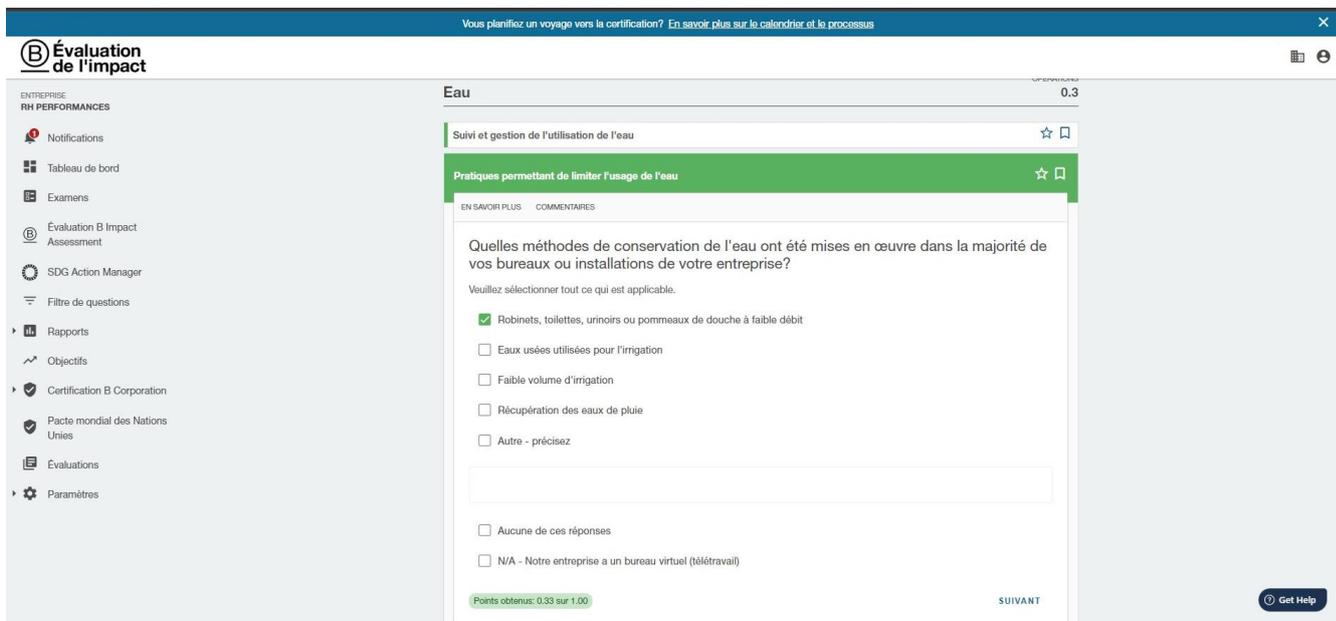
Ajouter un commentaire, un lien ou un document

Get Help

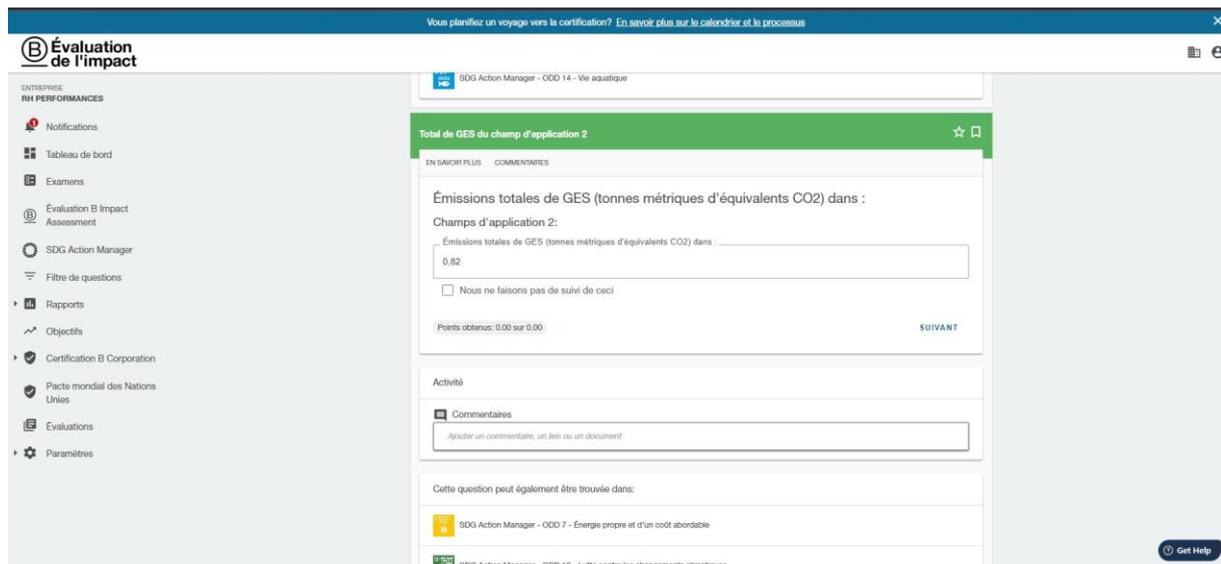
**Annexe 4.3.** : Exemple de question fournissant de bonnes pratiques (*Gestion de bureaux virtuels*)



Annexe 4.4. : Exemple de question qualitative (*Pratiques permettant de limiter l'usage d'eau*)



Annexe 4.5. Exemple de question quantitative (*Total de GES du champ d'application 2*)



## Annexe 5 : Frais de certification B Corp

Annexe 5.1. : Tableau répertoriant les frais de soumission de l'évaluation B Impact en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise

<b>Annual Sales</b>	<b>Submission Fee</b>
€ 0 - € 4,999,999	€ 250
€ 5,000,000 - € 49,999,999	€ 500
€ 50,000,000 - € 99,999,999	€ 700
€ 100,000,000+	€ 900

Source : « Certification Pricing - Submission Fee ». B Lab Europe.

<https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/pricing/>

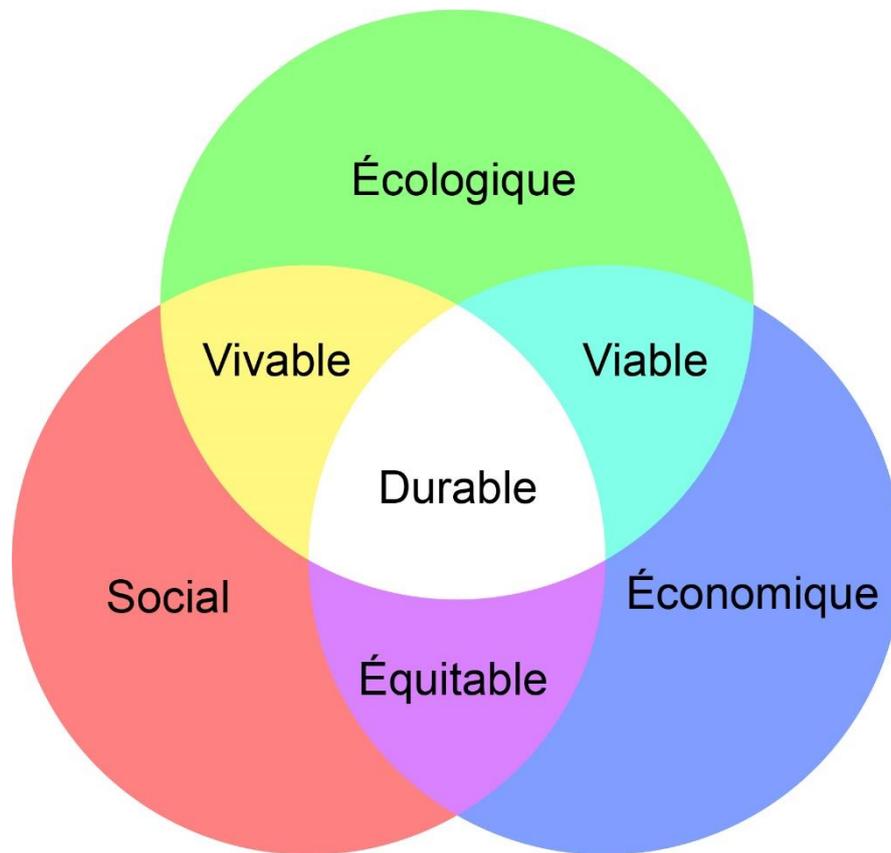
Annexe 5.2. : Tableau répertoriant les frais annuels de la certification B Corp en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise

<b>Annual Sales</b>	<b>Annual Certification Fees for Mature Markets*</b>
€ 0 - € 149,999	€ 2,000 (€1,000 legacy & early market stage pricing)
€ 150,000 - € 499,999	€ 2,000 (€1,250 legacy & early market stage pricing)
€ 500,000 - € 999,999	€ 2,000 (€1,500 legacy & early market stage pricing)
€ 1,000,000 - € 2,499,999	€ 2,000
€ 2,500,000 - € 4,999,999	€ 2,500
€ 5,000,000 - € 7,499,999	€ 3,000
€ 7,500,000 - € 9,999,999	€ 4,000
€ 10,000,000 - € 14,999,999	€ 6,000
€ 15,000,000 - € 19,999,999	€ 8,500
€ 20,000,000 - € 29,999,999	€ 12,000
€ 30,000,000 - € 49,999,999	€ 16,000
€ 50,000,000 - € 74,999,999	€ 20,000
€ 75,000,000 - € 99,999,999	€ 25,000
€ 100,000,000 - € 174,999,999	€ 30,000
€ 175,000,000 - € 249,999,999	€ 35,000
€ 250,000,000 - € 499,999,999	€ 40,000
€ 500,000,000 - € 749,999,999	€ 45,000
€ 750,000,000 - € 1,000,000,000	€ 50,000

Source : « Certification Pricing – Annual Certification Fee ». B Lab Europe.

<https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/pricing/>

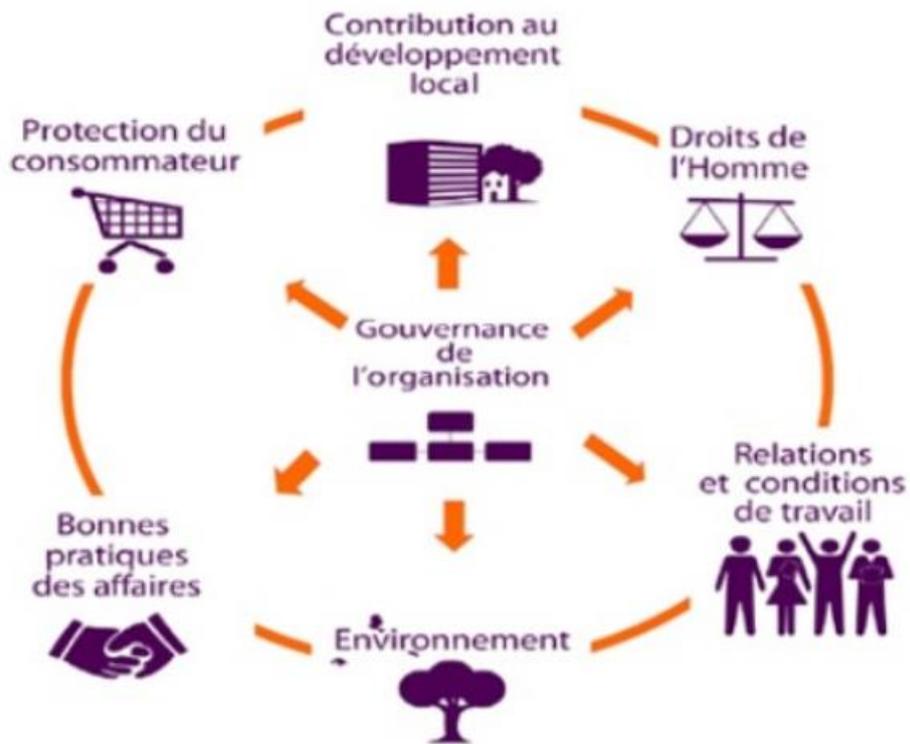
**Annexe 6** : Représentation schématique du développement durable



Source : « Schéma du développement durable ». IUTSD, Université Paris 13.

[Schéma du développement durable - IUT de Saint-Denis \(univ-paris13.fr\)](http://univ-paris13.fr)

Annexe 7 : Représentation schématique des 7 questions centrales de la norme ISO 26000



Source : « Développement durable, La norme ISO 26000 ». Chambre de commerce et d'industrie.

<https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse/la-norme-iso-26000>

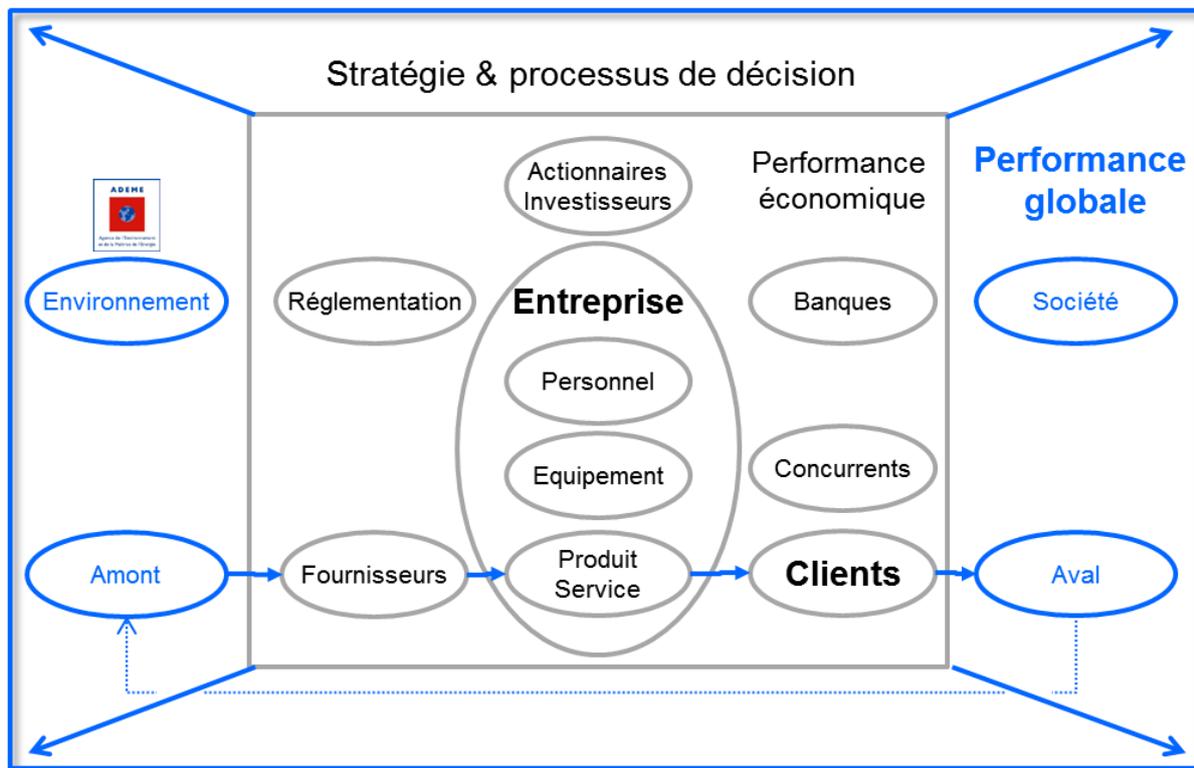
Annexe 8 : Grille de lecture des conceptions de la RSE et leur ancrage théorique

<u>La conception axée sur le principe</u>	
<i>La RSE comme expression de valeurs et de convictions allant au-delà de la loi</i>	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société.
Davis (1960)	La RSE renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme.
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Friedman (1972)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Elle consiste, à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu.
Preston et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) est meilleure que la RSE puisqu'elle met l'accent sur « <i>The importance of the public policy process.</i> » (p. 102). La RPE serait alors un ensemble de principes et d'engagements que l'entreprise est tenue de respecter.
Backman (1975)	La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est [l'idée] selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Frederik (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante.
Dubouchet et al. (2004)	La responsabilité sociale consiste pour l'entreprise à dépasser les normes et réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait...
Pasquero (2006)	Ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné.
<u>La conception axée sur les acteurs</u>	
<i>La RSE comme capacité à satisfaire les besoins des parties prenantes</i>	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Freeman (1984)	La RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels
Clarkson (1995)	La RSE renvoie la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Gendron (2002)	RSE est l'ensemble des relations que la firme entretient avec toutes ses parties prenantes : les clients, les employés, la communauté, les actionnaires, les gouvernements, les fournisseurs et les concurrents.
Carroll et Buchholtz (2003)	La responsabilité de l'entreprise s'oriente vers tout individu ou groupe qui revendique un ou plusieurs différents types d'intérêts vis-à-vis d'une entreprise.
Capron et al. (2004)	La RSE s'inscrit dans une représentation de l'entreprise 'encadrée' au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de son environnement social.

<u>La conception axée sur le contenu</u>	
<i>La RSE comme intégration de multiples dimensions sociétales</i>	
Carroll (1979)	La RSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes.
Wartick et Cochran (1985)	La RSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991)	La RSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/résultats observables liée aux relations sociétales de l'entreprise.
Swanson (1995)	La RSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes, micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
Husted (2000)	La RSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes.
Allouche et Laroche (2005)	Dans une conception actuelle, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise intègre trois éléments: honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion.
Capron et Quairel-Lanoizelée (2007)	La RSE renvoie aux modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances.
Dkhili <i>et al.</i> (2014)	L'idée de la RSE répond à une représentation élargie de l'environnement des firmes, entendu non seulement dans ses dimensions économique et financière, mais aussi sociale, humaine et écologique.
<u>La conception axée sur le processus</u>	
<i>La RSE comme dynamique de construction collective</i>	
Mitnick (1993)	La RSE est un sous-système d'un système entier de performance guidé par des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conversion en des outputs véhiculés vers l'environnement. L'enjeu étant d'optimiser le fonctionnement du système
Cramer et al. (2010)	Dans cette réflexion récente, la RSE en pratique est considérée comme un processus de création de sens collectif dans les organisations.
Basu et Palazzo (2008)	La RSE se cristallise dans le processus par lequel les managers d'une organisation conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes.
Angus-Leppa et al., (2010)	La RSE est perçue comme processus de sensemaking renvoyant à une théorie importante et pertinente de la signification et de l'action pour comprendre les ambiguïtés autour de la RSE dans la pratique.

Source : Boutiba, R., Boussoura, E. & Ben-Slimane, O. (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 20,5, 25-44.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0025>

Annexe 9 : Stratégie et processus de décision pour élargir à la performance globale



Source : Expertises ADEME, Production durable, La performance globale.

<https://expertises.ademe.fr/production-durable/production-industrielle-services/passer-a-l'action/dossier/performance-globale/quest-performance-globale#:~:text=La%20performance%20globale%2C%20qui%20inclut,activit%C3%A9%20sur%20ce%20champ%20%C3%A9largi.>

Annexe 10 : Captures d'écran de profils que nous avons approchés pour différents postes

Annexe 10.1. : Exemple de profil en recherche d'une entreprise ayant un engagement RSE fort



Source : Echanges personnels écrits sur LinkedIn avec de potentiels candidats

Annexe 10.2. : Exemple de profil n'étant pas à l'écoute du marché mais qui est intéressé par des entreprises à mission ou labelisés B Corp et qui s'ouvre donc aux opportunités



Source : Echanges personnels écrits sur LinkedIn avec de potentiels candidats

## Annexe 11 : Retranscription des entretiens semi-directifs

### Annexe 11.1. : Entretien de Pauline Paquier – Consultante RSE et Responsable RSE chez Imagreen

#### **Présentation**

##### **1. Pouvez-vous vous présenter, vous, votre rôle, vos missions dans votre entreprise actuelle ?**

Actuellement consultante RSE chez Imagreen depuis 1 an et demi un côté opérationnel

B leader depuis l'année dernière officiellement B leader

Concernant la formation B leader, j'ai commencé à accompagner les entreprises vers B Corp avant que le programme B Leader n'existe vraiment. C'est de par le partenariat entre Réseaux Alliances et B Lab France qu'est née par la suite la formation B.

##### **2. Quel rôle jouez-vous dans la stratégie RSE de vos clients à quoi prenez-vous part ?**

« De mon côté l'approche est vraiment 360, c'est pouvoir faire un état des lieux complet, une photo l'instant T d'où l'entreprise en est dans sa démarche RSE, d'analyser l'ensemble de ses activités avec ce prisme-là. Je passe notamment par l'utilisation du référentiel B Corp : c'est à la fois regarder la gouvernance, le volet RH au sens large, les relations avec les parties prenantes en interne et externe (fournisseurs, volet client, volet association, ancrage territorial) et toute la dimension environnementale à la fois par rapport aux activités qui sont menées et à la fois toute la partie écogestes au quotidien. »

**Question d'approfondissement** : Pourquoi vous appuyez vous sur le référentiel B Corp et pas un autre référentiel ?

« Pour moi B Corp reste aujourd'hui le référentiel qui coche le plus de cases et qui va être selon moi le plus complet pour avoir cette analyse 360 degrés d'une entreprise. Il n'est pas parfait, il dispose de forces et de quelques axes d'amélioration. Néanmoins, il a le mérite de :

- Questionner plusieurs thématiques ;
- D'adresser l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise ;
- D'être sur une version 6 et une version 7 en cours en termes de référentiel depuis la création de B Corp : c'est un label fait évoluer son référentiel dans le temps avec toutes les nouveautés qui vont arriver au fur et à mesure par rapport à une norme comme l'ISO 26000 qui a été créée en 2010 et qui aujourd'hui en est toujours au même stade. Pour moi les sujets d'économie circulaire, d'économie de la fonctionnalité ne sont pas encore assez poussés dans une norme comme celle-ci, alors que c'est inclus dans B Corp. »

#### **Cadre théorique**

##### **3. Comment décririez-vous la RSE ?**

« C'est vraiment la contribution concrète des entreprises aux enjeux du développement durable. Concrètement c'est que va-t-on faire au quotidien pour développer les activités de l'entreprise en se disant que l'on peut faire les choses différemment : qu'on peut être beaucoup plus respectueux de la dimension « planète » et de « l'Homme » avec un grand H. De pouvoir permettre à chacun de s'épanouir dans ses missions et donc d'avoir une diminution des impacts négatifs et une création d'impacts positifs. »

##### **4. Quels en sont les piliers ?**

« L'idée est vraiment de se dire que l'on ne va pas séparer la dimension performance économique de la dimension sociale, environnementale et sociétale. Donc que ce soit un référentiel B Corp ou un

autre, c'est vraiment d'essayer de s'imprégner du niveau de maturité de l'entreprise pour voir comment on démarre le diagnostic. Pour moi les questions également très importantes c'est justement cette question du rôle de la raison d'être des entreprises qui sont importantes à aller challenger et ensuite d'avoir cette analyse plus poussée des points forts et axes de progrès afin de formuler des recommandations et plans d'action. »

#### **5. Quel est votre avis concernant les labels ?**

« Ils ont le mérite de poser un cadre avec un référentiel ou un cahier des charges en fonction du type de label regardé. Ce cadre permet de pouvoir donner des points de repères à des entreprises. Si on prend la norme ISO 26000, elle a quand même le mérite de poser des lignes directrices en disant aux entreprises : « Vous pouvez faire comme ça part rapport à telle ou telle partie prenante. ». Les labels ont également le mérite de permettre aux entreprises de s'inspirer, de voir comment atteindre leurs objectifs. Ensuite pour celles qui veulent être certifiées, c'est aussi un gage de respect du cahier des charges et on a le droit derrière de communiquer sur le fait que l'on soit engagé, que l'on a eu un contrôle et que l'on respecte bien ce cahier des charges. »

#### **6. Quelle est leur utilité, la plus-value qu'ils génèrent ?**

« Ça vient crédibiliser et légitimer le processus et les actions mises en place par l'entreprise. En termes de bénéfice outre, c'est également l'idée d'aller chercher de nouveaux marchés, d'obtenir une meilleure confiance des clients ou des consommateurs. C'est l'image de l'entreprise. Mais cela fait également partie des risques : si derrière on ne respecte pas les engagements pris au titre de ce label, le risque est beaucoup plus grand. »

#### **7. De la même manière, y voyez-vous des points de vigilance ou négatifs à leurs sujets ?**

« En effet il y a différents points de vigilance :

- Le fait de payer pour avoir un label reste un point de vigilance dans le sens ça va écarter d'office certaines entreprises qui auraient aimé avoir ce label mais qui se disent que c'est trop cher. Et de l'autre côté, celles qui ont le moyen de se payer un label la question est est-ce que c'est totalement crédible.
- Il faut également être sincère dans sa démarche et ne pas faire de « greenwashing ». Si les collaborateurs ou les parties prenantes remarquent que derrière l'obtention du label, il n'y a pas d'actes sincères, alors il y aura naturellement du désengagement, une perte de confiance et l'entreprise ne s'y retrouvera pas. Nous allons être à mon sens de plus en plus, les années avançant, dans un alignement du discours et des actes. Avec le greenwashing et les réseaux sociaux ce serait un risque important pour l'entreprise de ne pas être alignée. »

#### **8. Pourquoi le label B Corp et pas un autre ?**

- « Tout d'abord, ce label coche le plus de cases déjà sur le fond.
- Ensuite, pour les entreprises, il a également le mérite d'être international à la différence d'autres label comme Lucie qui est tout aussi bien mais seulement à portée de la France.
- Puis la dimension communauté, à la fois de pouvoir rentrer dans un mouvement international, de faire partie de cette communauté d'entreprises meilleures pour le monde. On a une

dimension philosophique qui vient rassembler les entreprises, mais on ne va pas chercher B Corp pour avoir juste le label, c'est derrière faire réellement partie de ce mouvement d'entreprises qui s'engagent. »

**Question d'approfondissement :** Cet aspect communauté peut-il être anticoncurrentiel ?

« Cela peut faire partie des risques effectivement mais encore une fois ça permet de tirer les entreprises vers le haut. Si on considère qu'une entreprise fait bien les choses mais elle n'est pas encore B Corp, je pense que cette entreprise fera tout de même partie des évaluées. Par contre des entreprises qui aujourd'hui développent leur activité de manière moyenne, voir très moyenne, cela les oblige à avancer dans ce cadre-là, je trouve ça quand même positif. »

## **Recherche**

**9. L'engagement de votre entreprise a-t-il participé à votre prise de décision de l'intégrer ?  
Sur quels points ?**

« Imagreen est actuellement société à mission et en attente pour la certification B Corp. L'engagement sociétal et environnemental d'Imagreen a complètement participé à ma décision de les rejoindre. »

**Question d'approfondissement :** Avez-vous remarqué cet effet chez vos clients ?

« Tout à fait. Aujourd'hui nous avons une véritable différence entre avant le Covid et après. Les citoyens se sont également posé la question du sens de leur travail. Le besoin de se sentir utile et d'être en adéquation entre ses aspirations personnelles et ce que l'on fait au quotidien dans nos missions professionnelles est bien plus fort qu'avant. Toutes ces dimensions RSE des entreprises permettent aujourd'hui d'attirer et de fidéliser les talents. Pour celles qui ne s'engagent pas, c'est un risque de perdre certains talents. »

**10. L'engagement de vos clients participe-t-il au fait à la décision des collaborateurs de rester dans l'entreprise ?**

« Les entreprises engagées aujourd'hui ont clairement un avantage. Aujourd'hui cela fait partie du niveau de satisfaction des collaborateurs, et des éléments qui font qu'ils restent ou partent des entreprises. Mais ça reste surtout l'adéquation entre le discours et les actes. Aujourd'hui nous ne pouvons pas communiquer d'un côté en prônant ces valeurs et de l'autre faire uniquement du greenwashing et qu'il n'y ait rien derrière. »

**11. Diriez-vous que l'engagement RSE de votre entreprise constitue un avantage concurrentiel aux yeux de vos clients sur votre secteur ?**

« Je ne vais pas répondre à cette question pour Imagreen mais plutôt pour certains de nos clients car nous sommes actuellement en phase de croissance avec de fortes transformations, je n'ai pas encore assez de recul. »

**Question d'approfondissement :** Avez-vous remarqué cet effet chez vos clients ?

« Concernant nos clients, le fait d'être engagée et d'avoir une certification come ISO 14001, B Corp ou autre, est valorisé dans les réponses à appel d'offres ou dans les propositions commerciales et cela fait la différence à la fin par rapport à une entreprise qui ne serait pas engagée. »

**12. Considérez-vous que la stratégie RSE est un levier de performance pour les entreprises ?  
Quels sont d'après vous les avantages ?**

« Nous restons sur de la performance globale même si la première performance visée et l'économique, derrière nous savons démontrer qu'avoir une démarche RSE permet de :

- Attirer les talents ;
- Ouvrir de nouveaux marchés : être sélectionnés par exemple par des acteurs de la grande distribution en se différenciant lorsque l'on est une petite PME avec une démarche vertueuse ;
- L'image ;
- La confiance aux yeux des investisseurs : même pour les starts ups on doit démontrer que le projet s'inscrit à la fois d'un point de vue social et environnemental avec de la création d'emploi etc pour obtenir des financeurs. »

### **13. Comment voyez-vous l'adoption de la RSE par les entreprises dans le futur ?**

« La loi pacte a quand même fait avancer pas mal de chose, notamment depuis 2019 avec la sortie du statut de société à mission. Les entreprises engagées et qui font parler d'elles contribuent à l'essor d'un mouvement d'entreprises engagées, plus vertueuses et ça permet d'en inspirer d'autres

Aujourd'hui nous sommes plutôt dans de l'incitatif plutôt que de la contrainte. Même s'il y aura toujours des entreprises qui devront être contraintes pour les faire avancer sur ces sujets. Nous sommes plutôt dans une bonne dynamique aujourd'hui avec des entreprises qui se posent les bonnes questions sans avoir justement cette contrainte.

Même si un cadre légal venait contraindre les entreprises, le risque de perdre des talents et de la performance est plus élevé que la lourdeur d'une démarche administrative qui n'arrivera peut-être jamais. »

### **14. Mettre une stratégie RSE en place est une chose mais pensez-vous qu'il y ait des actions supplémentaires à mettre en place pour voir les résultats ?**

- « Il est nécessaire de bien communiquer ;
- Mais les clefs sont aussi et surtout pour l'interne : structurer, réorganiser, mobiliser les collaborateurs en leur redonnant du sens. Derrière c'est une meilleure maîtrise des coûts et des risques.
- La valorisation en externe se fait plutôt d'elle-même. Beaucoup d'entreprises et heureusement, attendent d'avoir bien structuré les choses avant de communiquer.
- Finalement, il est également très important d'être transparent sur nos indicateurs et sur notre avancée. »

## Annexe 11.2. : Entretien de Emilie Murot-Turcx – Consultante en Recrutement chez RH Performances

### **Présentation**

#### **1. Pouvez-vous vous présenter, vous, votre rôle, vos missions dans votre entreprise actuelle ?**

« Cela fait 3 ans et demi que je suis chez RH Performances. Je suis arrivée dans le cadre d'une reconversion du métier du retail, vers le recrutement avec un démarrage de poste en tant que chargé de recrutement au départ exclusivement sur les métiers du retail, puis après quelques mois, plutôt généraliste. Depuis 2 ans je suis également en charge de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et je travaille également sur l'axe collaborateur pour la labellisation B Corp. »

#### **2. Jouez-vous un rôle dans la stratégie RSE de votre entreprise ?**

« Je joue un rôle sur la partie humain qui est une mission à temps complet dans ma fiche de poste actuellement, en tant que chargé de QVT. Cette mission est arrivée progressivement, notamment au moment de la crise Covid où l'on a remarqué qu'il fallait maintenir le côté collectif. »

#### **Question d'approfondissement :** Pourquoi cette prise de mission supplémentaire vous a intéressée ?

« Car je suis issu du commerce, j'ai d'un côté connu des entreprises où la partie bien-être au travail était primordiale, puis de l'autre, connue une entreprise où l'on dit « un collaborateur c'est un citron on le presse et quand il n'a plus de jus on le jette ». J'ai ainsi vu la différence en termes notamment de performance et d'investissement des collaborateurs. C'est pour cela que je suis aujourd'hui convaincue que ça a une importance et c'est ce que je suis venue chercher lorsque je suis venue chez RH Performances. »

### **Cadre théorique**

#### **3. Comment décririez-vous la RSE ?**

« Pour moi la RSE est d'avoir une certaine responsabilité sociétale, environnementale et humaine. »

#### **4. Quels en sont les piliers ?**

« Pour moi B Corp est très complet et comporte les 5 piliers principaux que sont environnement, humain (collaborateurs), et l'impact qui est aujourd'hui la mission de l'entreprise. »

#### **5. Quel rôle avez-vous dans la stratégie RSE, à quoi prenez-vous part ?**

« Au quotidien et au cours de l'année cela va être :

- L'organisation et la planification d'évènements pour le bureau lillois notamment, de teambuildings. J'essaie de créer des évènements communs à tout le groupe comme au travers de la semaine de la QVT avec des challenges inter entités pour avoir une cohésion au niveau du groupe ;
- Une enquête QVT biannuelle ;
- La mise en place des actions en lien avec la QVT, aussi bien sur l'aspect bien-être, que matériel, que l'environnement de travail ou encore que la nécessité de recevoir des formations. »

**Question supplémentaire :** Pourquoi est-il important pour vous de le développer au niveau du groupe ?

« Aujourd’hui nous avons une entité chez RH Performances qui est forte et un label B Corp qui nous unit tous. Le fait d’être à Lille forcément est une force car nous sommes une plus grande entité, l’équipe B Corp est principalement basée à Lille donc il faut embarquer les autres équipes (Toulouse, Paris et Lyon) pour qu’elles vivent la même expérience. C’est l’objectif d’avoir une unité dans le groupe, de créer des synergies, et qu’il n’y ait pas de décalage entre les entités. »

#### **6. Quel est votre avis concernant les labels ?**

« Alors j’avais un avis très négatif au début. Clairement lorsque l’on m’a présenté B Corp je n’ai pas compris le l’intérêt de devoir payer, pour moi c’était dans l’esprit du greenwashing. Finalement, lorsque l’on rentre dans le détail et que l’on voit ce qui est fait derrière et les synergies créées c’est très intéressant. Je suis convaincue qu’il y a un peu de tout dans les labels mais ici nous ne sommes pas sur un label pour nous donner bonne conscience, donner une bonne image sans réelle volonté derrière.

Sur les labels en général, je pense qu’il y a des labels sans réelle volonté derrière et des labels avec une démarche sincère des entreprises. Ce qui est dommage est que ça peut décrédibiliser tous les labels. Il est très important de faire attention au label que l’on choisit dès le départ. »

#### **7. Quelle est leur utilité, la plus-value qu’ils génèrent ?**

« Je pense qu’aujourd’hui dans la société post-covid et avec l’arrivée en tant que consommateurs des nouvelles générations, cela peut créer la différence. Personnellement, quand je cherchais un poste, j’ai commencé à chercher une entreprise qui soit great place to work ou avec des valeurs et une ADN très forte. Je trouve que la labellisation permet d’amener des personnes qui en termes de valeur sont en phase avec la vision d’entreprise. Ça peut clairement créer la différence d’un point de vue humain et business. Personnellement ça m’impacte aussi dans mes achats. Ça permet aussi d’avoir une entreprise qui reste dans l’air du temps par rapport à l’urgence climatique, à l’importance de valoriser l’humain dans l’entreprise. »

#### **8. De la même manière, y voyez-vous des points de vigilance ou négatifs à leurs sujets ?**

« Il faut faire attention côté label à ne pas baisser ses exigences pour se faire connaître. Les entreprises doivent être constantes et évoluer en permanence. Parfois, le danger est de ne pas poursuivre ses efforts après la certification. C’est pourquoi un label comme B Corp qui évolue en permanence, permet d’inciter les entreprises à réellement l’intégrer comme une démarche sur le long terme. »

#### **9. Pourquoi le label B Corp et pas un autre ?**

« B Corp est très complet. Il y a l’humain, l’environnement. Hyper complet aussi bien au sein de l’entreprise, qu’à l’externe, il impacte sur tout. C’est notre mode de fonctionnement qu’il remet en

question. Il te donne également des billes et des idées d'action pour être hyper attractif, pour s'engager au net zero, à l'actionnariat salarié. »

## **Recherche**

### **10. L'engagement de votre entreprise a-t-il participé à votre prise de décision de l'intégrer ? Sur quels points ?**

« Oui j'ai complètement choisi RH Performances pour ses valeurs et son ADN, même si le label B Corp n'était qu'une idée à ce moment. Ils avaient tout de même un petit label RSE dont j'ai oublié le nom qui m'avait intéressé. »

### **11. L'engagement de votre entreprise participe-t-il au fait que vous décision de rester dans l'entreprise ? Sur quel point ?**

« Oui j'ai complètement choisi RH Performances pour ses valeurs et son ADN, même si le label B Corp n'était qu'une idée à ce moment. Ils avaient tout de même un petit label RSE qui m'a renvoyé une image positive des conditions de travail et de leur engagement. »

### **12. Diriez-vous que votre engagement RSE constitue un avantage concurrentiel aux yeux de vos clients ?**

« J'aurais du mal à l'évaluer, au premier abord je dirais que oui car lorsque l'on échange avec des clients on les entend souvent s'intéresser ou questionner notre labellisation. Mais je ne pense pas que le seul label permet de faire la différence auprès de tous les potentiels clients pour le moment. Ils vont surtout rechercher la réussite de leur recrutement. »

### **13. Un levier de performance pour votre entreprise ?**

« Je pense que oui, surtout sur nos métiers en cabinet de recrutement. Notre labellisation, nos valeurs et ce que l'on véhicule aujourd'hui nous permet de vivre le travail différent même si l'on a le même métier que les autres cabinets.

- Nous sommes plus performants car moins seuls, il y a un côté collectif qui permet à chacun d'être accompagné et d'évoluer ;
- Ça permet d'améliorer la performance individuelle de chacun ;
- Notre performance vis-à-vis de l'environnement et l'écologie (fournisseurs verts, détecteur de présence, incitation à prendre les escaliers plutôt que l'ascenseur...). On a un impact positif et sommes performants pour l'environnement si on peut dire.
- Également vis-à-vis des clients qui peuvent nous choisir par rapport à un autre cabinet.

D'ailleurs, en sortie de covid on avait un marché assez fou, les personnes étaient prêtes à renoncer à une rémunération importante pour avoir un rôle un métier avec le contexte actuel. Après la sortie de crise, la tendance s'est inversée quand même. On revient sur une préférence des candidats quand même pour la rémunération, même si le sens au travail et les valeurs pèsent toujours dans la balance. »

### **14. Comment voyez-vous l'adoption de la RSE par les entreprises dans le futur ?**

« Indispensable, pas forcément la labellisation mais en tout d'avoir des actions qui vont dans le sens de la RSE. Aujourd'hui nous le voyons au travers de la multitude de clients pour lesquels on recrute, ils ont cette nécessité à travailler leur marque employeur et la RSE en fait partie. Surtout avec les nouvelles générations qui sont plus militants et engagées. Une démarche RSE sincère va être nécessaire pour les entreprises pour pouvoir continuer de recruter et être séduisant.

Les nouvelles générations sont très militantes, ils ne veulent pas un poste pour un poste, nous ne sommes plus dans les générations le Saint-Graal du Contrat à Durée Indéterminée (CDI). »

**15. Mettre une stratégie RSE en place est une chose mais pensez-vous qu'il y ait des actions supplémentaires à mettre en place pour voir les résultats ?**

- « Sur la partie collaborateurs, il faut évaluer, il faut faire un retour expérience pour comprendre et s'adapter à ce que les équipes ont réellement besoin ;
- Rester connecter aux choses et avoir ce côté communauté ;
- Embarquer et engager les collaborateurs dans la démarche ;
- Bien communiquer en interne et externe ;
- Être plus légitime face aux consommateurs ou clients ;
- Attirer des candidats : le label va faire que la personne va postuler, mais par la suite il faut réellement que les valeurs et l'ADN transpire et qu'elle se rendent compte des actions mises en place derrière le label en respectant les engagements. »

**16. Avez-vous autre chose à ajouter ?**

« Ton label fait ta marque lorsque tu as un label fort. Aujourd'hui les labels dans l'alimentaire BIO par exemple, nous avons tendance à nous dire « c'est fait en France » et pourtant, tu as des produits qui sont BIO mais les règles BIO en France et dans un autre pays ne sont pas les mêmes. Désormais je dois systématiquement regarder si la certification BIO est en faite en France. Pourtant le rôle du label doit permettre au consommateur de s'y retrouver mais nous devons creuser pour voir ce qui se cache derrière le label et être vigilant tout de même. »

### **Présentation**

**1. Pouvez-vous vous présenter, vous, votre rôle, vos missions dans votre entreprise actuelle ?**

« Je suis chargée de mission administratives concrètement je suis en charge de l'administratif, des formations et du recouvrement des créances. Concrètement, c'est un tiers de formation, un tiers d'administratif et finance et un tiers de stratégie RSE et de labélisation B Corp concernant le pilier environnement. »

**2. Jouez-vous un rôle dans la stratégie RSE ?**

« Oui je pilote la branche environnement de notre stratégie B Corp. Je m'occupe donc de notre bilan carbone, de la stratégie « net zéro carbone horizon 2030 » et toutes les actions à petite échelle (consommables, véhicules et vélos de fonction). En pilotant la réduction je mets en place différentes actions. Je fais également en sorte de sensibiliser les collaborateurs, de leur communiquer du contenu et de les engager à leur échelle. »

### **Cadre théorique**

**3. Comment décririez-vous une stratégie RSE ?**

« Selon moi, c'est l'engagement d'une entreprise et la traduction de son engagement au niveau environnementale, de ses parties prenantes (collaborateurs, clients) et de la société. »

**4. Quels en sont les piliers ?**

« Etant très proche du label B Corp les piliers ont les mêmes que ceux portés par le label, c'est à dire : clients, collaborateurs gouvernance, communauté environnement. »

**5. Quel est votre avis concernant les labels ?**

« Quand il est fiable et exigeant, c'est un bon outil qui traduit l'engagement d'une entreprise. Quand il est trop accessible et pas suffisamment exigeant il porte à confusion pour le consommateur, le client et on peut vite tomber dans le greenwashing. D'autre part, le fait qu'il soit payant n'est pas dérangeant sauf si c'est la condition d'accès, et que l'on paye son label. Concernant B Corp, nous payons une fois qu'on est labellisé mais on peut se servir de l'outil pour mettre des actions en place et faire un état des lieux de notre situation et avancée. »

**6. Quelle est leur utilité, la plus-value qu'ils génèrent ?**

« Selon moi il y a une réelle utilité. Par rapport aux clients c'est un levier de confiance, accorder les valeurs du client avec les autres. Au niveau entreprise, c'est une super marque employeur qui permet d'afficher nos valeurs et aujourd'hui, c'est de plus en plus ancré d'être responsable. Au niveau des parties prenantes c'est montrer nos exigences, essayer de faire bouger les lignes face à nos fournisseurs et les autres parties prenantes, sans pour autant rentrer dans la mise en place de leur stratégie personnelle. »

**7. De la même manière, y voyez-vous des points de vigilance ou négatifs à leurs sujets ?**

« Il faut naturellement éviter de tomber dans le green washing. En tant que client et consommateur, il y a des chemins d'accès aux labels qui sont différents. Certains grands groupes font labelliser leurs filiales et finalement, les consommateurs pensent que c'est tout le groupe qui est labellisé alors que c'est simplement une ou plusieurs entités. »

Il faut faire attention à la multitude de labels, le consommateur peut être perdu et leur utilité serait elle aussi perdue. »

#### **8. Pourquoi le label B Corp et pas un autre ?**

« Parmi tous les labels pour les entreprises il n'y en pas beaucoup pour l'engagement sociétal. Celui-ci est le label le plus exigeant et le plus fiable. Il est difficile à obtenir, mais met en parallèle plusieurs sujets et pas qu'environnementaux. Il demande surtout une amélioration constante et continue. Il permet de mettre en place des actions concrètes et s'adaptent à l'entreprise car certaines questions ne sont pas applicables donc pas prises en compte. »

### **Recherche**

#### **9. L'engagement de votre entreprise a-t-il participé à votre prise de décision de l'intégrer ? Sur quels points ?**

« Etant moi-même impliquée dans le monde associatif sur mon temps libre, l'engagement de RH Performances a participé à ma décision de les rejoindre. »

#### **10. L'engagement de votre entreprise participe-t-il au fait que vous décision de rester dans l'entreprise ? Sur quel point ?**

« Oui complètement. Au-delà de mon travail de base et l'équipe, l'engagement représente plus de 50% de ma décision de rester, c'est une source d'énergie : nous allons tous dans le même sens, ça nous donne envie d'aller plus loin dans notre impact, de trouver de nouvelles stratégies, d'avancer pour atteindre nos objectifs. Le fait d'avoir une organisation horizontale, une liberté d'action et de décision, et le fait d'avoir un groupe dirigeant qui prend en compte nos décisions est très important pour nous désormais. Ils ne nous mettent pas de frein comme concernant le passage à l'électrique. C'est un groupe qui nous fournit les moyens nécessaires. »

#### **11. Diriez-vous que votre engagement RSE constitue un avantage concurrentiel aux yeux de vos clients ?**

« Je ne suis pas trop dans le business mais oui je pense que ça compte pour une partie de nos clients même si ce n'est pas le cœur de la décision. On verra notre avantage concurrentiel d'ici 5 à 10 ans car on a pris le train en marche au bon moment et c'est une démarche sincère. Nous ne le faisons pas simplement pour développer un avantage concurrentiel. »

#### **12. Comment voyez-vous l'adoption de la RSE par les entreprises dans le futur ?**

« Indispensable et en croissance, je l'espère. Indispensable par rapport aux :

- Enjeux environnementaux car la crise climatique est énorme ;
- Si on ne s'adapte pas à ces notions maintenant il y aura des crises sociales et sociétales futures. »

#### **13. Mettre une stratégie RSE en place est une chose mais pensez-vous qu'il y ait des actions supplémentaires à mettre en place pour voir les résultats ?**

« Oui je pense qu'il faut surtout et principalement s'assurer que tous les collaborateurs soient engagés et embarqués, et bien communiquer en interne comme en externe. »





**Parmi les salariés engagés :**

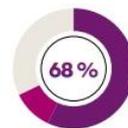
### 3. UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ POUR LES ENTREPRISES



78% comprennent mieux les valeurs de l'entreprise



77% sont plus attachés à l'entreprise (vs 67% en 2018)



68% ont reçu le soutien de leur hiérarchie (vs 57% en 2018)

### 4. UNE IDÉE QUI FAIT SON CHEMIN CHEZ LES CHEFS D'ENTREPRISES



30% envisageraient de proposer le mécénat de compétences (+ 7 points vs 2018)



67% y voient une occasion de remotiver leurs équipes (+ 13 points vs 2018)



### 5. UN ACCÉLÉRATEUR D'EFFICACITÉ POUR LES ASSOCIATIONS



98% sont prêtes à renouveler l'expérience



83% estiment que le dispositif joue un rôle structurant

Source : Infographie de la 2e Edition du baromètre de mécénat de compétences, IFOP.

<https://www.ifop.com/publication/2e-edition-du-barometre-de-mecenat-de-competences/>