

Fiche de lecture réalisée
par :
Anaïs SIMEON
anaïs.simeon.as@gmail.com
Date rédaction : 10/03/19

FICHE DE LECTURE

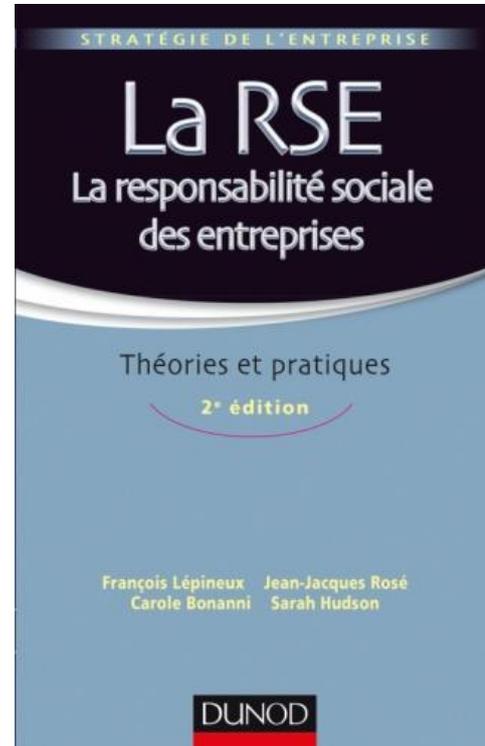
EXTRAITS

"...si nous parvenons à instaurer les mécanismes d'une gouvernance mondiale efficace, alors la crise se transformera en opportunité pour bâtir une civilisation planétaire et un contrat social mondial..."

"... des mécanismes et des contraintes de marché en forte globalisation, ils sont aussi les porteurs de systèmes de pensées philosophiques qui leur sont propres. Les connaître et les comprendre n'a pas seulement un intérêt utilitaire, c'est aussi une façon d'enrichir notre réflexion sur la RSE, en lui donnant une vraie dimension interculturelle..."

" ...La conjonction d'un engagement clair, d'une communication efficace et de valeurs partagés, abouti à ce que la RSE devienne un réflexe, mais aussi une nouvelle manière de percevoir son travail, sa position dans l'entreprise et la position de l'entreprise dans le contexte général de la société ... "

Titre	La RSE - Responsabilité Sociale des Entreprises - 2 ^{ème} édition
Éditeur	Dunod
Date	Mai 2016
Discipline	Management
Auteur(s)	François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson
ISBN	978-2-10-074957-7



MOTS CLÉS ...

Responsabilité Sociale – RSE - Corporate Social Responsibility – CSR - Développement Durable – ISO 26000 - Valeur Partagée -Théorie des Parties Prenantes - Théorie des Capacités – Gouvernance d'entreprises – Communication institutionnelle – Marques engagées – Stratégie d'entreprise.



IDEES CLÉS ...

AVERTISSEMENT

Cette fiche de lecture, dans les rubriques "idées clés" et "résumé", s'attache à refléter le plus fidèlement possible l'ouvrage concerné. Les autres rubriques sont des commentaires personnels du rédacteur de la fiche de lecture et sont élaborées sous son entière responsabilité. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage intégral.



• Idée 1

Venue des Etats Unis, le concept de RSE se confronte éternellement à une opposition de cultures. D'une culture américaine paternaliste où elle est intégrée aux entreprises pour leur permettre de faire face aux menaces de l'environnement à une culture sociale européenne où elle est poussée par les institutions pour inciter les entreprises à se responsabiliser dans leurs impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. De cette différence de culture naît le dilemme de la mise en œuvre d'une RSE volontaire ou obligatoire.

• Idée 2

La RSE, en Europe, en France, puis dans le monde, est encadrée par de nombreuses organisations, normes et labels. Les entreprises doivent désormais rendre des comptes publiquement de manière annuelle.

• Idée 3

Face à des consommateurs demandeurs de nouveaux modes de consommation, plus responsables, les entreprises se voient contraintes de repenser leurs stratégies. La mise en œuvre de la RSE est une opportunité pour les entreprises de se renouveler, d'aller conquérir de nouveaux segments de marchés, et de développer des solutions innovantes ; et ainsi de répondre à ces nouvelles demandes.

RÉSUMÉ ...

PARTIE 1: Les approches théoriques et conceptuelles

1- La responsabilité sociale, une notion fondatrice aux origines du management

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises a pris naissance aux Etats-Unis, au cours de la période post-industrialisation, pour faire face aux bouleversements technologiques, organisationnels et sociaux.

Au XIXe siècle, c'est une philosophie philanthropique et paternaliste qui rayonne jusqu'en Europe. Les Dirigeants d'entreprises pensent pour la première fois à considérer le bien-être des travailleurs.

Des économistes et politiques britanniques (Owen, Lowell, Robinson) ont longuement étudié cette philosophie pour la transposer en Europe.

Cependant, dans un contexte de révolution industrielle, et de violentes révoltes sociales, l'idée est alors trop novatrice et ne prend pas ancrage immédiatement.

Chez Warren Company (Pennsylvanie), au XIXe, la responsabilité sociale s'inscrit dans un système paternaliste, à la fois comme une relation entre égaux et comme un contrat social implicite.

Les Etats Unis doivent faire face à de nombreux bouleversement entre le XIXe et le XXe : la lutte des classes, les crises économiques, l'immigration, la sauvegarde des héritages moraux et culturels des pères fondateurs.

C'est au début du XXe siècle que naît le métier de manager. Donham, doyen de la Harvard Business School a rédigé de nombreux articles au sujet de cette



www.shutterstock.com • 285149228



nouvelle profession de businessmen. Trois idées essentielles du management émergent de ses travaux :

- *La pluridisciplinarité* : gestion, ressources humaines, psychologie, sociologie.
- *La responsabilité sociale* : apprendre à vivre ensemble dans un environnement mouvant, penser aux conséquences des décisions sur les générations futures.
- *La business ethics* : car beaucoup de questions posées au business sont de nature morale.

Cette nouvelle profession doit définir son cadre d'action par les moyens qu'elle se donne et les responsabilités qui lui incombent.

2- RSE et théories des parties prenantes : la construction de nouveaux champs

Bowen, en 1953, définit la RSE comme une discipline transversale du management. Il donne un éclairage nouveau aux théories des organisations, et à l'éthique économique initiée par les églises protestantes américaines. Il s'interroge sur les moyens de contrôle et de régulation des entreprises privées dans le sens de l'intérêt public. Selon lui, la RSE peut y répondre en s'articulant autour de quatre mécanismes : la concurrence, la régulation publique, les contre-pouvoirs et l'auto-régulation.

L'ouvrage de Bowen est au fondement des documents actuels de référence au sujet de la RSE. Il s'articule en 15 articles, couvrant la totalité du domaine d'action des entreprises.

Dans les années 50, la Responsabilité Sociale est au cœur des débats de société. Théodore Levitt est le seul à oser en dénoncer les dangers, en 1958, lors des 50 ans de la Harvard Business Review. Selon lui, elle est à l'opposé de la fonction capitaliste de l'entreprise, qui recherche le profit par tous les moyens. Il estime que la RSE n'est pas de la légitimité de l'entreprise, mais bien une question sociale dans les prérogatives de l'Etat.

La RSE permet ainsi deux thèses opposables, et nécessite une approche complexe et critique.

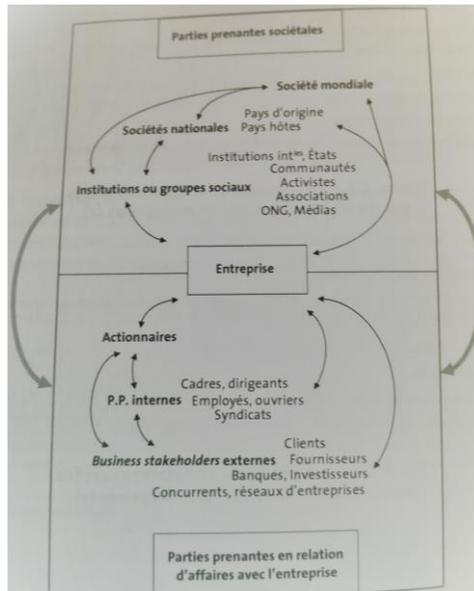
En trois décennies, le RSE mobilise tout d'abord les acteurs économiques, puis académiques et enfin institutionnels. Une nouvelle discipline, au parcours de l'ensemble des sciences humaines est créée dans l'enseignement.

Dans une approche pragmatique, la RSE doit être vue comme un processus autorisant une souplesse dans l'application en fonction de la diversité culturelle des pays où s'inscrit l'entreprise.

La théorie des parties prenantes est alors un changement de paradigme : les actionnaires perdent leur droit absolu pour devenir des parties prenantes comme les autres.

L'entreprise doit alors redéfinir sa stratégie en tenant compte de son environnement.





Les managers se reconnaissent mal dans les concepts d'éthique, de social et de responsabilité ; mais tous négocient avec des organisations externes. Le champ de référence n'est plus la firme mais les organisations.

3- Institutionnalisation et globalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise

Entre le XIXe et le XXe le management américain a trouvé une réponse aux bouleversements avec la philanthropie et la responsabilité sociale alors qu'en Europe les questions sociales et sociétales sont confiées à la sphère politique.

Le modèle social Européen est fondé sur une solidarité publique. En France, la RSE s'y installe au début du XXIe, avec l'implantation des multinationales américaines, et les modes de management américain.

Les crises pétrolières, l'augmentation du chômage, les politiques d'investissement Nord-Sud, la chute du mur de Berlin, ... obligent l'Europe à prendre conscience de nouveaux défis à relever.

Au sommet de Lisbonne en 2000, les chefs de gouvernements de l'UE voient la RSE comme un moyen de croissance et de compétitivité économique mondiale à l'horizon 2010.

La RSE est désormais portée par les institutions européennes, au travers du Livre Vert. C'est cadre de consultations des parties prenantes et un cadre régulateur. En ce sens les entreprises rejettent ce caractère contraignant qui rend obligatoire et non plus volontaire la mise en place de RSE. A contrario, les syndicats et les ONG y voient une opportunité de négociations en imposant un minimum de critères à imposer aux entreprises.

L'opposition du caractère obligatoire ou volontaire s'est imposée par l'origine ; de la RSE, en raison des cultures américaines et européennes très contrastées. Aux Etats-Unis, dans une culture individualiste et paternaliste, elle est un moyen de protection pour les entreprises à l'égard de l'environnement mouvant. Alors qu'en Europe, la question sociale est confiée aux institutions publiques, la RSE n'est donc pas une nécessité de survie pour les entreprises et doit y être un minimum imposée pour ne pas être oubliée.



A Sao Polo en 2000 une centaine de contributeurs venus de cinq continents ont tenté de créer une RSE globalisée, en tenant compte des différences culturelles, économiques, philosophiques, religieuses et managériales.

La RSE apparait alors comme une rupture de la pensée moderne. Elle est au cœur des discussions sur l'économie planétaires pour faire face aux crises actuelles et répondre par des actions urgentes.

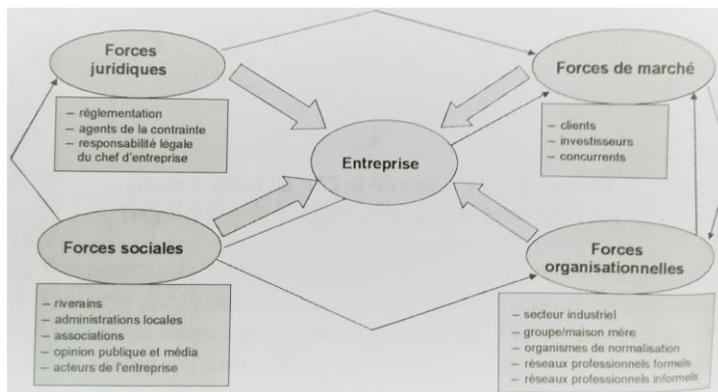
4- Perspectives et prospective

Au XXIe siècle, la RSE découle des initiatives volontaires des entreprises et des normes institutionnelles qui leur sont imposées.

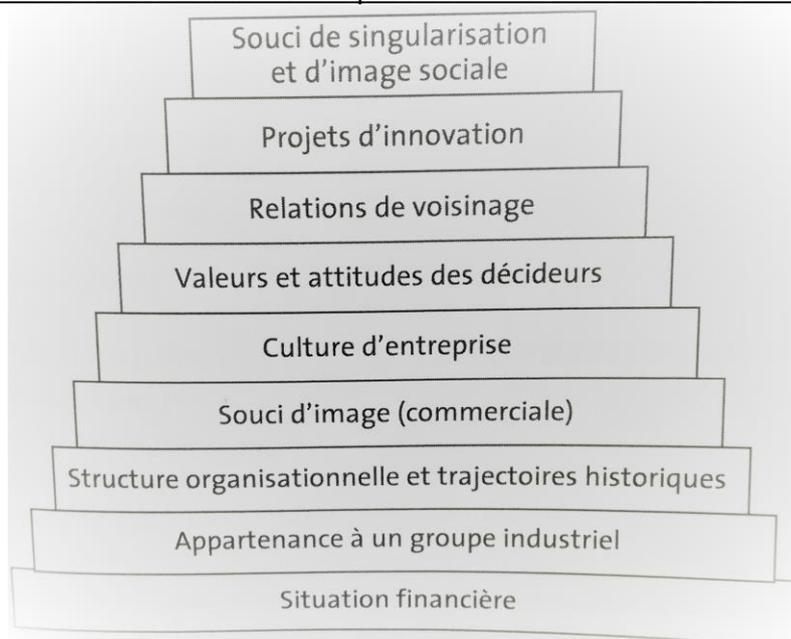
Une analyse lexicale des articles publiés au sujet de la RSE depuis 1999 permet de mettre en évidence la transdisciplinarité de ce processus.

Laura Draetta (2006) propose une approche sociologique de la gestion environnementale des entreprises qui met en évidence cette multi-disciplinarité. Elle décrit la modernisation écologique en trois schémas :

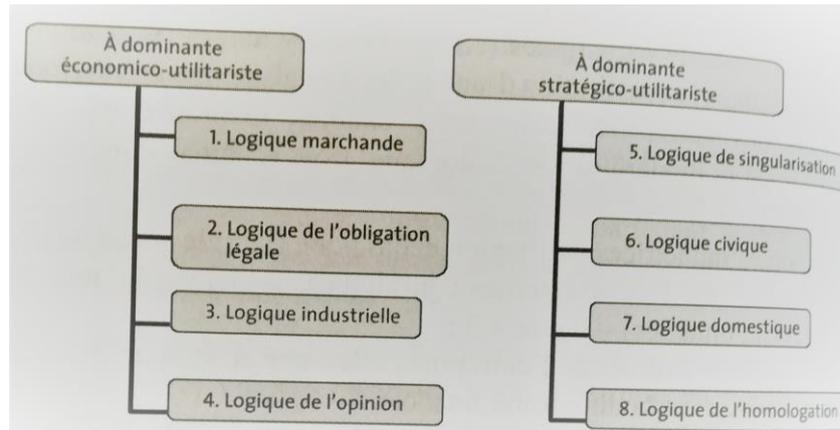
- les forces inductrices de la toile socio-institutionnelle :



- les variables internes de l'entreprise selon l'échelle de Maslow :



- les logiques d'action :



La RSE oppose deux idées antinomiques : la responsabilité morale et l'entreprise. La finalité d'une entreprise étant de faire de faire du profit, elle n'a pas à se préoccuper de la forme morale qu'elle emploie pour y parvenir. Or la RSE prétend le contraire.

Des cas de contrefaçons de la RSE et des escroqueries de managers ont pu être constatés. Ainsi il va de soi qu'il faut prendre soin des conditions de mise en œuvre de la RSE sur des normes construites et adoptées pour en garantir sa pérennité.

L'entreprise est régulée par des normes commerciales (OMC), comptables et financières (IASB), d'assurance qualité (ISO), sociales (OIT, ONU, ...). Cette normalisation génère des coûts cachés, destructeurs de valeur ajoutée. La RSE serait un moyen de consolider le développement économique durable de l'entreprise, notamment en travaillant sur les coûts cachés.

La globalisation des multinationales complexifie le paysage, et renforce l'opposition entre une RSE volontaire ou obligatoire. Cependant, elle est une opportunité de mettre en place, avec un consensus des parties prenantes, une stratégie dans l'intérêt commun mondial.

PARTIE 2: Pratiquer la responsabilité sociale de l'entreprise

5- Les dispositifs d'encadrement de la RSE

L'UE a pris de nombreuses dispositions depuis deux décennies à l'égard de la protection de l'environnement (gestion des polluants organiques persistants, des produits chimiques, des émissions de CO², régulation de la biodiversité, ...).

La stratégie de développement durable de l'UE vise à améliorer les conditions de vie des générations présentes et à venir. Elle évalue tous les deux ans cette mise en œuvre en se basant sur des indicateurs de développement durables qu'elle a choisis.

Elle encourage le dialogue entre les parties prenantes et souhaite améliorer la transparence des entreprises en les encourageant à communiquer sur leurs progrès en la matière.

La France met en place la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) en 2001 qui obligent les entreprises à rendre compte publiquement de leurs impacts sociaux, environnementaux et territoriaux, soit dans leur rapport

annuel soit dans un rapport complémentaire.



La Charte de l'environnement est adoptée en 2005, elle impose, entre-autre, à chacun de contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement et à la réparation des dommages qu'il a causés.

Le Grenelle de l'environnement (2007) a connu deux versions, et prévoit toute une série de mesures concernant la RSE. On peut citer notamment le télétravail, l'incitation à l'utilisation de véhicules propres par les entreprises, l'incitation à utiliser des procédés de fabrication des produits utilisant moins d'énergie.

A l'échelle internationale, les principes directeurs de l'OCDE encadrent les bonnes pratiques sociales et responsables des multinationales, sans portée contraignante.

Le Global Compact de l'ONU souhaite responsabiliser les multinationales sur leurs impacts sociaux et environnementaux. Il s'articule en 10 principes autour : des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Les Principes pour l'Investissement Responsable ont pour vocation d'inciter les banques, assurances et investisseurs institutionnels à intégrer les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance dans leur gestion des actifs.

De plus, de nombreux outils tendent à encourager les entreprises à progresser dans leur voie de la RSE. On citera en particulier les normes ISO certifiantes (ISO14000) ou non (ISO26000), le norme européenne EMAS inspirée de la norme ISO14000, la norme SA8000 basée sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et la norme britannique OHSAS 18001 orientée vers la Qualité, Sécurité et l'Environnement (QSE).

On voit également émerger de nombreux labels tels que : AB (Agriculture Biologique), FCS (Forest Stewardship Council), Max Havelaar (Commerce Equitable), ...

Enfin, et très naturellement, avec cette nouvelle pratique de la RSE, ont émergé des agences de notation sociétales (Vigeo, EIRIS, OEKOM Research, RobeccoSAM, ...).

6- La RSE une opportunité stratégique

Un constat accablant nous oblige à prendre conscience que si nous ne changeons pas nos modes de consommation et de production, au regard de l'augmentation de la population, nous aurons besoin de l'équivalent de deux planètes à l'horizon 2050, pour permettre à tous les habitants de la terre d'accéder à l'eau potable.

Les entreprises sont poussées à revoir leurs modèles économiques, poussées par les gouvernements et les institutions financières, par la montée en puissance des ONG sur les réseaux sociaux, et l'apparition de nouveaux besoins avec la montée en puissance de l'économie circulaire.

La RSE peut être mise en place selon deux approches stratégiques :

- Une stratégie complémentaire à la stratégie d'entreprise.

Ce choix a été fait par Coca-Cola, qui soutient des programmes d'éducation physiques dans les pays où il est présent, qui annonce

OUR 2020 ENVIRONMENTAL GOALS

At Coca-Cola, we are dedicated to contributing to a healthier, happier world. That's why we are committed to:



l'objectif de réduire sa consommation en eau de 25%, qui s'engage à réduire de 30% l'empreinte carbone de ses boissons d'ici 2020, par exemple.

- Une stratégie symbiotique ou stratégie de croissance.
A sa création, l'entreprise intègre la RSE comme un outil de croissance, de performance sociétale, environnementale et économique.

Face à des consommateurs à la recherche de produits verts, éthiques ou équitables, et prêts à payer un peu plus chers pour ces produits plus respectueux, les entreprises doivent saisir l'opportunité de conquérir ces nouveaux segments de marchés.

On a ainsi vu Orange s'impliquer dans l'économie circulaire en adoptant la logique des trois R (Réduire, réutiliser, recycler).



L'exploitation durable du marché du « bas de la pyramide » consiste à fournir des produits ou services à des classes de population jusqu'alors exclues, ou à intégrer les populations locales à la production ou à la distribution des ces produits ou services.

Cette stratégie nécessite de repenser la chaîne de valeur, la structure de coûts et les modes de distribution. Le programme Unilever Shakti en est un très bel exemple (Voir Exemple 1).

Le secteur de l'énergie a pris conscience de son impact et de la nécessité de repenser son mode de production, vers des énergies plus « propres ».

C'est un secteur à très fort potentiel de croissance qui doit développer des solutions innovantes. Le design de l'Arbre à Vent (Exemple 2) en est une belle illustration.



Fairphone propose des téléphones modulaires, dont l'utilisateur pourra faire évoluer ou réparer en changeant au besoin les modules nécessaires. C'est ainsi une éco-conception innovante et différenciante.

Whole Foods Market a elle repensé sa chaîne de valeur externe lançant un programme d'aide aux producteurs locaux auprès de qui elle se fournit. Elle a aussi révisé sa chaîne de valeurs interne en compostant les produits non consommés, en utilisant des produits de nettoyage biologiques, en utilisant des véhicules fonctionnant aux biocarburants, ...

La société Interface entreprise de moquette, a revu son mode de revenu en passant de la vente à la location de moquette. Elle s'engage auprès de ses clients à entretenir et recycler la moquette qu'elle commercialise.

Afin de valoriser leur capital immatériel, les entreprises se doivent de communiquer sur leurs initiatives RSE. Il est important que les messages communiqués soient en accord avec les actions réalisées, comme le témoigne le Prix Pinocchio (Exemple 3). De cette manière, la RSE a un impact positif sur la réputation de l'entreprise.



Plusieurs propositions s'offrent aux entreprises :

- Les réseaux sociaux,
- Le mécénat solidaire,
- L'engagement communautaire,
- La gestion en interne des collaborateurs, ...

Il est certain qu'un employé qui se sent bien dans sa société y est plus fidèle et plus motivé. Le volet social de la RSE concerne en particulier les systèmes de rémunération, la diversité, les conditions de travail, ...

7- La RSE : enjeux organisationnels

Quatre étapes clés sont nécessaires à la mise en place d'une démarche RSE :

- L'impulsion de la démarche

Le PDG et les lignes managériales jouent un rôle essentiel dans cette première phase. Il doit d'abord s'assurer que cette démarche est cohérente avec la préoccupation des salariés, avec les produits et le marché, avec les relations avec les parties prenantes, avec un système de reporting transparent.

La RSE est un processus à long terme. L'entreprise doit se donner des objectifs à moyen terme pour correspondre aux plans stratégiques à 3 ou 5 ans.

Mais il est indispensable de prévoir en premier lieu des objectifs à court terme, qui seront des victoires rapides, qui seront célébrées et gagneront la motivation des salariés. Ce sont des initiatives faciles à réaliser et dont l'effet est rapidement visible.

Il est préférable pour garantir le succès d'une démarche RSE d'impliquer les parties prenantes aussi bien en interne (responsables de services, représentants du personnel, ...) qu'en externe.

- L'ancrage du processus

L'entreprise doit d'abord s'assurer de l'adhésion des principaux dirigeants, puis procéder à une communication en interne afin de répondre aux questionnements au sujet de cette démarche. La consultation de ces dirigeants permettra d'établir les valeurs internes de l'entreprise.

L'entreprise devra rédiger une charte d'éthique, reflétant ce que l'entreprise devrait être, et un code de conduite qui décrit comment faire. La rédaction de ces documents se fait généralement au cours d'ateliers de travail par un petit groupe désigné de membres des parties prenantes internes et externes.

La mise en place et le suivi de la démarche RSE doivent être coordonnés. Le système de coordination dépend de la taille de la structure : un service RSE dédié est créé dans les grands groupes alors que dans les petites structures, ce sont souvent les DRH, le comité de Direction, le service marketing qui en prennent la charge.

La stratégie RSE est une stratégie globale qui doit être en lien avec toutes les fonctions de l'entreprise.

- Le management du changement

Le succès d'une stratégie RSE ne peut être garanti que si les salariés et les managers y adhèrent et se retrouvent dans sa vision.

Il convient tout d'abord de former et d'informer les managers et les salariés de l'entreprise, de créer des supports de communication interne (sous forme de réunions, dans l'intranet, par e-mail, ...). La démarche doit être cohérente, il faut par exemple éviter tout support papier, ou abus d'envoi d'e-mail,



consommateurs d'énergie.

Afin de sensibiliser tous les salariés, il est important de tenir compte des différentes cultures et bien entendu, de traduire tous les supports dans toutes les langues utilisées au sein de l'entreprise, et pour chacun des métiers.

La RSE peut être adaptée ou déclinée au sein des différentes filiales ou des différents pays de l'entreprise au besoin (Exemple Unilever Shakti).

Il faut viser l'appropriation de la démarche par tous les collaborateurs, en désignant des relais sur le terrain. La clé de la réussite est que la RSE fasse partie intégrante de la culture des employés.

Face à un monde en perpétuelle mouvance, la stratégie RSE doit elle aussi intégrer un processus d'amélioration continue en intégrant les innovations et en tenant compte des feedbacks des parties prenantes.

- La consolidation de la démarche RSE.

Il est indispensable de mettre en place un système de reporting afin de piloter l'évaluation et l'avancement de la mise en œuvre de ce nouveau processus.

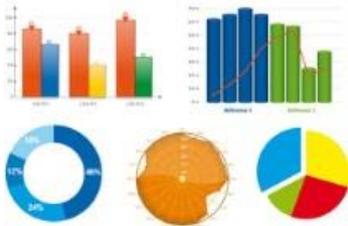
Il convient alors de choisir des critères et des indicateurs pertinents, et de les mesurer à intervalles réguliers. Il est possible de s'appuyer sur des systèmes de normes tels que l'ISO 26000, ou LUCIE, développée par l'association Qualité France.

En évaluant ses progrès, une entreprise peut ainsi identifier les indicateurs sur lesquels elle souhaite s'améliorer, et proposer des plans d'action.

Pour que ce système d'évaluation soit profitable, il est important que chaque unité de production puisse présenter ses résultats et ses pratiques. Ainsi, c'est un cycle vertueux qui s'engage : chaque unité de production peut apprendre des succès des autres unités de production, et l'organisation devient apprenante et peut se développer.

Tous les collaborateurs doivent pouvoir s'impliquer et s'exprimer facilement au sujet de la démarche RSE, par le biais d'un système de feedback efficace. Par cette transparence et celle des actions menées en retour et communiquées à tous les collaborateurs, la RSE peut s'ancrer dans les cultures et les habitudes.

La démarche RSE sera pérennisée dès lors que toutes les parties prenantes l'auront intégrée comme un réflexe dans la culture de l'entreprise, et dès lors que sa performance sera en perpétuelle amélioration.



COMMENTAIRES ...

J'ai beaucoup apprécié cette approche globale de la naissance de la RSE aux applications actuelles, dans un contexte international de globalisation des entreprises.

Cependant, je regrette, dans la Partie 1, le choix d'un vocabulaire peu accessible pour traiter d'un sujet qui doit être la préoccupation de tous, des Dirigeants d'entreprises ou d'associations, aux salariés.

Par ailleurs, j'ai lu avec grand intérêt la Partie 2, qui illustre de façon complète la mise place de politiques RSE au travers de diverses initiatives, avec une vision internationale.

La Responsabilité Sociale est selon moi un sujet qui doit s'inscrire dans toutes les politiques d'entreprise. C'est un vecteur de fidélité des partenaires mais également de rétention de la nouvelle génération. En effet, dans un contexte économique, politique, social et environnemental instable, la génération Z a désormais besoin de s'identifier à ses valeurs aussi bien dans sa vie personnelle que professionnelle.

La Responsabilité Sociale est un élément de taille pour la réputation d'une entreprise. Lorsqu'elle est mise en place avec honnêteté (contrairement au greenwashing), elle incite à de nouveaux partenariats, plus responsables.

De nombreuses entreprises doivent dès à présent de se repenser vers une vision plus responsable. C'est certainement l'occasion pour nombre d'entre elles de se réinventer et d'innover, et ainsi conquérir d'autres segments de marché.

QUELQUES EXEMPLES ...

● Exemple 1 : Unilever Shakti, création d'une nouvelle force de distribution

Le programme Shakti, lancé par Unilever, forme des femmes à la gestion pour leur permettre de devenir des micro-entrepreneurs, et ainsi de pouvoir vendre des produits Unilever dans les villages isolés. C'est un moyen pour ces femmes de sortir de la pauvreté, et pour Unilever, d'atteindre par la même occasion un marché dit « du bas de la pyramide » tout en aidant les populations rurales du Pakistan, du Bangladesh, du Sri Lanka et d'Égypte à devenir indépendant économiquement.

● Exemple 2 : NewWind et l'Arbre à vent

La société NewWind, dans les côtes d'Armor a développé une éolienne biomimétique en forme d'arbre. L'arbre capte chaque souffle de vent au travers des 63 feuilles qui en s'animant produisent de l'énergie, directement redistribuée aux utilisateurs locaux. Cette innovation a été plusieurs fois primée, du Grand Prix de l'Innovation CNAM, Coup de Cœur de la Fondation Nicolas Hulot, Lauréat du Challenge Open Innovation de Schneider Electric.

● Exemple 3 : Le Prix Pinocchio

Ce prix est décerné chaque année par les Amis de la Terre à la multinationale qui s'est le mieux illustrée dans des actions de *Greenwashing*.

ALLER PLUS LOIN ...

➤ **Livres :**

- *La mission de l'entreprise responsable* (Kevin Levillain, Blanche Segrestin)
Octobre 2018 - Editeur : Transvalor - Presses des mines - **ISBN-13: 978-2356715289**
- *Mettre en place la RSE dans les PME* (Hervé GBEGO)
Septembre 2017 - Editeur : OEC (Ordre des experts comptables) - **ISBN-13: 978-2352676058**
- *10 cas de RSE : Cas réels d'entreprises, tous secteurs d'activités, apprentissage de la RSE par la pratique* - (de Pierre Baret, Fanny Romestant)
Mai 2017 - Editeur : Dunod - ISBN-13: 978-2100769469
- *Innovation Responsable – Stratégie et levier de croissance des organisations* (
Janvier 2012 - Editeur : Editions d'Organisation - **ISBN-13: 978-2212553000**

➤ **Articles :**

- Frimousse, S. & Peretti, J. (2015). **Regards croisés sur Engagement RSE & performance**. *Question(s) de management*, 9(1), 65-89. doi:10.3917/qdm.151.0065.
- Calme Isabelle, Bonneveux Elise, « **Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE** », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2015/2 (n° 16), p. 18-36. DOI : 10.3917/rimhe.016.0018. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-2-page-18.htm>
- Bonneveux Elise, Calme Isabelle, Soparnot Richard, « **La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants** », *Gestion 2000*, 2011/2 (Volume 28), p. 69-90. DOI : 10.3917/g2000.282.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-2-page-69.htm>
- Oueghlissi Rim, « **La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006** », *Revue française de gestion*, 2013/7 (N° 236), p. 163-180. DOI : 10.3166/RFG.236.163-180. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-163.htm>

➤ **Webographie :**

- **Les chiffres clés de la RSE : les salariés en redemandent !**
<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/marques-engagees/chiffres-cles-rse-developpement-durable/>
- **IMPACT SOURCING : UNE ACTION RSE INNOVANTE**
<https://changethework.com/impact-sourcing-rse/>
- Philippe De Woot - **Repenser l'entreprise**
<https://youtu.be/3QmBiIoAVSk>

➤ **Sites internet dédiés :**

- <https://e-rse.net>
- <http://www.orse.org/>
- <http://ia-rse.com/>
- <https://www.ademe.fr/>

➤ **MOOC :**

- Edx : **Communiquer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** – UCLouvain.
<https://www.edx.org/course/communiquer-la-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-0#.XI4nz3IUcE8.email>

➤ **La RSE comparée à l'international :**

- Rapport du Club of Emerging Leaders for Africa : **Indice CELA D'Evaluation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises En Afrique**
https://www.rse-et-ped.info/IMG/pdf/Rapport_RSE_Club_of_Emerging_Leaders_for_Africa1.pdf
- Rapport de l'Institut Suédois : **La Suède donne l'exemple de la responsabilité sociale**
<https://sweden.se/wp-content/uploads/2013/10/RSE-low-resolution.pdf>
- Rapport du Comité 21 des Pays de la Loire : **LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ASSOCIATIONS : Méthode, outils et pratiques**
<http://base.socioeco.org/docs/guide-rs-association-v1-230915.pdf>