

Table des matières

SOMMAIRE	5
PRÉFACE	7
INTRODUCTION ET MODE D'EMPLOI DE CE LIVRE.....	15
Chapitre 1	
La construction progressive de la RSE/RSO	25
1.1. Origines : de l'industrialisation à l'idée de responsabilité collective	28
1.1.1. Transformer le modèle industriel : pionniers, mouvements, institutions.....	28
1.1.2. Howard Bowen et les premiers pas de la RSE moderne	30
1.2. Conceptualisation et montée de la société civile (1970-1990).....	31
1.2.1. Critique sociale, virage du patronat et travaux académiques.....	31
1.2.2. Prise en compte de la durabilité et de la soutenabilité.....	33
1.2.3. La RSE se structure.....	35
1.3. Institutionnalisation internationale (années 2000)	38
1.3.1. Le Pacte mondial des Nations unies : un contrat moral qui organise la convergence	38
1.3.2. Le développement normatif : OCDE, OIT et UNGP en synergie	40

1.3.3.	Diffusion des pratiques : du rapport volontaire aux premières obligations	42
1.3.4.	Effets structurants : de la coalition d'intérêts à l'alignement stratégique	44
1.4.	Normalisation et outillage (années 2010)	45
1.4.1.	ISO 26000 : une grammaire commune de la responsabilité.....	45
1.4.2.	Labels : utilité pédagogique, vigilance méthodologique.....	46
1.4.3.	Référentiels et indices : de la vitrine à l'infrastructure de données.....	47
1.4.4.	Des pratiques encore inégales, mais un mouvement irréversible	48
1.4.5.	Un pont vers les cadres plus robustes.....	50
1.5.	Depuis 2015 : vision systémique et finance durable	50
1.5.1.	ODD : une architecture stratégique...	51
1.5.2.	Gouvernance : du discours aux règles du jeu.....	53
1.5.3.	Finance : l'ESG devient un levier de coût du capital	54
1.6.	L'époque actuelle, l'intégration des pratiques RSE/RSO dans le quotidien	56
1.6.1.	Intégrer la chaîne de valeur dans le périmètre de responsabilité	56
1.6.2.	Décider avec méthode : des théories des parties prenantes à la double matérialité.....	57
1.6.3.	Appuyer la gouvernance sur une véritable infrastructure de données ..	57

1.6.4.	Passer des intentions aux résultats mesurables	58
1.6.5.	Transformer une intention responsable en décisions pilotées, financées et vérifiables	58
Chapitre 2		
Enjeux, défis : un éclairage environnemental et sociétal...		61
2.1.	Environnement : le vertige de l'anthropocène	62
2.1.1.	Le changement climatique : un phénomène global, cumulatif et rapide.....	62
2.1.2.	Eau : le stress hydrique en hausse	69
2.1.3.	Biodiversité et biocapacité	72
2.1.4.	Limites planétaires.....	76
2.1.5.	Les ressources minérales critiques	79
2.2.	Tensions sociales et sociétales : justice, inégalités, risques opérationnels	81
2.2.1.	Les fondamentaux de la composante sociale du développement durable ...	81
2.2.2.	Tableau de bord social Monde et focus France/Belgique/Suisse	84
2.2.3.	Face aux inégalités, risques et résilience pour les organisations.....	87
2.3.	Les approches intégrées (ODD, Donut, One Health), guides pour l'action.....	89
2.3.1.	Les objectifs de développement durable (ODD)	89
2.3.2.	Le donut (plancher social/plafond écologique)	90
	Éclairer les arbitrages.....	92
2.3.3.	L'approche <i>One Health</i> (« une seule santé »)	92

2.4.	Tendances émergentes et points particuliers de vigilance	95
2.4.1.	Les technologies émergentes, innovation sans contrôle ?.....	95
2.4.2.	Légitimité des institutions et des experts	103
2.4.3.	Les nouveaux modèles socio-économiques.....	106
2.4.4.	Éco-anxiété et santé mentale	109
2.4.5.	Bien-être et confiance	111
2.5.	L'économie circulaire, une démarche transformative et intégrée.....	113
2.5.1.	Fondamentaux de l'économie circulaire	113
2.5.2.	Leviers et outils pour s'engager dans la création de valeur par l'économie circulaire	120
2.5.3.	Aller plus loin : vers la permaindustrie.....	125

Chapitre 3

Principes, outils et méthodes au service

	des organisations.....	129
3.1.	Évaluations environnementales.....	138
3.1.1.	L'analyse du cycle de vie (ACV, LCA en anglais).....	138
3.1.2.	Le bilan GES/l'empreinte carbone.....	148
3.1.3.	Le bilan eau, pour quoi faire ? Quand l'utiliser ?	154
3.1.4.	Empreinte biodiversité.....	158
3.1.5.	L'adaptation au réchauffement climatique.....	168
3.2.	Les approches sociétales	179

3.2.1.	Répondre aux besoins de l'individu ..	180
3.2.1.1.	Attentes et aspirations des individus.....	180
3.2.1.2.	L'indicateur de bien-être dans les territoires IBEST	182
3.2.1.3.	L'indice de bien-être au travail IBET	185
3.2.1.4.	Compétences pour réussir la transition : conjonction tête – corps – cœur	188
3.2.1.5.	Outils pour faciliter le dialogue social dans l'organisation.....	191
3.2.2.	Coopération, confiance & territoires, les leviers du faire ensemble	193
3.2.2.1.	Apprendre à coopérer	193
3.2.2.2.	Construire et nourrir la confiance	200
3.2.3.	Comment évaluer les dimensions sociales ?	207
3.2.3.1.	L'analyse du cycle de vie sociale (ACVs), une approche globale des offres produits ou services	207
3.2.3.2.	Évaluer son impact social	212
3.2.4.	Compter ce qui compte	215
3.3.	Utiliser et adapter les organisations	218
3.3.1.	Révéler les invisibles des organisations et conduire le changement.....	218
3.3.2.	Adapter l'organisation au contexte ...	221
3.3.3.	Mise en perspective : les différents schémas organisationnels selon Frédéric Laloux.....	222

Mettre en œuvre la RSE/RSO

3.3.4.	Raison d'être : une bonne façon de se mobiliser	225
3.3.5.	Assainir et sécuriser la <i>supply chain</i> ...	231
3.4.	Anticiper les transformations et piloter de manière responsable et durable.....	233
3.4.1.	Tendances et signaux faibles.....	234
3.4.2.	Comment éclairer les futurs, choisir un avenir souhaitable.....	237
3.4.2.1.	Choisir son niveau d'ambition.....	237
3.4.2.2.	Choisir son futur : un triptyque essentiel	239
3.4.2.3.	Structurer et engager la démarche d'anticipation.....	241
3.4.2.4.	Trouver les chemins entre le virtuel et le réel. Les apports du <i>backcasting</i>	246
3.4.3.	Piloter dans un système « complexe et évolutif ».....	248
3.4.3.1.	Vers un monde durable et « antifrangible »	248
3.4.3.2.	Caractériser les situations	251
3.4.3.3.	Mieux cerner l'incertitude	255
3.4.3.4.	Agir dans l'incertitude	256

Chapitre 4

Maîtriser le cadre juridique de la RSE/RSO.....	259
4.1. Principales réglementations.....	260
4.1.1. Responsabilité et devoir de vigilance.....	261
4.1.2. Matérialité et double matérialité : relier impacts et finance	263
4.1.3. Taxonomie verte.....	270

4.1.4.	L'obligation de transparence dans les produits financiers	270
4.1.5.	La lutte contre la corruption.....	272
4.1.6.	Message clé : articuler, pas empiler ...	274
4.2.	Panorama législatif et réglementaire général	275
4.3.	Réalités et limites du terrain	293
4.3.1.	Chaîne de valeur et <i>reporting</i>	294
4.3.2.	Efficacité juridique.....	295
4.3.3.	Critiques de la finance durable	296
4.4.	Espoirs et nouveaux leviers de transformation	297
4.4.1.	La CSRD comme catalyseur	297
4.4.2.	Produits financiers innovants	298
4.4.3.	Innovations juridiques.....	298
4.4.4.	Mécanismes hybrides.....	299
4.4.5.	L'ACVe, un socle pour l'évolution réglementaire environnementale.....	301
4.5.	Feuille de route opérationnelle	304
4.5.1.	Gouvernance intégrée.....	304
4.5.2.	Les trois étapes clés.....	305
4.5.3.	Indicateurs clés	307
4.5.4.	Boîte à outils juridique et financière	307
 Chapitre 5		
	Passer à l'action : principes de mise en œuvre	311
5.1.	Fixer le cadre et la trajectoire.....	312
5.1.1.	Cartographie de la sphère d'influence, mise en projet	312
5.1.1.1.	Attentes du public et de la société, <i>Licence to Operate</i>	314

Mettre en œuvre la RSE/RSO

5.1.1.2.	Identification, caractérisation et sélection des parties prenantes pertinentes	316
5.1.1.3.	Hierarchisation des enjeux et matrice de matérialité (opportunités/risques).....	318
5.1.2.	Politique éthique et codes de conduite.....	323
5.2.	Mettre en place le dialogue et les actions.....	324
5.2.1.	Avec les parties prenantes.....	324
5.2.2.	Agir : la diligence raisonnable.....	328
5.2.3.	Agir : le portefeuille d'actions pilotes (6-12 mois).....	329
5.2.4.	Agir sur les achats et la <i>supply chain</i> ..	330
5.2.5.	Sites et produits	330
5.2.6.	Gouvernance de la donnée.....	331
5.3.	Organiser, piloter et communiquer.....	332
5.3.1.	Comité d'éthique, fonction <i>compliance</i>	332
5.3.2.	Mise en œuvre du pilotage et du <i>reporting</i>	335
5.3.2.1.	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).....	336
5.3.2.2.	La <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).....	336
5.3.2.3.	La CSRD en pratique	338
5.3.3.	Labellisation	340
5.3.4.	Communication sur les plateformes et les réseaux, attractivité et recrutement	342
5.4.	Évaluer et améliorer.....	343

Chapitre 6

Mettre en œuvre la RSE en entreprise	347
6.1. Les enjeux de mobilisation des parties prenantes des entreprises.....	347
6.2. Démarches volontaires et bénéfices induits ..	351
6.2.1. Gains financiers par la frugalité	351
6.2.2. Marketing durable et innovation	353
6.2.3. Développement du dialogue social dans l'organisation.....	355
6.2.4. Une intégration gagnant-gagnant dans le tissu socio-économique local	356
6.2.5. Image, réputation et positionnement.....	359
6.3. Leviers financiers	360
6.3.1. Coût du capital : principes.....	360
6.3.2. Principaux instruments	361
6.3.2.1. <i>Dette use of proceeds</i> (prêts et obligations vertes, sociales et durables – VSD)	362
6.3.2.2. <i>Dette sustainability-linked</i> (SLL/SLB)	364
6.3.2.3. Financements d'actifs et <i>as-a-service</i>	366
6.3.2.4. Chaîne de valeur et financement fournisseurs	366
6.3.2.5. Fonds propres et quasi-fonds propres.....	367
6.3.2.6. Assurances et risques physiques.....	368
6.3.2.7. <i>Blended finance</i>	369
6.3.2.8. Gouvernance et <i>reporting</i> de la finance durable.....	369

6.3.3.	Feuille de route Trésorerie (12-18 mois).....	370
6.3.4.	Cas flash illustratifs.....	372
6.4.	Propositions de démarche d'initialisation/ de renforcement	377
6.4.1.	Facteurs-clés de succès	377
6.4.2.	Synthèse sur les composants clés d'une transition managériale durable et responsable	379
6.4.3.	Quelques pièges à éviter	380
 Chapitre 7		
	Clés de la mise en œuvre en territoires.....	383
7.1.	État des lieux de l'organisation territoriale en Belgique, en France et en Suisse.....	386
7.1.1.	Comprendre le contexte administratif	386
7.1.2.	Fonctions des territoires.....	391
7.1.3.	Développement territorial.....	393
7.1.4.	Les principaux référentiels mondiaux applicables aux territoires.....	395
7.1.5.	Comment mettre en place une démarche de développement durable sur un territoire.....	398
7.2.	Opportunités ouvertes dans les différents territoires.....	402
7.2.1.	Cas de la France.....	402
7.2.1.1.	Le CRTE, pour accélérer la transition écologique.....	404
7.2.1.2.	Les PTCE.....	406
7.2.1.3.	Achats responsables, le dispositif SPASER	408

7.2.1.4.	Zéro Artificialisation Nette – ZAN.....	411
7.2.1.5.	Les budgets verts, outils pour construire la durabilité territoriale	411
7.2.1.6.	Participation démocratique ...	412
7.2.2.	Cas de la Belgique.....	413
7.2.2.1.	Dispositifs en Wallonie.....	413
7.2.2.2.	Dispositifs en Flandre et à Bruxelles-Capitale	415
7.2.3.	L'aménagement du territoire en Suisse	419
7.3.	Quelques initiatives locales remarquables autour de la durabilité et de la responsabilité : démarches et résultats	421
7.3.1.	Démarche ODD	421
7.3.1.1.	Au niveau régional : la région Nouvelle-Aquitaine.....	421
7.3.1.2.	Au niveau agglomération : l'Eurométropole de Strasbourg et sa Revue Volontaire Locale	423
7.3.1.3.	Au niveau des petites villes....	428
7.3.2.	La vision pionnière de Loos-en- Gohelle	431
7.3.3.	Démarche Donut (Bruxelles).....	436
7.3.4.	D'une approche prospective à une municipalité européenne leader du développement durable : Göteborg, un modèle complet inspirant.....	441
7.3.5.	Spécificités des territoires ruraux.....	452
7.3.5.1.	Les défis du monde rural.....	452
7.3.5.2.	Démarche de mise en œuvre...	455

7.3.6.	Synthèse des retours d'expérience, facteurs clés pour la mise en œuvre d'une démarche DD sur un territoire	458
7.4.	Éléments de bonne gouvernance	459
7.4.1.	Mobilisation et implication des parties prenantes, la boussole de la coopération de Beauvais.....	460
7.4.2.	Un impératif : savoir débloquent les conflits, les apports d'une démarche de médiation.....	467
7.4.3.	Dispositif de pilotage et de concertation.....	467
7.5.	Pour un regard transverse et une nouvelle façon de compter.....	472
7.5.1.	Leviers d'action, financement, exemples de mise en œuvre	472
7.5.2.	La démarche Territoire zéro chômeur de longue durée	474
7.6.	Mise en place d'un processus vertueux à l'échelle d'un petit territoire. Une piste de recherche-action dans les territoires.....	475
7.6.1.	Des dilemmes à dépasser	475
7.6.2.	Convertir les analyses en pistes d'action.....	478

Chapitre 8

Société civile : s'engager dans la RSO.....	485
8.1. Les acteurs de la société civile.....	486
8.1.1. Le périmètre de la société civile	486
8.1.2. Caractérisation des acteurs clés : société civile, organisation à but non lucratif, tiers secteur, secteur privé, secteur public.....	489

8.2.	La gouvernance des associations.....	496
8.2.1.	Les acteurs de la gouvernance dans les associations.....	496
8.2.1.1.	Les pouvoirs statutaires, les mandataires sociaux	496
8.2.1.2.	Les dirigeants salariés.....	497
8.2.1.3.	Les parties prenantes	498
8.2.2.	Règles et principes de bonne gouvernance dans le cas des associations.....	499
8.2.2.1.	Résumé des principales règles de bonne gouvernance pour les associations.....	499
8.2.2.2.	Comment favoriser la coopération.....	500
8.2.2.3.	Renforcer et crédibiliser une organisation par la labellisation	501
8.2.3.	Synthèse : la boussole associative.....	503
8.3.	Être vecteur d'engagements au service du bien commun : exemples d'associations.....	504
8.3.1.	La Croix-Rouge	504
8.3.2.	WIMOOV	510
8.3.3.	ATD Quart monde	516
8.3.4.	La Coop des Communs	518
8.3.5.	Initiatives citoyennes et éducation ...	523
8.4.	Autres initiatives de la société civile	525
8.4.1.	Les écogestes.....	525
8.4.2.	Les syndicats comme initiateurs de solutions : l'exemple du Pacte du pouvoir de vivre.....	528

Mettre en œuvre la RSE/RSO

8.4.3. L'écoute structurée des citoyennes et citoyens.....	530
8.5. Conclusion : passer du récit à l'impact démontrable.....	535
CONCLUSION : UN APPEL À L'ACTION.....	541
GLOSSAIRE	545