



**ECOLE DOCTORALE N° 224 COGNITION LANGAGE INTERACTION  
EA 349 - Laboratoire Paragraphe**

**LA COMMUNICATION EXTRA-FINANCIERE DES  
ENTREPRISES : DETERMINANTS ET ENJEUX. UNE  
ANALYSE COMPARATIVE D'ENTREPRISES DANS  
PLUSIEURS PAYS EUROPEENS.**

**Soutenance de Thèse – Vincent DESSAIN**

**Sous la co-direction de Messieurs les Professeurs Luc Quoniam et  
Jean-Yves Saulquin**

**Mardi 24 janvier 2012**

## Plan de la Présentation

- Contexte Personnel du travail de thèse doctorale
- Contexte Managérial du travail de recherche
- Problématique de thèse doctorale
- Méthodologie de thèse doctorale
- Limites de recherche
- RSE Employés: cadre théorique, résultats de recherche, enjeux et défis.
- RSE Fournisseurs: cadre théorique, résultats de recherche, enjeux et défis.
- RSE Clients: cadre théorique, résultats de recherche, enjeux et défis.

Conclusions

## CONTEXTE PERSONNEL

- **SEIZE ANS D'EXPERIENCE ENTREPRISE**
  - Aux Etats-Unis et en Europe
  - Banque, Industrie, Conseil
- **SEIZE ANS D'EXPERIENCE ACADEMIQUE**
  - Collège d'Europe à Bruges
  - L'INSEAD à Fontainebleau et Singapour
  - Harvard Business School en Europe

## CONTEXTE MANAGERIAL

- **Discussions responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) - (2003-2011)**
  - Dirigeants européens
  - ONG
  - Syndicats
  
- **Projets de recherche et études de cas sur le terrain en entreprises qui sont étroitement liées à la RSE - (2005-2010)**
  - Etudes de cas
    - Allianz: Gouvernance, implication des syndicats et employés
    - Mercadona: Rémunération et motivation des employés
    - Generation Investment: Investissement socialement responsable
    - Total: Communication Financière et Extra-Financière
  - Projet de recherche : crédit de consommation, implications societales

## PROBLEMATIQUE

- Pour donner un sens à la responsabilité sociétale de l'entreprise, la littérature académique a tenté –vainement- de prouver qu'elle avait un impact sur la performance économique de celle-ci: 127 études académiques sur 30 ans.

Exemples:            Mills & Gardner (1984)  
                            Bragdon Karash (2002)  
                            Porter & Kramer (2011)

- Quelques auteurs se différencient de cette théorie et estiment que pour mesurer "l'impact" sociétal d'une entreprise, il faut principalement comprendre comment il améliore la situation "sociétale" des parties prenantes engagées.

Exemples:            Margolis & Walsh (2003)

## PROBLEMATIQUE

- Les rapports de développement durable des entreprises ont pour but de communiquer des informations “sociétales” afin de mesurer la “performance sociétale” d’une entreprise.
- En pratique, ces rapports ne fournissent que très partiellement les informations requises pour mesurer et comparer cette performance sociétale.
- Quels sont les moyens pour amener les entreprises à développer des indicateurs de performance sociétale lisibles, comparables et fiables?

## METHODOLOGIE

- Méthode études de cas (Mintzberg, 1989 ; Eisenhardt, 1989)
  - Analyse longitudinale de trois multinationales d'origine européenne: Royal Dutch Shell (1996-2009), IKEA (2004-2010), ABB (2008-2010).
  - Analyse de littérature académique thématique et entreprise
- Méthode action research ou d'observation participante (Eden, 1994 ; Eden & Huxham, 1996)
- Fondement épistémologique – Feyerabend, Contre la Méthode (1979): Position relativiste et pluraliste

## METHODOLOGIE

### • **DONNEES PRIMAIRES**

- Entretiens avec les gestionnaires de projet, la direction générale et d'autres employés à tous niveaux étalés sur plusieurs années dans le cadre de trois études de cas Entreprise.
- Accès à des rapports internes et externes à l'entreprise sur les problématiques abordées.

### • **DONNEES SECONDAIRES:**

- Bibliographie d'articles académiques généraux thématiques et spécifiques aux trois entreprises
- Rapports d'ONG spécifiques aux trois entreprises
- Bibliographie spécifique et approfondie sur les thèmes abordés



## LIMITES DE RECHERCHE

- Echantillon limité à trois secteurs, trois grandes entreprises multinationales. Toutefois hypothèses de travail en profondeur (Mintzberg, 1989)
- Entretiens menés principalement en Europe: extrapoler les résultats de recherche sur d'autres continents à vérifier.
- Entretiens et données primaires de parties prenantes « sensibles ».

## **RSE/ EMPLOYEES/ DIVERSITE/INTEGRATION/ GROUPE SHELL**

### **EVOLUTION DU CADRE THEORIQUE**

- Le premier modèle de la TRIPLE BOTTOM LINE (Elkington, 1998)
- Le deuxième modèle calqué sur la théorie de Freeman: STAKEHOLDER MODEL (1984) vers une “performance sociétale” par rapport aux parties prenantes (Fossgard-Moser, 2005) mais justifiée par rapport aux priorités de l’entreprise.
- Le troisième modèle constate que l’augmentation de la diversité a des effets négatifs (Turnover) si l’intégration ne suit pas (European Commission, Community Research, 2006).



## **RSE/ EMPLOYEES/ DIVERSITE/INTEGRATION/ GROUPE SHELL**

### **RESULTATS DE RECHERCHE**

- Les réseaux parallèles: pertinence et limites
- La modulation du thème de la diversité selon les priorités et la culture du pays:
  - Oman, Malaisie, Qatar
  - Inde
  - Nigeria
- Un engagement de diversité et intégration dans la durée mais un tableau de bord de reporting interne et externe trop limité
- L'adaptation de l'organisation de l'entreprise pour permettre une meilleure intégration
  - Modèle Expat masculin adapté à une nouvelle réalité sociétale
  - Congés sabbatiques
  - Environnement de travail sur plateformes, raffineries, flotte de camions pour pompes à essence



## **RSE/ EMPLOYEES/ DIVERSITE/INTEGRATION/ GROUPE SHELL**

### **ENJEUX ET DEFIS**

- Optimisation des réseaux, du coaching
- Tableau de bord diversité et intégration
- Modifications organisationnelles de l'entreprise

## **MODELE DE REPORTING DIVERSITE INTERNE PROPOSE: FEMMMES - HOMMES**

### **A – TOP 20% - TOTAL: OBJECTIFS 5 ANS – RESULTATS ANNUELS**

- Pourcentage
- Turnover
- Etat et mobilité géographique
- Ecart rémunération
- Promotion de carrières
- Changements organisationnels

### **B- MOYENS MIS EN OEUVRE: OBJECTIFS - RESULTATS**

- Coaching, Formation
- Réseaux
- Profils de rémunérations, promotions, de leadership
- Changements organisationnels

## **RSE/ FOURNISSEURS/ CHAINE D'APPROVISIONNEMENT/ ASPECTS SOCIAUX-ENVIRONNEMENTAUX/IKEA**

### **EVOLUTION DU CADRE THEORIQUE**

- Formulation et mise en œuvre de codes de conduite RSE dans la chaîne d'approvisionnement (Pedersen & Andersen, 2006): compréhensible au sein d'IKEA, Black Box dans le camp du fournisseur
- La RSE chez IKEA, engagement et communication (Maon, Swaen et Linagreen, 2007): comment expliquer l'écart?
- La RSE dans la chaîne d'approvisionnement: les pratiques RSE d'IKEA (Andersen et Skjoet-Larsen, 2009): symbiose d'intérêts entre IKEA et ses fournisseurs, périmètre de fournisseurs

## **RSE/ FOURNISSEURS/ CHAINE D'APPROVISIONNEMENT/ ASPECTS SOCIAUX-ENVIRONNEMENTAUX/IKEA**

### **RESULTATS DE RECHERCHE**

- Définition du périmètre dans la chaîne d'approvisionnement et pertinence des données sociales et environnementales
- L'audit social et environnemental et ses limites
- La coopération sociétale dans la chaîne d'approvisionnement
  - inter industrie (principalement clients)
  - avec ONG et syndicats

## **RSE/ FOURNISSEURS/ CHAINE D'APPROVISIONNEMENT/ ASPECTS SOCIAUX-ENVIRONNEMENTAUX/IKEA**

### **ENJEUX ET DEFIS**

- Un plan stratégique sociétal global dans la chaîne d'approvisionnement
- Communication directe avec les fournisseurs et leurs employés sur les données sociétales et à terme dans l'élaboration d'un plan stratégique sociétal et d'un suivi de mise en œuvre
- Un reporting extra-financier dans la chaîne d'approvisionnement déterminé dans un accord industrie (fournisseurs et clients), ONG, syndicats, pouvoirs publics.



## **RSE/ CLIENTS/ ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX/ABB**

### **EVOLUTION DU CADRE THEORIQUE**

- Report on Tools for environmental Communications (Imrell, Palm and Flemström, 2005): les vertus de la déclaration de produit environnemental
- Sustainability Management in Product Development Projects: the ABB experience (Tingström, Swanström et Karlsson, 2005): l'intégration organisationnelle de l'environnement dans le développement de nouveaux produits.
- Using Life Cycle Approaches to enhance the value of corporate environmental disclosures (Kaenzig et al, 2009): l'approche cycle de vie dans le reporting extra-financier global de l'entreprise, potentiel et limites.
- The Path Exchange Method for Hybrid LCA (Lenzen & Crawford, 2009 et Baboulet & Lenzen, 2010): une approche hybride de cycle de vie.

## **RSE/ CLIENTS/ ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX/ABB**

### **RESULTATS DE RECHERCHE**

- L'évolution d'une organisation axée sur le risque environnemental vers une structure à orientation environnementale plus stratégique.
- Les limites de l'approche cycle de vie.
- L'élaboration d'une passerelle de l'évaluation environnementale d'un produit vers une évaluation environnementale globale de l'entreprise et son périmètre en amont et en aval.

## **RSE/ CLIENTS/ ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX/ABB**

### **ENJEUX ET DEFIS**

- La définition du périmètre de responsabilité:
  - double comptage
  - troncage
- Le reporting dans le temps illustré par l'activité « grands projets ».
- La nécessité d'élaborer des processus précis par secteur et des normes environnementales correspondantes.

## CONCLUSIONS

### LE CADRE INSTITUTIONNEL: VOIES DE RECHERCHE FUTURES

- Des mesures sociales et écologiques indépendantes mais conjuguées aux mesures économiques.
- La création de compétences sociétales par le dialogue de la voix sociétale (grand public, ONG) et les pouvoirs publics ainsi que les fédérations industrielles ou financières.
- L'essor de la comptabilité sociétale:
  - input/output (Lenzen, 2001)
  - responsabilité partagée (Gallego et Lenzen, 2005)
  - structural path analysis (Minx et al, 2008)



## CONCLUSIONS

### LE CADRE ENTREPRISE: VOIES DE RECHERCHE FUTURES

- Le rôle des responsables RSE/Entreprises
  - Direction générale et Conseil d'Administration
  - Au niveau opérationnel
  
- La reconfiguration du reporting et de l'évaluation RSE
  - Périmètre
  - Durée
  - Objectifs et engagements
  - Vérification
  - Ratings
  
- Le modèle de l'entreprise et la RSE
  - Limites
  - Stratégie