

Séance 8 – faire une analyse de cas



Analyse de cas individuelle : 3 pages max., interligne 1,5

1 cas

1 texte théorique

1 question

Courriel demain (10 mars)

Take Home : 5 pages max, interligne 1,5

1 cas

1 texte théorique (aide ppt)

Dernière séance

Délais : 15 jours ?

Ressources – Biomémitisme

Benyus, J. M. 1997. *Biomimicry : innovation inspired by nature* (1st ed.). New York: William Morrow.
Podcast “CO2 mon amour “ France Inter :
<http://www.touslespodcasts.com/annuaire/actualites/sciences-technologies/82-episode554053.html>

Éducation/universitaire :

Biomimicry institute

Matériel pédagogique et formation

<http://www.biomimicryinstitute.org/>

Base de donnée “Ask nature”

<http://www.asknature.org/>

Peer reviewed journal : *Journal of Bionic Engineering*



Professionnel/Conseil :

Biomimicry Guild :

<http://www.biomimicryguild.com/>

Spécialisé : Biomimetic Architecture

<http://biomimetic-architecture.com/>

Ressources – Écologie industrielles

Classique :

Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. 1989. Strategies for Manufacturing. ***Scientific American*, 261(3).**

Cours en ligne en français : <http://www.e-sige.ensmp.fr/>

Ayres, R. U., & Simonis, U. E. 1994. ***Industrial metabolism : restructuring for sustainable development. Tokyo ; New York: United Nations University Press.***

Erkman S. (1998), « *Vers une écologie industrielle : comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle* » Editions Charles Leopold Mayer, réédition, 2006.

Ehrenfeld J.R (2005), « Eco-efficiency : Philosophy, Theory and Tools », *Journal of Industrial Ecology*, vol 9, n°4, p. 6 – 8.

Cyril Adoue Mettre en oeuvre l'écologie industrielle

Ressources – Écologie industrielles

Meilleures pratiques : Wuppertal Institute (RG 3) :

<http://www.wupperinst.org/en/publications/rg3/index.html>

Banque de donnée, “symbiose” :

<http://www.nisp.org.uk/>

NISP National Industrial Symbiosis Programme

La gestion environnementale – Modèle Orsato

ORSATO, R. J. (2006) « Competitive Environmental Strategies: WHEN DOES IT PAY TO BE GREEN? » *California Management Review* 48(2): 127



1 : Eco-efficiency : cette stratégie s'inscrit dans la **perspective de Porter & Van der Linde** (1995) qui affirment que les entreprises devraient promouvoir la productivité des ressources sous la forme d'économie de matières premières (éco-design et éco-efficience), de repoussement des limites des processus et d'une meilleure utilisation des **by-products** car « le gaspillage » consiste, fondamentalement, en un usage inefficace des ressources. Ces stratégies portent leur attention sur **l'innovation et le développement de capabilities** pour accroître constamment la productivité des processus organisationnels tout en diminuant leurs impacts environnementaux et les coûts associés à ceux-ci.

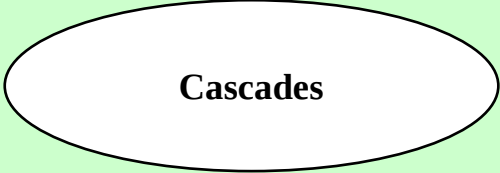
2 : Beyond Compliance Leadership : certaines entreprises ne veulent pas seulement accroître l'efficacité de leurs processus organisationnels, mais elles veulent aussi que les clients et le public général reconnaissent leurs efforts : **communication, certification des systèmes de gestion environnementale**, adhésion à des **codes de conduite**, etc. Le but, au travers de ces investissements souvent coûteux, est d'exercer une influence sur l'image et d'influencer le **comportement du client consommateur**.

3 : Eco-Branding : stratégie de différenciation (**écolabels, marque verte**) basée sur les attributs environnementaux des produits visant souvent à atteindre **une niche de marché** bien définie et à obtenir un « premium » prix.

4 : Environmental Cost Leadership : **innovation produit** ou service radicale (**substitution de matière première**, dématérialisation, nouveaux modèles de commercialisation) qui va bien au-delà d'une **amélioration incrémentale des processus par innovation**. Cette stratégie requiert d'une firme à la fois le **plus bas coût** et le plus faible impact environnemental des produits de sa catégorie.

Modèle Orsato - Explicitation

ORSATO, R. J. (2006) « Competitive Environmental Strategies: WHEN DOES IT PAY TO BE GREEN? » *California Management Review* 48(2): 127

Competitive Advantage	Lower costs	1 : Eco-efficiency 	4 : Environmental Cost Leadership 
	Différenciation	2 : Beyond Compliance Leadership	3 : Eco-Branding
		Organizational Processes	Products & services
		Competitive Focus	

Séance 9 - Les parties prenantes



Une des deux pratiques fondamentales de la RSO (ISO 26000 DF Art. 5)

Une idée ancienne :

Prémices dans les années 30, Dewey et Rathenaus (Orts & Strudler, 2002)
Barnard dans une conférence de 1937, publié ensuite dans la *California Management Review*, déclare : « The responsibilities of corporations, aside from the obligation to conform to their charters and the law, are of two kinds: (1) those which may be called internal, relating to the equitable interests of stockholders, creditors, directors, officers, and employees; and (2) those relating to the interests of competitors, communities, government, and society in general. » (Barnard, 1958, p.7)

Structuration et naissance du concept dans les années 80 :

Milton Friedman et l'approche néo-libérale

Friedman : *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* (New York times, 1970)

N.B. : « while conforming to their basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom »

Thèse : les gestionnaires sont les employés des actionnaires, toute tentative de s'immiscer dans la gestion publique revient à spolier les actionnaires, et à empiéter sur les prérogatives de l'état.

La Théorie des parties prenantes : quelques éléments sur la RSE

Des éléments dissonants avec l'approche néo-libérale :

La loi d'airain de Davis et Blomstrom (Davis et Blomstrom, 1979) :

« *In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it.* »

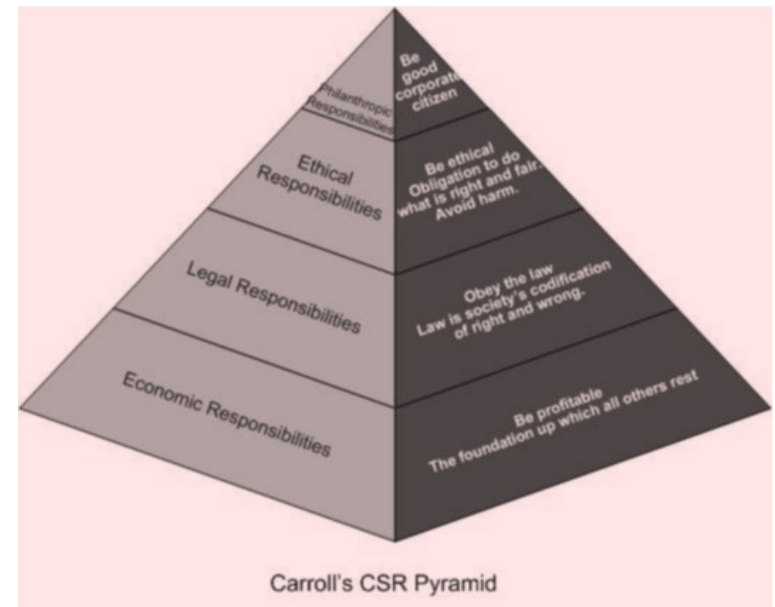
Le cas des robber barons du XIXe, et du droit à la concurrence



1953 Bowen *Social Responsibility of the businessman*

Archie B. Carroll : *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, 1979

Naissance de la notion de responsabilité sociale des entreprises



La Théorie des parties prenantes

Freeman, R. E. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

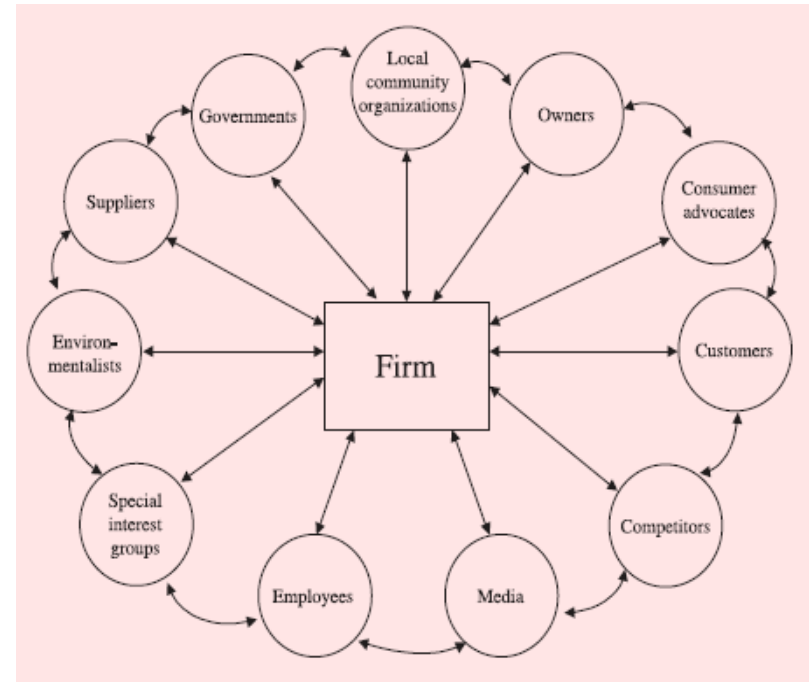
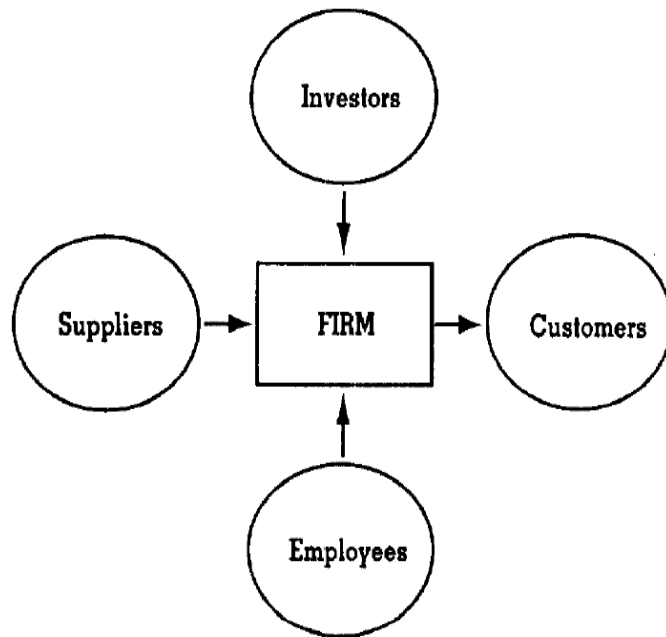
La gestion des parties prenantes dans les années 80 :

Le texte fondateur de Freeman : *Strategic Management : a stakeholder approach*

“Stakeholder are then all actors that are influenced by the corporation or are influencing it » (Freeman, 1984)

FIGURE 1

Contrasting Models of the Corporation: Input-Output Model



L'entreprise et ses parties prenantes (Freeman, 1984)

La Théorie des parties prenantes

Le texte fondateur de Freeman : *Strategic Management : a stakeholder approach*

“Stakeholder are then all actors that are influenced by the corporation or are influencing it » (Freeman, 1984)

Importance de l'enjeu de définition, exemple de définition plus restrictive :

“Stakeholders are persons or groups that have claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective. (Clarkson, 1995, p. 106)

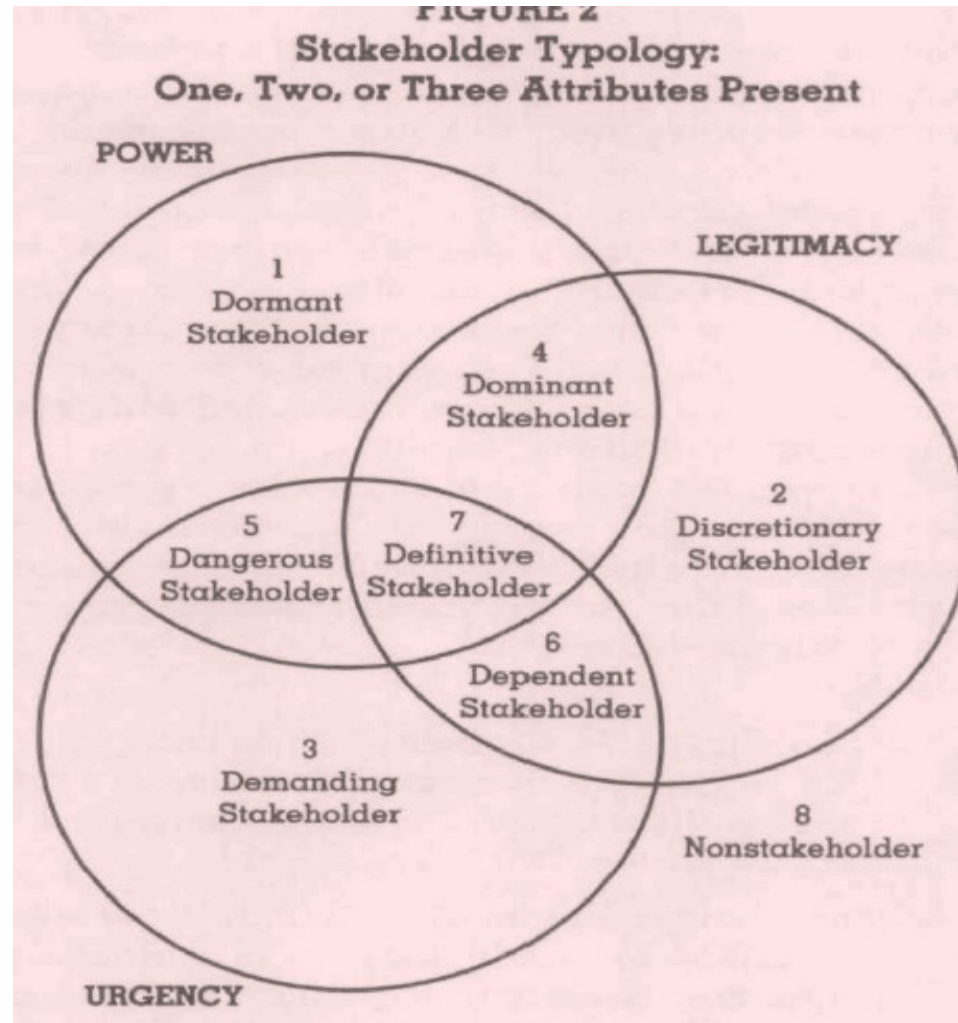
Dans un premier temps l'approche des parties prenantes donne lieu au management des parties prenantes qui est une approche stratégique.

Management des parties prenantes :

1. Identifier les parties prenantes
 2. Mettre en place des processus organisationnels pour gérer les parties prenantes
 3. Négocier entre les différentes parties prenantes pour réconcilier les intérêts divergents
- (tiré de Freeman, 1984)

La Théorie des parties prenantes

Le modèle de Mitchell sert à prioriser les parties prenantes à prendre en compte en fonction des attributs dont elles disposent:



Mitchell's stakeholder typology (Mitchell and Al, 1997)

La Théorie des parties prenantes

Anticiper les relations entre la firme et son environnement (inspirée de la théorie de la dépendance aux ressources) :

TABLE 1
Typology of Resource Relationships

Is the firm dependent on the stakeholder?	Is the stakeholder dependent on the firm?	
	No	Yes
No	Low interdependence	Firm power
Yes	Stakeholder power	High interdependence

TABLE 2
Typology of Influence Strategies

Is the firm dependent on the stakeholder?	Is the stakeholder dependent on the firm?	
	No	Yes
No	Indirect/withholding (low interdependence)	Indirect/usage (firm power)
Yes	Direct/withholding (stakeholder power)	Direct/usage (high interdependence)

Figure 4 : Frooman's tables on stakeholders' influence (Frooman, 1999, p.99-100)

La Théorie des parties prenantes

Import des outils de la théorie des réseaux

A Structural Classification of Stakeholder Influences: Organizational Responses to Stakeholder Pressures			
		Centrality of the Focal Organization	
		High	Low
Density of the Stakeholder Network	High	Compromiser	Subordinate
	Low	Commander	Solitarian

Figure 7 : Rowley's structural classification of stakeholder influences (Rowley, 1997, p. 901)

Développer la confiance (tirée des théories institutionnalistes)

Table 2: Trust Support Mechanisms			
Type	Focus	Function	Example
<i>Institutional</i>	formal rules and laws	uses distrust to lower trust needed for exchange	SEC rules, escrow accounts, FASB requirements
<i>Sociocultural</i>	cultural values	relies on shared values that bind and shape behavior for "in-group"	The Kieretsu in Japan, promise keeping, reciprocity
<i>Industry</i>	industry norms	implied or explicit norms that bind and shape behavior in industry	Formula 1 racing, Silicon Valley

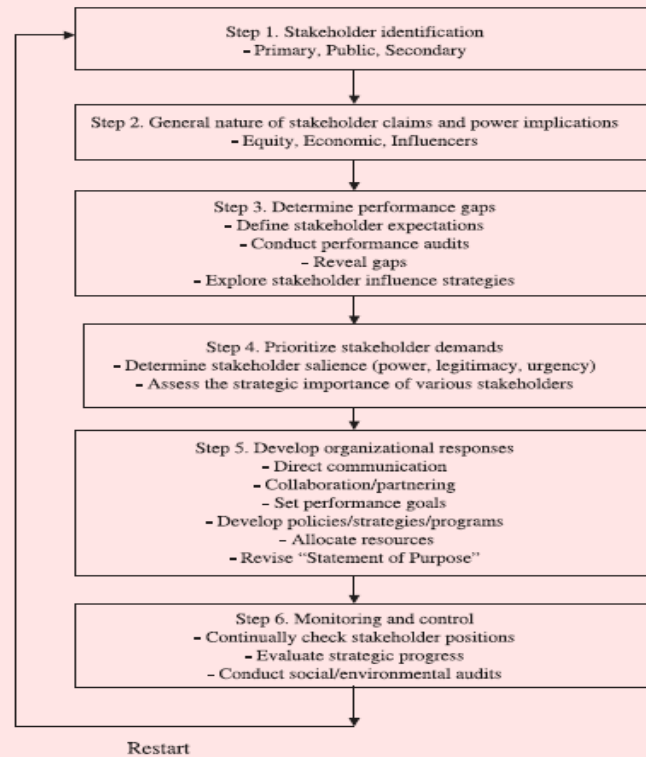
Figure 8 : Wicks and Berman's trust support mechanisms (Wicks and Berman, 2004, p. 147)

La Théorie des parties prenantes

JOHN F. PREBLE

415

FIGURE 1 Comprehensive Stakeholder Management Process Model



the media and special interest groups. The goal initially is to identify all stakeholders in which the organization has an interest, as well as those who have an interest in the firm and could, therefore, influence it either directly or through *interactions* with other stakeholders. The proper *attitude* to adopt, as argued by Donaldson and Preston (1995), is that the interests of all stakeholders are of intrinsic

La Théorie des parties prenantes

Gérer les parties prenantes identifiées :

Table 1: Principles of Stakeholder Management	
Principle 1	Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.
Principle 2	Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of their involvement with the corporation.
Principle 3	Managers should adopt processes and modes of behavior that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.
Principle 4	Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.
Principle 5	Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to insure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.
Principle 6	Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human right (e.g., the right to life) or give rise to risks which, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.
Principle 7	Managers should acknowledge the potential conflicts between (a) their own role as corporate stakeholders, and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting and incentive systems, and where necessary, third party review.

The Clarkson center for business ethics, 1999

La Théorie des parties prenantes

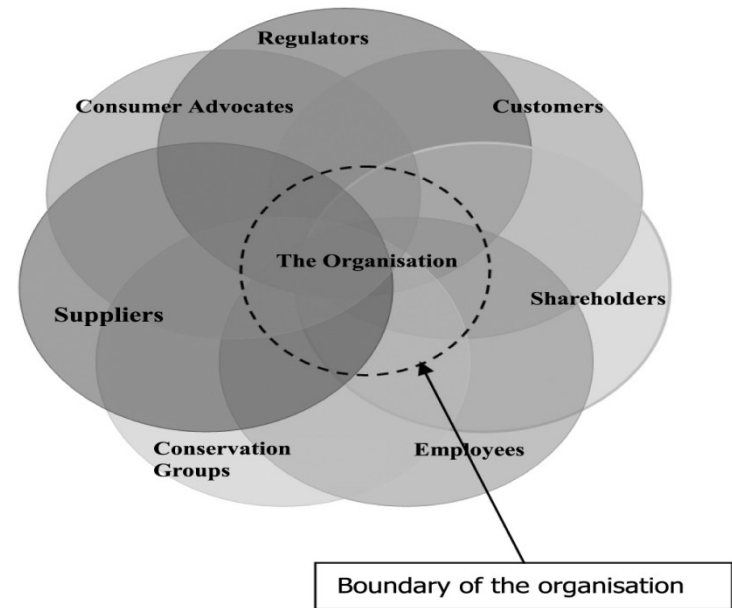
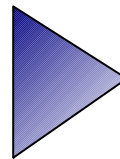
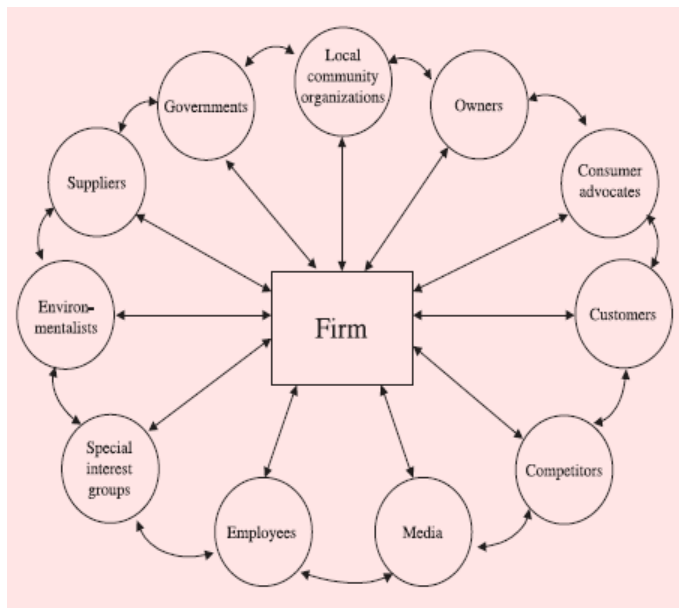
Dans un deuxième temps, à la fin des années 90, une critique se développe reprochant au management des parties prenantes de n'être qu'un nouveau visage pour un « business as usual ».
(Philipp, 1997). La critique repose sur l'idée que la gestion des parties prenantes est perçue comme une démarche organocentrée instrumentale/compétitive, c'est-à-dire stratégique.

À la suite de cette critique, on tend à parler d'engagement avec les parties prenantes :

“Stakeholder engagement has been defined as practices that the organisation undertakes to involve stakeholders in a positive manner in organisational activities” (Greenwood, 2007, p. 318)

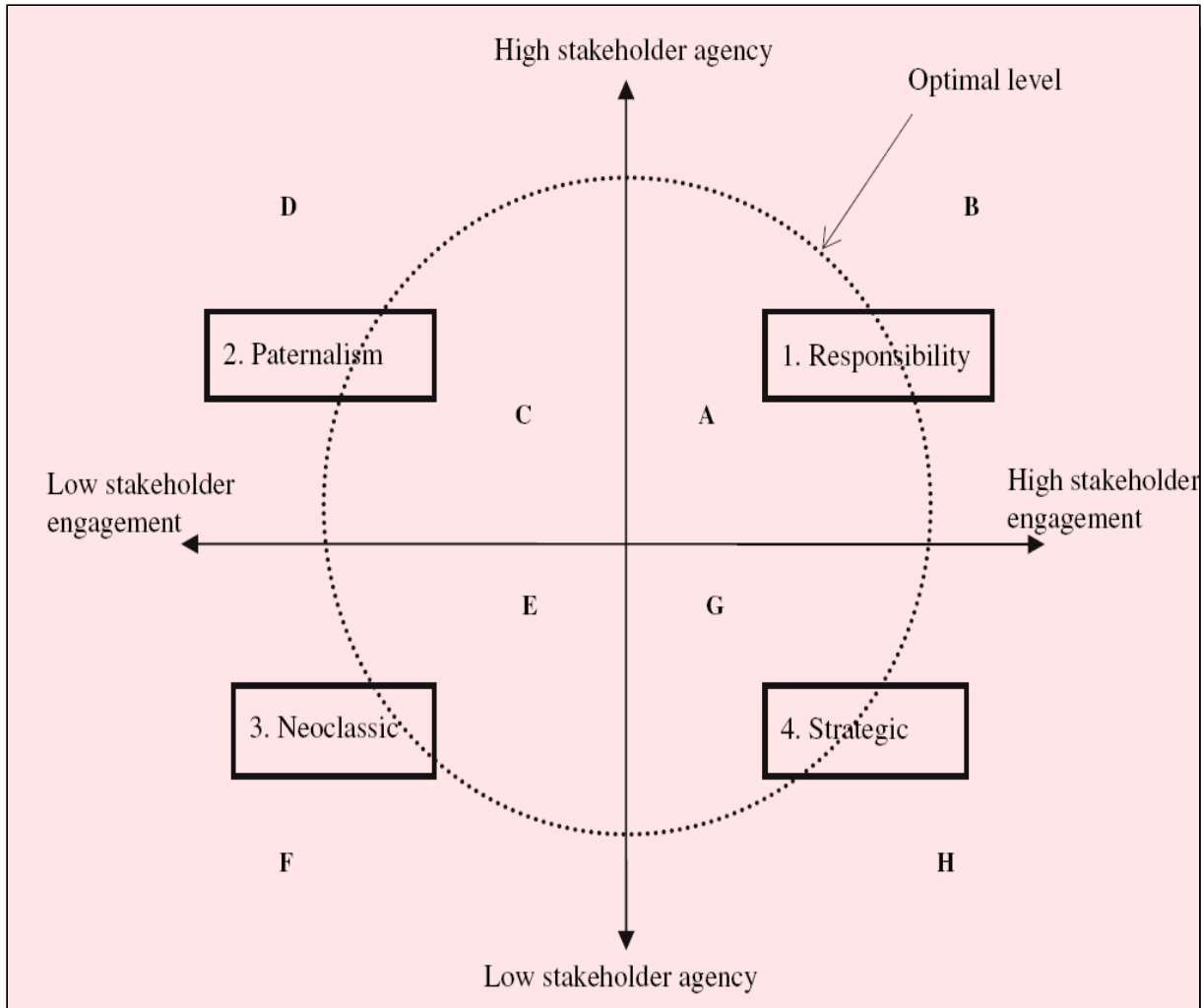
“process or processes of consultation, communication, dialogue and exchange [with the stakeholder]” (Greenwood, 2007, p. 321-322)

Les parties prenantes deviennent de plus en plus endogènes à l'organisation (Van Buren III, 2001)



La Théorie des parties prenantes

Comment classer les différentes approches PP des organisations :



Greenwood's typology of Stakeholders engagement and the moral treatment of stakeholders (Greenwood, 2007, 322)

La Théorie des parties prenantes

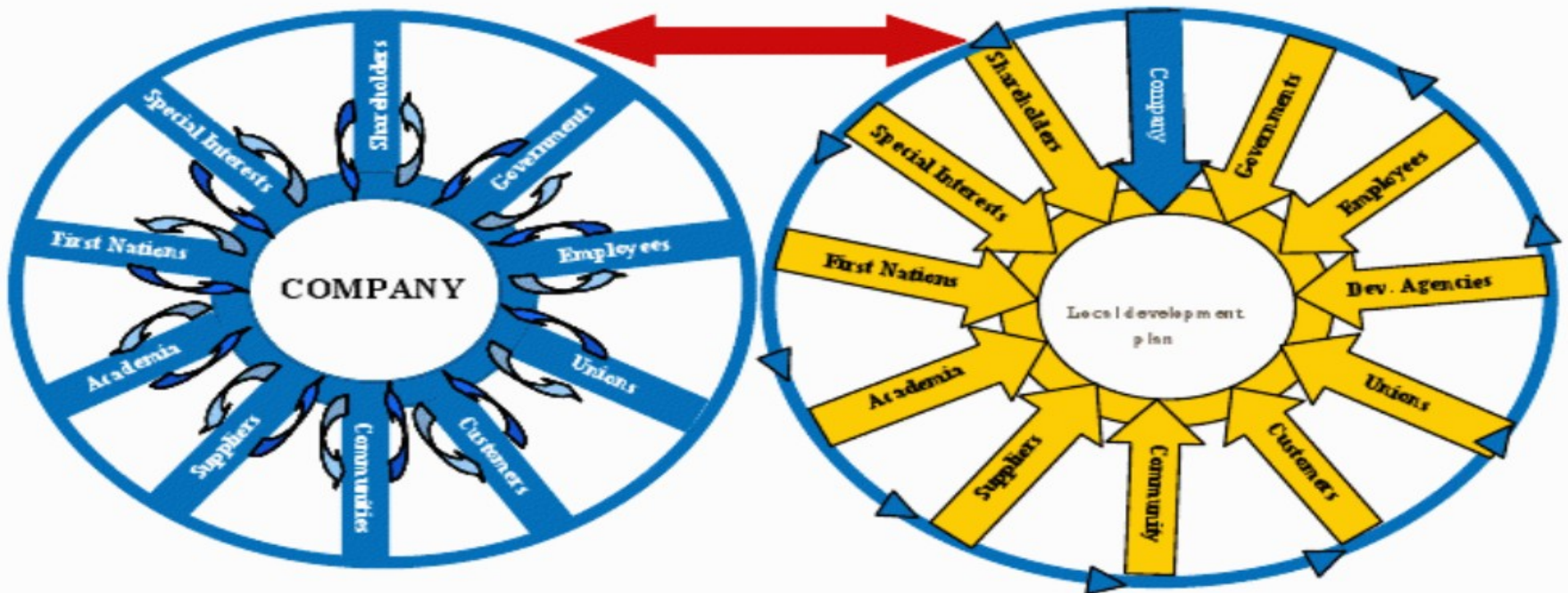
La typologie de Greenwood.

- L'axe des ordonnées, “stakeholder agency” représente le nombre des intérêts des parties prenantes dont l'organisation tient compte lorsqu'elle doit prendre ses décisions d'affaires
 - L'axe des abscisses, « stakeholder engagement » représente le nombre et la qualité des processus de dialogue, de consultation et d'échange qui visent à impliquer les parties prenantes dans les questions qui les concernent
 - Le cercle en pointillé représente le niveau de confiance optimal (Wicks et Bermann, 2004) pouvant être atteint par les organisations
-
1. Responsabilité : les intérêts de toutes les parties prenantes légitimes sont pris en compte, les processus d'échange avec les parties prenantes sont nombreux et de bonne qualité
 2. Paternalisme : agit bien dans l'intérêt des parties prenantes, mais sans qu'elles soient consultées
 3. Néoclassique : agit avec un nombre minimal de parties prenantes, sans qu'elles soient consultées. Par exemple dans le cas de la gestion des employés, cette approche correspond à des pratiques telles que l'externalisation des ressources humaines, l'emploi systématique d'intérimaires
 4. Stratégique : certaines parties prenantes sont prises en comptes, et consultées, mais toujours dans l'idée de servir les objectifs de l'entreprise. Seules les parties prenantes qui intéressent l'entreprise sont prises en compte

La Théorie des parties prenantes

Engagement – The Basis of Sustainability

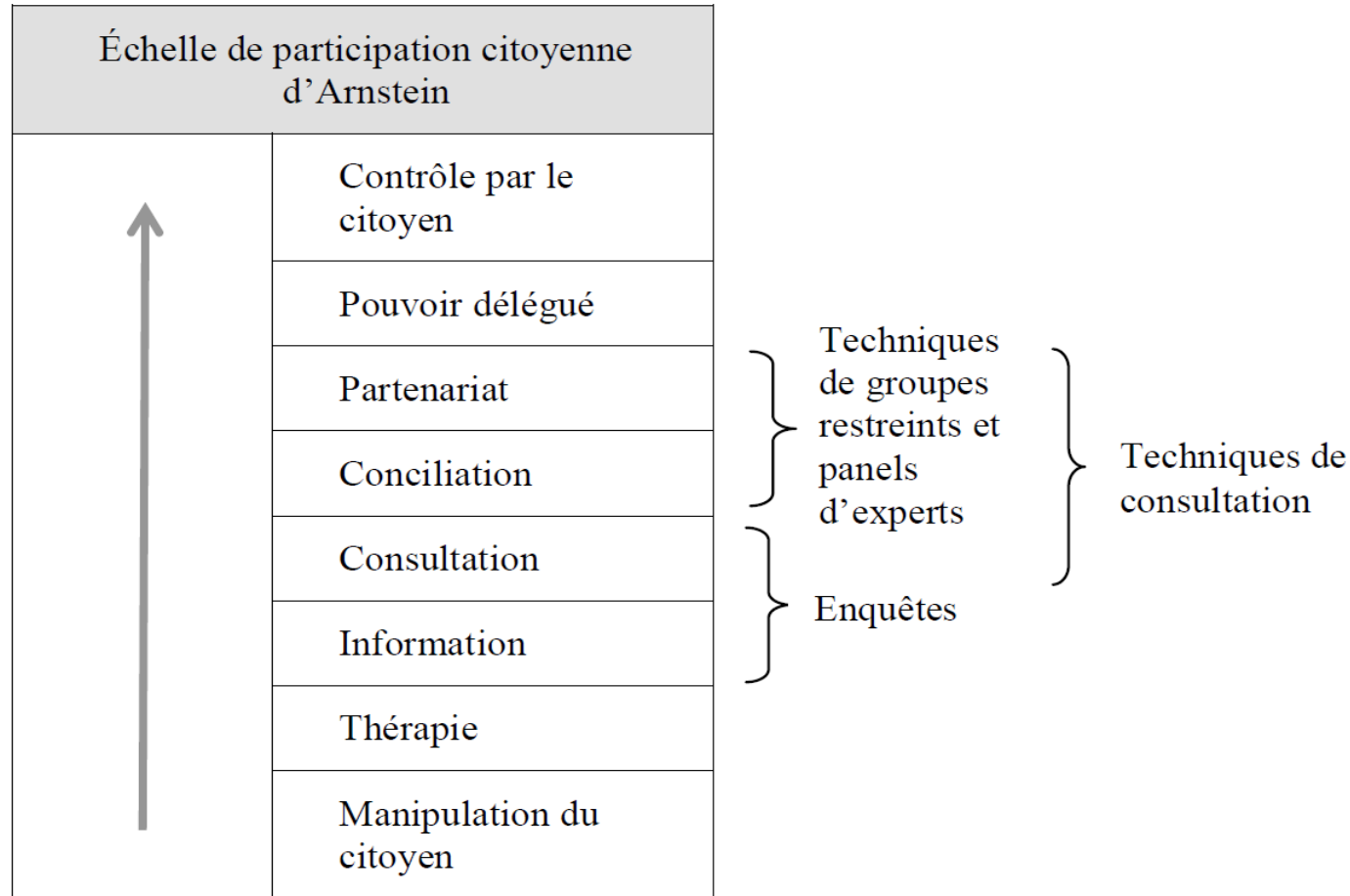
I



Engagement des parties prenantes
politique Rio-Tinto – Claude Perras,
2008

Les contrôles externes – Les rapports DD

Figure 1 : Techniques d'engagement des parties prenantes



Source: Cumming, 2001

Séance 9- Les rapports de développement durable



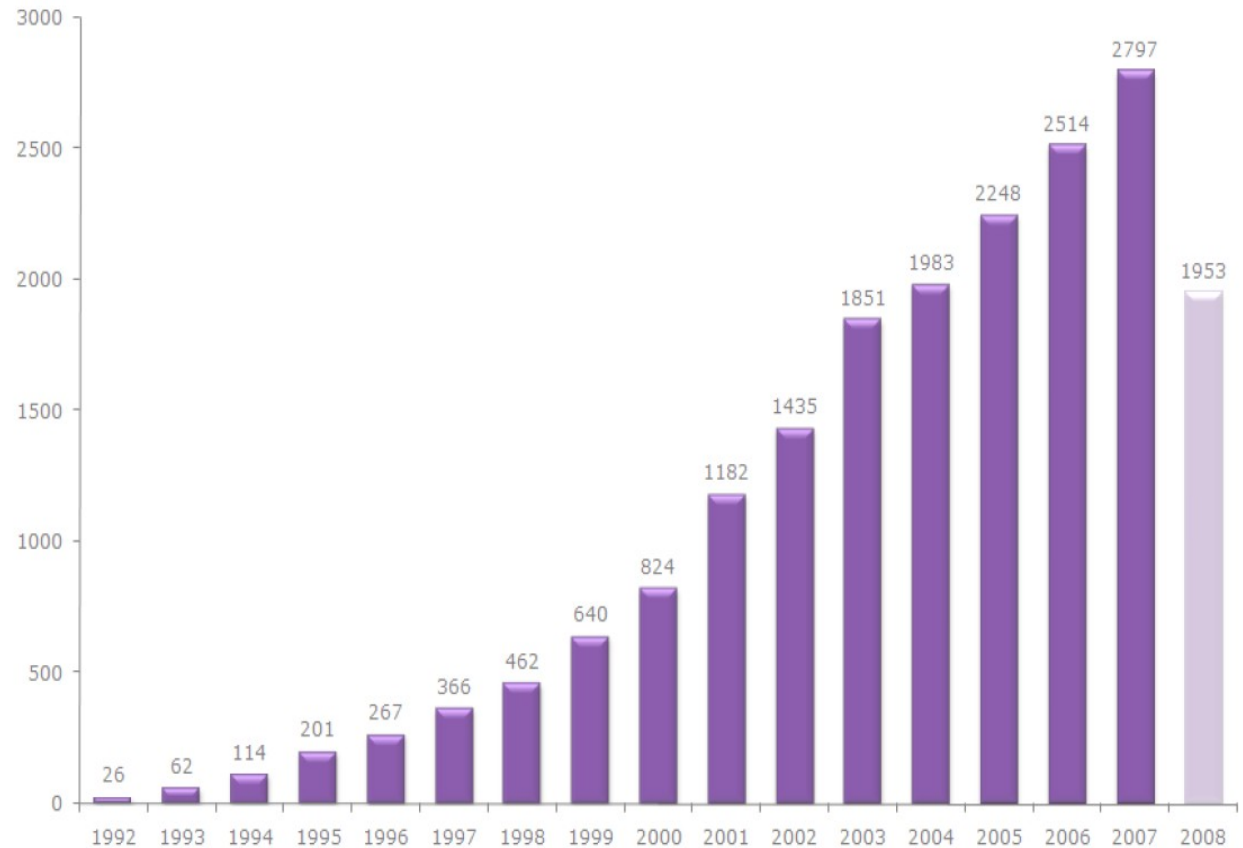
Les contrôles externes – Les rapports DD

Aperçu historique :

- XIXe, droit à l'information des investisseurs
- 70s, premiers rapports environnementaux aux EAU
- 90s, Monsanto, Exxon...
Deuxième vague de façon plus réactive

En 2003 seules 40% des entreprises du FTSE 100 produisaient un rapport de développement durable, en 2007 elles sont plus de 80%

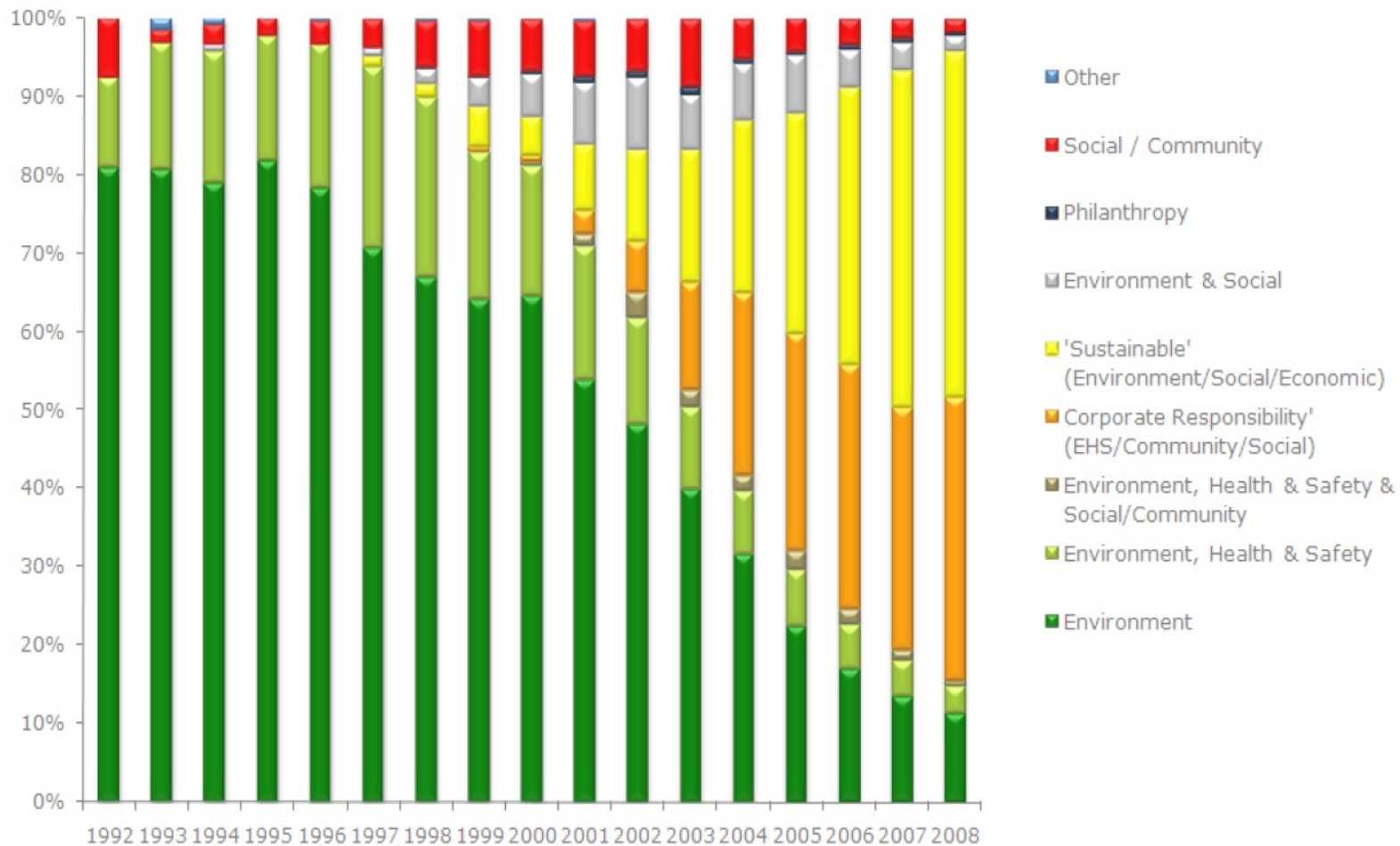
! : Nombre de rapports de responsabilité sociale publiés dans le monde



Source: corporateregister.com, consulté le 20 octobre 2008

Les contrôles externes – Les rapports DD

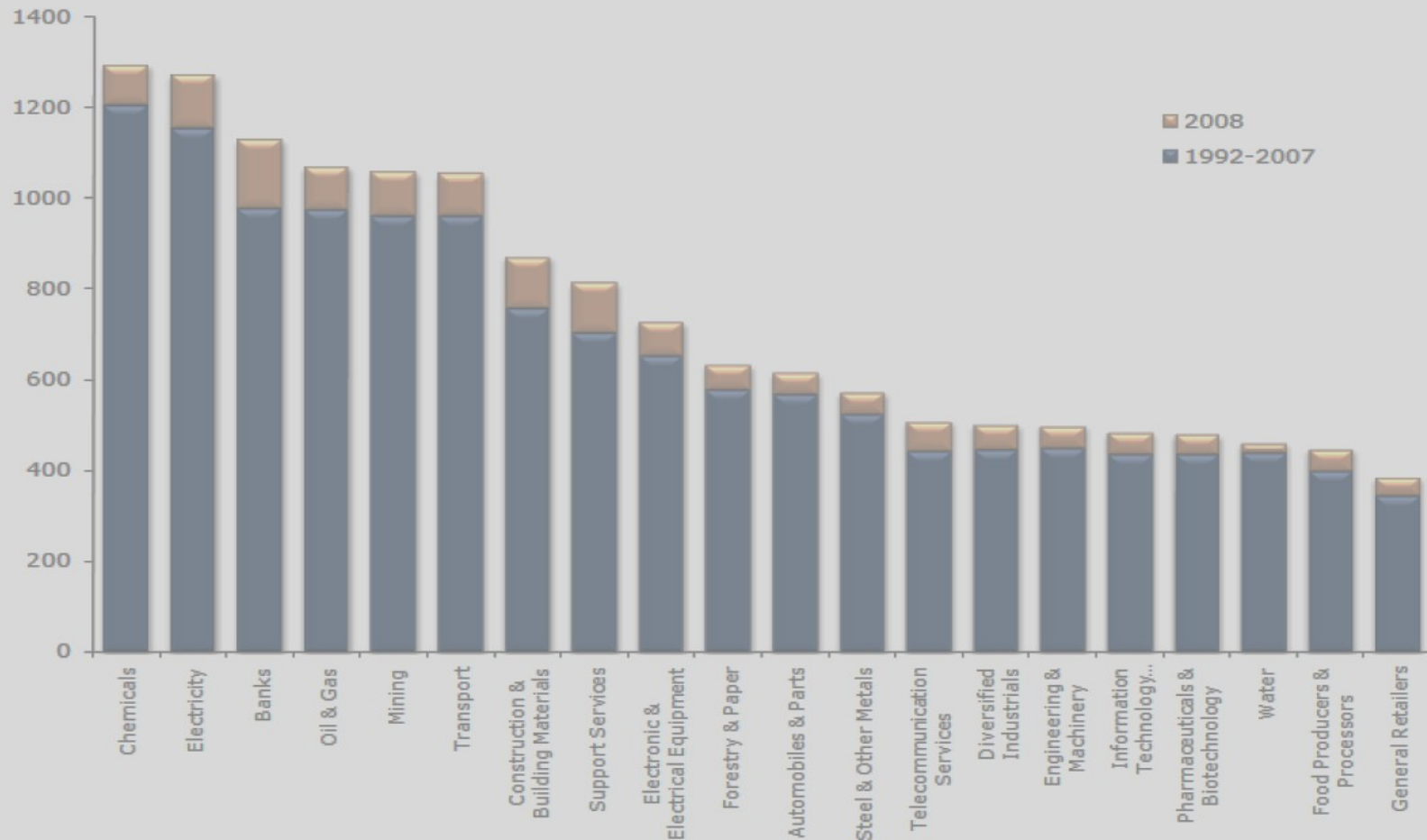
Types de rapports extrafinanciers publiés dans le monde



Source: *corporateregister.com*, consulté le 20 octobre 2008

Les contrôles externes – Les rapports DD

Principaux secteurs où est pratiquée la divulgation extrafinancière



Source: corporateregister.com, consulté le 20 octobre 2008

Les contrôles externes – Les rapports DD

Les facteurs incitatifs :

Répondre aux pressions sociales

Obligation du cadre législatif (Danemark et France)

Obligation de la nouvelle infrastructure de la RSE (agence de notation)

Échange et apprentissage avec les parties prenantes

Promouvoir les initiatives de l'entreprise

Public :

Communauté

Agence de notation

La forme du rapport :

Dissensus :

Spécialiste ou généraliste ?

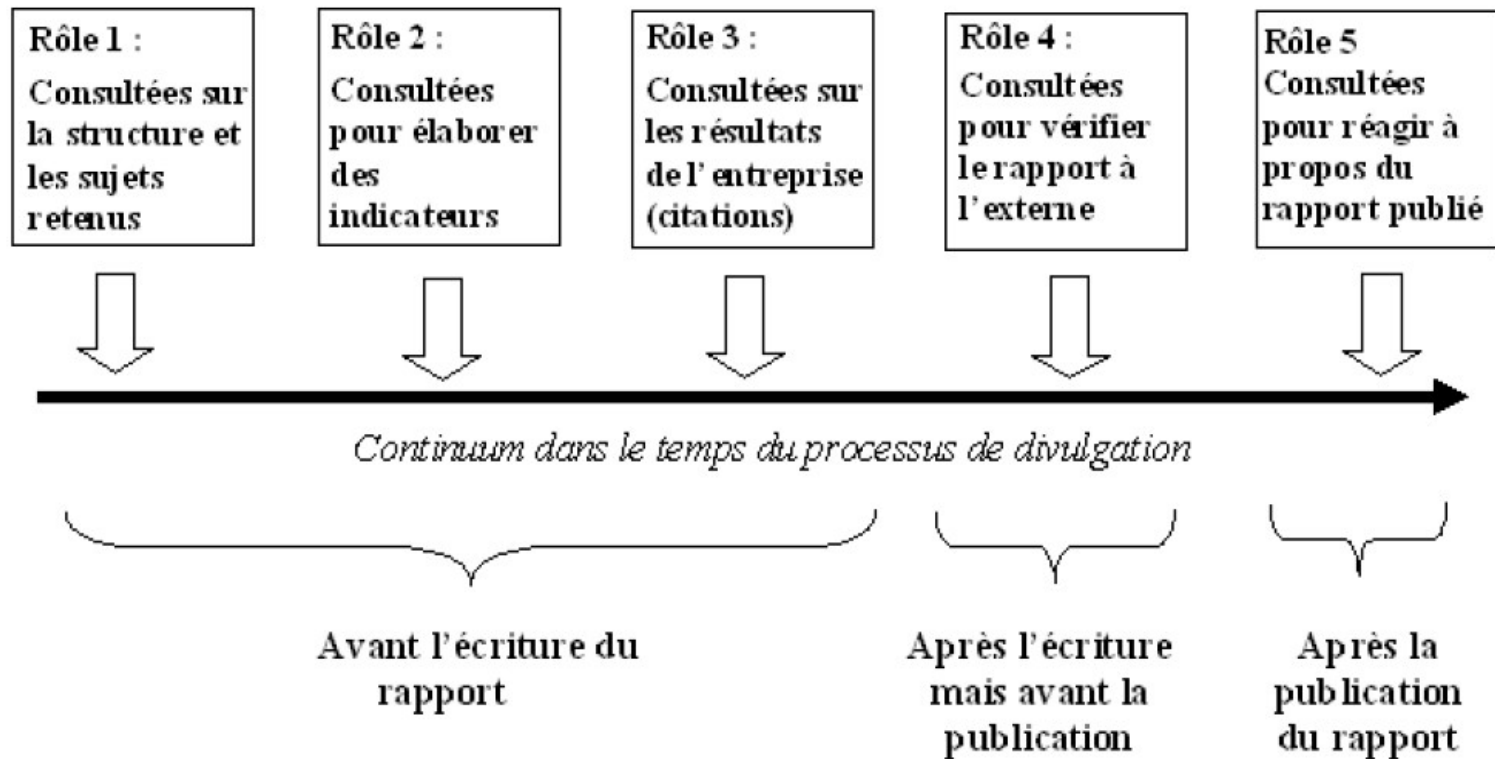
Court ou long ?

Consensus :

la taille moyenne des rapports est de 90 pages, ils utilisent beaucoup les lignes directrices du GRI, généralement une fois par année (parfois tout les deux ans), internet

Les contrôles externes – Les rapports DD

a. Rôle 1 – Les parties prenantes consultées sur la structure du rapport et les sujets retenus



Gendron et de la Porte - Les cahiers de la CRSDD collection
recherche No 03-2009

Les contrôles externes – Les rapports DD

Tableau 3 : Pratiques d'engagement des parties prenantes dans la divulgation des dix compagnies sélectionnées

	Identification des parties prenantes et des liens établis (mais indépendants du rapport)	Parties prenantes consultées sur structure ou sujets retenus (rôle1)	Parties prenantes consultées sur résultats (insert de citations) (rôle 3)	Parties prenantes consultées à propos du rapport produit (rôle 5)	Parties prenantes consultées pour élaborer des indicateurs (rôle 2)	Parties prenantes impliquées pour vérifier le rapport (rôle 4)
AEP						
BT						
GDF Suez						
Unilever						
Rio Tinto						
BC Hydro						
Van City						
Gaz Métro						
KEPCO						
Statkraft						

Parties prenantes	Principaux mécanismes de collaboration							Exemples	Objectifs et résultats 2008
	Comités Hydro-Québec et parties prenantes	Ententes et partenariats	Équipes spécialisées	Règlement des différends	Communication externe	Sondages et recueils de données	Soutien financier et expertise		
Clients	■	■	■	■	■	■		Table des attentes des clients Sondage sur la satisfaction des clients Mécanisme de traitement des plaintes et des réclamations Partenariats dans le cadre du Plan global en efficacité énergétique	Préoccupations, attentes et priorités des clients (p. 32) Indice de satisfaction des clients (p. 33) Données sur les plaintes, les réclamations et les recours (p. 33) Projets Grandes entreprises (p. 16) Projets IDÉE et PISTE (p. 16)
Collectivités et communautés autochtones	■	■	■	■	■	■	■	Comités de liaison avec les unions municipales et l'Union des producteurs agricoles Équipes affectées aux relations avec le milieu et avec les communautés autochtones Soutien d'initiatives du milieu dans le cadre de projets et d'autres activités	Entente avec la Fédération Québécoise des Municipalités et l'Union des municipalités du Québec (p. 28) Fondation Hydro-Québec pour l'environnement (p. 29) Initiatives de mise en valeur intégrée (p. 28) Campagne Suivez le courant collectif (p. 15)
Employés	■	■		■		■		Sondage sur la satisfaction des employés Plan corporatif de soutien à la relève Santé-sécurité au travail	Indice de satisfaction (p. 35) Nombre d'embauches et de départs à la retraite (p. 34) Fréquence des accidents du travail (p. 35)
Fournisseurs	■	■	■	■	■		■	Achats écoresponsables Site Web pour les fournisseurs Partenariats dans le cadre du Plan global en efficacité énergétique	Partenariat ECPAR (p. 25) Programme RECYC-FRIGO Environnement SM (p. 15)
Gouvernements	■	■	■		■		■	Partenariats et comités avec divers ministères	Participation à la mise en place du Réseau québécois d'aires protégées (p. 23) Plan d'action de développement durable (p. 8)
Investisseurs	■		■		■		■	Rencontres périodiques avec les investisseurs sur les résultats et la gestion des risques	Performance financière (p. 37)
Milieu de l'éducation	■	■			■		■	Soutien aux universités Conférences et trousse pédagogiques Partenariats technologiques	Recherche sur les GES (p. 20) Financement de chaires et d'universités (p. 31) Études avec le CIRAIQ (p. 25) Outils de sensibilisation des jeunes (p. 30)
Organisations non gouvernementales	■	■			■		■	Collaboration avec des associations de consommateurs Dons et commandites	Groupe de travail – Ménages à faible revenu (p. 33) Ententes de paiement et autres mesures pour la clientèle à faible revenu (p. 33) Répartition des dons et commandites (p. 30)
Population	■				■	■	■	Sondage sur la satisfaction et la perception Site Web et 1 800 ÉNERGIE	Taux de satisfaction (p. 31) Appel à commentaires (p. 41)
Syndicats	■	■		■				Conventions collectives Formations conjointes Comités paritaires en santé-sécurité au travail	Renouvellement anticipé de conventions collectives (p. 35) Formation pour la prévention du harcèlement (p. 35)