



HAL
open science

Matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'entreprise

P. Ballester

► **To cite this version:**

P. Ballester. Matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'entreprise. AFM. Marketing pour une société responsable. Se former au marketing et transformer le marketing, Association française du marketing, 21 p., 2022. hal-03704319

HAL Id: hal-03704319

<https://hal.science/hal-03704319>

Submitted on 28 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



Marketing pour une société responsable

Se former au marketing et transformer le marketing.

Association Française de Marketing
<https://marketingpourunesocieteresponsable/>



Matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'entreprise

Patrice Ballester « 4.2.3 Matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'entreprise », *Sous la direction de Audrey Bonnemaizon, Leila El Gaaied, Hélène Gorge Charlotte Lecuyer et Fanny Reniou, Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing, WikiLivre Association Française du Marketing, 2022, 21 p.*

En ligne:

[https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.2.3 La matrice des 5 r esponsabilit%C3%A9s \(RSE - ISR\) et la matrice de mat%C3%A9rialit%C3%A9](https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.2.3%20La%20matrice%20des%205%20responsabilit%C3%A9s%20(RSE%20-%20ISR)%20et%20la%20matrice%20de%20mat%C3%A9rialit%C3%A9)

au 11/05/2022

4.2.3 La matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'une entreprise

Présentation des principes d'application d'une nouvelle matrice afin de réaliser un diagnostic rapide **des 7 grandes responsabilités qui incombent à une entreprise pour évoluer dans l'ère de l'anthropocène** [1]. Cette matrice se met en œuvre dans le cadre d'une stratégie marketing de l'entreprise sur le court, moyen et long terme. Il s'agit d'une matrice permettant de faire un diagnostic de **visualisation rapide des enjeux**. La partie qui suit se consacre à la description des critères d'identification des sept grandes responsabilités actuelles d'une entreprise en prenant en compte **deux axes majeurs complémentaires** : « **humain / digital / milieu** » et « **local / global** ». Cette partie vise à questionner les principes de nouvelles responsabilités de l'entreprise d'une part, dans la mesure où ils interrogent le caractère durable et éco-marketing d'une démarche entrepreneuriale, et d'autre part, elle peut devenir une source de performance accrue pour **toute la société et l'entreprise ainsi que dans le cadre d'une demande ou l'examen d'un Investissement Social Responsable (ISR)**.

The complementarity matrix of the 7 CSR responsibilities of a company. Presentation of the principles of application of a new matrix in order to carry out a rapid diagnosis of the 7 major responsibilities incumbent on a company to evolve in the era of the Anthropocene [1]. This matrix is implemented as part of a company's marketing strategy in the short, medium and long term. It is a matrix allowing to make a diagnosis of rapid visualization of the stakes. The following part is devoted to the description of the criteria for identifying the seven major current responsibilities of a company, taking into account two major complementary axes: "human / digital / environment" and "local / global". This part aims to question the principles of new corporate responsibilities on the one hand, in so far as they question the sustainable and eco-marketing of an entrepreneurial approach, and on the other hand, it can become a source of increased performance for the whole company and society, as well as in the context of a request or the examination of a Socially Responsible Investment (SRI).

- [1. La matrice de complémentarité des 7 responsabilités \(RSE\) d'une entreprise : présentation\[2\]](#)
 - [1.1 La RSE & matrice marketing stratégique](#)
- [A. Présentation de la matrice des 7 responsabilités \(RSE\) d'une entreprise](#)
- [B. De la notion de responsabilité pour une entreprise à celle de bénéfice sociétal](#)
- [C. Les 7 responsabilités pour une matrice de complémentarité: exemples et questionnements](#)
- [Références](#)

La matrice de complémentarité des 7 responsabilités (RSE) d'une entreprise : présentation [2]

La RSE & matrice marketing stratégique

La Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) est un ensemble d'actions à caractères social, écologique et financier permettant de faire entrer l'entreprise dans une logique de développement durable et de finalité globale de résilience à l'échelle de la planète. Cette ouverture d'esprit entrepreneuriale consiste à consolider sur le long terme une croissance durable financière et éthique. Les matrices stratégiques ont comme objectif de positionner les activités de l'entreprise sur leur marché (ses produits, son orientation écologique et réglementaire). Avec la matrice des 7 responsabilités, l'apprenant peut s'exprimer sur un nouveau modèle stratégique d'entreprise ou de production de bien et de service reposant sur 7 actions d'amélioration.

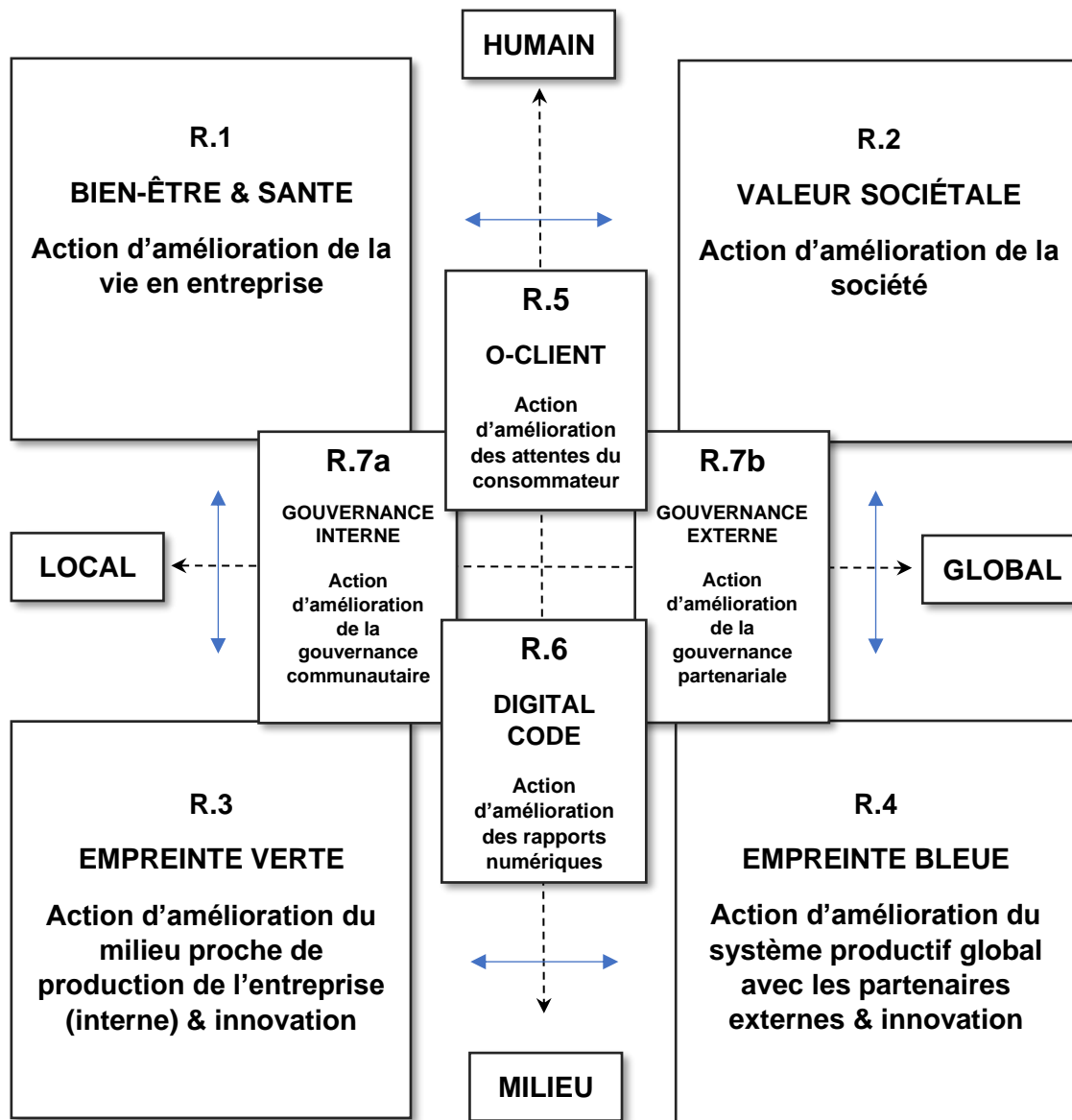
Questions

- Qu'est-ce qu'une « Responsabilité » pour une entreprise ?
- Comment utiliser cette matrice des 7 responsabilités ?
- Quelles sont les variables à choisir pour une matrice RSE ?
- Comment réaliser un premier diagnostic RSE d'entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un « milieu » d'entreprise par rapport à « l'environnement » ?
- Comment qualifier la gouvernance durable d'une entreprise ?
- Qu'est-ce que la médiance / interface d'une entreprise ?

Descriptions des items :

R. pour **responsabilité** ou répondre d'une « **action d'amélioration** ». Cette matrice établit au plan stratégique un diagnostic d'entreprise rapide permettant de dégager par un listage et une classification aisée les actions présentes ou d'amélioration responsable dans chaque domaine ou bien de mettre **en évidence des manquements**. Il s'agit d'une grille de réflexion et de visualisation permettant d'entrevoir et de justifier plus tard le positionnement de l'entreprise à travers les sept grands items et leur possible incorporation - justification dans un Plan d'Investissement Social Responsable (ISR) de la part d'acteurs globaux.

A. Présentation de la matrice des 7 responsabilités (RSE) d'une entreprise



R. Globale = les lacunes (a), les avancées (b), les réussites (c) et les questionnements (d)] Responsabilité Globale de Satisfaction (RGS) clientèle, salariale, dirigeants et parties prenantes.

↔ **La médiance** ou l'interaction entre les responsabilités (l'une n'allant pas sans l'autre).

Une co-construction, ou un contre-assemblage, une adéquation réciproque entre l'humain et son milieu d'affaires, productif et sociétal.

←-----> **Interface**, de l'Humain au Milieu en passant par le Digital et du local au global.

Figure 1 : La matrice de complémentarité des 7 responsabilités RSE d'une entreprise

R.1 Le bien-être & la santé s'interprétant comme l'accompagnement du contentement et de l'évolution positive des salariés au niveau interne, respect des normes-conditions de travail.

R.2 Sociétale s'interprétant comme l'accompagnement des nouvelles valeurs sociétales humanistes d'inclusion et d'altérité provenant d'un dialogue incessant entre l'entreprise et la société (coopération, campagne de sensibilisation, montrer l'exemple).

R.3 Empreinte interne verte s'interprétant comme l'accompagnement vers de nouvelles valeurs de production – logistique verte dans des achats plus durables et prise de conscience du milieu proche de l'entreprise et de son impact (climatique et biodiversité) : image et paysage véhiculées au niveau local [Conception / Fabrication / Stockage / Énergie / Matière première].

R.4 Empreinte externe bleue s'interprétant comme l'accompagnement vers une démarche plus collective, en réseau à l'échelle mondiale, coopératif et incitatif avec le rôle essentiel de la Distribution-Transport et de la Communication. Il comprend aussi le choix des partenaires pour une intégration dans un système productif plus durable et aux impacts réduits dans une chaîne mondiale des solidarités (climatique et biodiversité). [Bleu pour Océan = 70 % du monde]

R.5 O-Client s'interprétant comme les éléments essentiels à l'Orientation Client à travers l'expérience client in situ ou en ligne : accessibilité & handicap, santé, sécurité, sûreté, pratiques loyales (contrats & SAV), sensibilisation des consommateurs.

R.6 Digital code s'interprétant comme l'accompagnement vers une relation de confiance entre l'entreprise, ses salariés, les consommateurs et l'État souverain sur le plan des Droits Numériques des Humains (a), des relations Salariés / Robots / IA (b) et des échanges-captages de données privées (c). Le digital comme moyen de réduire les inégalités et de mettre en avant des économies d'échelles et non pas comme source de conflits et de contrôle.

R.7a Gouvernance interne [3] s'interprétant comme l'accompagnement vers un management plus durable, transparent et éthique au niveau de l'entreprise.

R.7b Gouvernance externe s'interprétant comme l'accompagnement vers un management plus durable, transparent et éthique au niveau des acteurs financiers de l'entreprise, mais aussi la participation au changement avec les acteurs institutionnels, sociaux et ONG (les avancées pour la coopération internationale).

= **R. Globale** permettant un premier bilan de l'audit général RSE d'une entreprise montrant les lacunes (a), les avancées (b), les réussites (c) et les questionnements (d).

Responsabilité Globale de Satisfaction (RGS) clientèle, salariale, dirigeants et parties prenantes où la qualité de vie, de consommer des biens et services et de communiquer est efficiente.

L'usage de cette matrice complète le simple fait de lister ou d'identifier les domaines de la norme internationale ISO 26 000 négociée entre États (la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques dans les affaires, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement durable). Son utilisation a pour but de produire une réflexion sur les interactions entre les humains et leurs milieux ainsi que les impacts au plan local et global de l'activité humaine.

Cette matrice se recentre sur l'entreprise comme un acteur majeur du changement avec ses clients.

Très souvent, lorsque l'on se lance dans une analyse RSE, les audits peuvent partir dans de nombreuses directions oubliant parfois les grandes tendances comme les rapports de causalité et les relations entre l'échelle locale et l'échelle globale, mais aussi entre l'entreprise et le reste de la société, les clients et les milieux (écosystème, biodiversité, paysage et tous les êtres vivants).

L'utilisation de cette matrice permet d'avoir une vision renouvelée de la stratégie globale d'une entreprise en prenant en compte un ancrage fort spatial et marketing mettant en évidence **la réciprocité des perspectives** entre l'entreprise, la satisfaction de la clientèle dans sa recherche d'une consommation soutenable et la société (anthropocène, espace, territoire, écologie, milieu, digital, l'écologie et les interactions humaines).

Il faut observer et trouver les médiances, c'est-à-dire les interactions perpétuelles entre les êtres vivants et leur milieu, ceci du local au global, dans un contexte où le digital est considéré comme une nouvelle interface au centre des perceptions de notre monde. Avec ce listage des interactions entre les responsabilités d'une entreprise, nous rentrons dans une première approche de classement sans priorisation des objectifs à atteindre, ce travail préalable facilitant plus tard la réalisation d'une matrice de Matérialité ou de bilan stratégique.

B. De la notion de responsabilité pour une entreprise à celle de bénéfice sociétal

Afin de mieux appréhender cette nouvelle matrice de complémentarité entre les différentes actions d'amélioration d'une entreprise, nous proposons une série de définitions qui se répondent entre-elles et par ordre d'importance afin de familiariser l'étudiant en marketing, gestion, management et communication aux enjeux globaux et locaux d'une entreprise voulant tendre vers une démarche responsable.

Tout d'abord un constat se fait par la responsabilité et la notion de médiance.

Responsabilité. Les entreprises ont une responsabilité majeure dans l'évolution planétaire et changement de paradigme de notre monde. L'entreprise doit « répondre de ses actes », *respondere*, en latin au moyen-âge, mais elle doit aussi tendre vers un climat de confiance et des actions d'amélioration de l'existant envers tous. Le développement durable s'impose au marketing et à la communication d'une entreprise avec la RSE comme un acte de prise en compte de cette responsabilité.

Médiance. La médiance est le chemin de l'interprétation de son milieu d'entreprise et la RSE son portrait réaliste d'une démarche participative volontaire des enjeux globaux de notre planète. Cette interprétation est alors une question de valeur et de signification : « *le milieu est une question de valeur et de signification, l'environnement une question de faits et de causes* » [6]. Quant à l'environnement, c'est un système objectif de cause à effet qui complète l'analyse du milieu. De nos jours, tout bon analyste marketing dans ce monde de l'anthropocène doit avoir une fibre de géographe ou d'ingénieur écologue, il lui sera utile de s'y référer pour mieux comprendre les multiples interactions du vivant avec la planète ou bien par exemple des notions comme le recyclage.

Les humains interprètent un milieu - ce qui l'entoure perçu et vécu - il donne à voir et à comprendre un paysage qu'il modifie en fonction de stratégies durables. À cela, il est inévitable de passer par un calcul ou une perception bien approfondie de l'empreinte carbone de l'activité de l'entreprise se comprenant à l'échelle locale et globale.

Empreinte / Impact. L'un des enjeux pour appliquer cette matrice est de faire la différence ou plutôt l'addition des deux sortes d'empreintes ou impacts d'une entreprise à l'échelle locale (proche) et mondiale (lointain), l'empreinte verte (A) et l'empreinte bleue (B), à savoir :

- l'extraction des matières premières (A ou B suivant si proche ou lointain) et leur transport, la transformation, l'emballage, l'alimentation énergétique, les fournitures de tout type (A) ;
- mais aussi le mode de transport, la consommation en cours d'usage, la fin de vie – recyclage – dégradation naturelle (B),

Mais pour rentrer dans une démarche durable, la localisation de l'entreprise ou de ses succursales, est un premier objet de réflexion et d'importance pour calculer l'empreinte carbone. Il en va de même avec la prise en compte de la biodiversité et le respect de charte architecturale de construction qui rentrent aussi dans l'impact ou l'empreinte interne. Tous ces exemples procèdent du même raisonnement, le respect de son milieu proche à travers une pensée paysagère.

Il en est de même avec les partenaires extérieures et leurs processus concernant les exemples précédemment cités ; les partenaires doivent se retrouver pour mettre en place de meilleures pratiques sur le plan de leur empreinte carbone pour répondre aux demandes de fourniture de l'entreprise mais aussi de contrôle de la qualité ou du bien-être de leurs salariés. Les partenaires extérieurs se doivent d'être sur un même état d'esprit de conception et distribution des produits. Mais dans tous les cas, il faut raisonner du local au global en privilégiant généralement le premier. Pour enfin, rentrer dans une question de bénéfice et de rapport à l'autre (faire société) permettant de mieux cerner les objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Digital. Dans ce monde de l'anthropocène ou la sphère numérique prend de plus en plus de place, il convient aussi de prendre en compte une démarche RSE à travers les usages du numérique et des valeurs mettant en avant un code digital à vocation de transparence et de respect des droits du salarié et d'une honnêteté envers les consommateurs. Les récentes polémiques sur les partages de données d'entreprise de téléphone mobile et de réseaux sociaux montrent une tendance lourde de propositions marketing et vision sociétale responsable pour les consommateurs (Apple Company). De plus, des exemples comme une célèbre entreprise de meuble mondialement connue disposant d'une charte RSE de très grande qualité, mais ayant bafouée les droits et les usages élémentaires de transparence numérique envers ses salariés et ses clients en France doit rappeler les principes d'une éthique entrepreneuriale par rapport aux enjeux du digital. Enfin, le digital joue un rôle crucial pour la démocratie ou la gouvernance interne et externe d'une entreprise et des États par répercussion. De nos jours, ce second « monde numérique » doit faire l'objet d'une note approfondie, car l'entreprise engage sa responsabilité sous diverses formes.

Bénéfice. La RSE est une source de nombreux bénéfices pour l'entreprise et la société. La RSE met en place une vision stratégique collégiale et invente un principe d'engagement et de fidélisation des collaborateurs. L'entreprise devient un élément de résonance fort des enjeux du 21^{ème} siècle. Au moment où les grandes réunions internationales (COP) semblent baisser leurs objectifs, le changement se produit de plus en plus à l'échelle locale et non globale, car les deux échelles se répondent sur le court, moyen et long terme. **Les entreprises sont une clef importante de l'évolution de notre monde de l'anthropocène. Elles devancent les politiques.**

C. Les 7 responsabilités pour une matrice de complémentarité: exemples et questionnements

La matrice des 7 R. est un outil d'identification des enjeux permettant à l'entreprise de se différencier commercialement dans l'amélioration de son image et de sa réputation à l'échelle locale et globale, tout en pouvant entrevoir pour la suite des gains de productivité et gagner en compétitivité.

Généralement, les matrices stratégiques doivent éclairer le manager ou directeur des opérations afin de positionner les activités de l'entreprise, ses services ou ses produits sur leur marché. De plus, la compétitivité, le taux de croissance, la rentabilité, la profitabilité sont des items qui ressortent d'une large partie de ses questionnements. **L'originalité de cette matrice stratégique est de se questionner sur les valeurs durables de croissance par une analyse interne et externe de l'entreprise en lien avec le développement durable et l'entreprise comme responsable de ses actes à de multiples dimensions.** Elle intègre à la fois une vision sociale de l'entreprise (interactions sociétales) et une vision soutenable (interactions environnementales) afin d'interpréter son milieu d'entreprise. Comme toute matrice stratégique, la matrice de complémentarité oriente les actions marchandes dans un nouveau cycle de vie de l'entreprise dans son rapport au milieu dans une optique d'amélioration des 7R au 21^{ème} siècle sur le court, moyen et long terme.

Cette matrice stratégique RSE recherche à analyser et à dresser un constat pour savoir si la pratique responsable d'une entreprise entraîne des conséquences ou des impacts positifs sur la société et son environnement tout en étant économiquement viable. De plus, comme le rappelle le site du gouvernement français : «le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 a renforcé l'importance stratégique de certains enjeux de la RSE comme les achats : les entreprises engagées dans une politique d'achats responsables ont ainsi pu s'adapter plus facilement et maintenir leur activité»^[4].

Cette matrice stratégique a pour but d'identifier les complémentarités présentes ou non entre les deux sphères, locales et globales, Humains et Milieu, comme pour l'entreprise Netflix ayant comme stratégie de donner un cadre inclusif et respectueux des différences au sein de son entreprise avec une grande liberté de création (bien-être, santé et flexibilité de l'emploi accrue), mais ayant par corollaire un impact à l'échelle sociétale par le message inclusif très souvent présent dans les scénarios et les réalisations télévisuelles (Valeur sociétale)^[5].

Il en est de même avec l'empreinte verte et bleue, et les interdépendances entre le local et le global, par exemple pour sa *supply chain*, le groupe Nike a indiqué récemment qu'un train a permis « d'atténuer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ». En août 2021, Nike a planifié un train spécial de Los Angeles à Memphis, un « train unique ». Il s'agit d'une liaison ferroviaire directe entre les plus grands ports à conteneurs du pays et les usines de l'entreprise dans le Tennessee grâce à un partenariat avec des transporteurs locaux pour un déchargement accéléré et une empreinte carbone repensée (Gouvernance interne, externe avec les partenaires ferroviaires et les fournisseurs)^[7].

Quant au groupe Intel (micro-processeur), dans le cadre d'un questionnement géopolitique et de valeurs sociétales différentes entre l'Amérique et l'Asie, mais aussi de résilience pour sa chaîne d'approvisionnement, il investit plus de 20 milliards de dollars dans de nouveaux sites de fabrication de puces pour construire deux nouvelles usines aux technologies avancées dans l'Ohio, une réflexion industrielle et marketing (Made in USA / local) sont présentes dans sa résilience de la chaîne d'approvisionnement ^[8].

Dans ce sens, et de plus en plus, une stratégie RSE accompagne ou se superpose aux actions de re localisation des systèmes productifs des entreprises en Occident.

Enfin, avec l'exemple du groupe automobile BMW, les relations et dialogues sont incessants entre le local et le global, entre l'entreprise et ses fournisseurs, donc entre l'empreinte bleue et verte, ils sont intimement liés et se répondent parfois sur le temps très court. Le groupe allemand demande de plus en plus à ses fournisseurs à travers le monde et notamment pour les voitures électriques de s'aligner à leur tour sur les objectifs d'empreinte carbone-environnementale du groupe. Les relations ou représentations de notre monde, plus soutenable, entre perçu et vécu d'un cycle de production, passent par des trophées et des concours des meilleurs fournisseurs innovants et rentrant dans un dialogue – médiance entre toutes les parties prenantes et les chaînes de productions [9].

Cette matrice est dynamique dans un va-et-vient entre le local et le global, mais aussi du local (Bien-être et santé) au local (empreinte verte) avec par exemple l'ergonomie au travail et le respect des populations locales, voire de l'emploi local qui vont de pair dans ce que les parties prenantes se font d'une entreprise responsable. Il en est de même à l'échelle globale où les Valeurs Sociétales et l'Empreinte Bleue se répondent par des représentations positives de l'action d'entreprendre en se conjuguant avec les efforts pour une préservation de notre biosphère. Les humains et leurs milieux mettent en avant un constat sur les exigences de responsabilité entre les parties prenantes.

Il faut prendre en compte les interactions entre les 7R qui peuvent détenir un caractère plus important en cas de crises, de nouveaux concurrents ou de nouvelles réglementations. **Cette matrice de complémentarité a donc une portée stratégique**, car elle engage l'entreprise en interne et externe (communication RSE transparente). Enfin, elle a pour avantage d'avoir un aspect spatio-temporel.

Au plan opératoire, on peut procéder de la sorte :

Première étape : pour chaque item, de R1 à R7, émettre des hypothèses et les vérifier par données statistiques, état de la législation, application de celle-ci, mais aussi des questionnaires auprès des salariées, fournisseurs, clients, parties prenantes...

Deuxième étape : faire un reporting par responsabilité indiquant les lacunes (a), les avancées (constat du présent - actions déjà présentes) (b), les réussites (à prendre comme modèle) (c) et les questionnements (justement quoi améliorer) (d).

Troisième étape : faire le point sur les lacunes et les améliorations à réaliser.

Quatrième étape : élément important, les interactions entre responsabilités, les médiances et valeurs de représentations que se font l'entreprise et les parties prenantes de leurs actions: adéquation, inadéquation ou début de rapprochement des responsabilités. Identifier les médiances avec les interactions possibles entre les responsabilités pouvant intervenir parfois dans la résolution des lacunes (espace, société, gouvernance, action d'amélioration).

Cinquième étape : dresser une liste des actions à mener dans le temps dans le cadre du portrait de Responsabilité Globale de Satisfaction (RGS) ou de matrice de matérialité.

Quelques exemples peuvent servir à se questionner pour entamer un diagnostic RSE de qualité et pouvoir proposer un listage précis et dynamique à travers les médianes du local au global, de l'humain au milieu en passant par la sphère digitale et le mode de gouvernance. Toutefois, il ne s'agit ni d'un carcan ni d'une liste exhaustive à respecter, elle évoluera au gré des tendances mondiales et locales de chaque société, elle a pour but de se maintenir dans un questionnement permanent de ce qui fait la responsabilité d'une entreprise.

Tableau 1. Synthèse des enjeux de la matrice des 7 responsabilités RSE : matrice de complémentarité

Les 7 responsabilités d'une entreprise	Local / Global	Humain / Milieu	Exemples
<p>R.1</p> <p>BIEN-ÊTRE & SANTE</p> <p>Action d'amélioration de la vie en entreprise</p>	Local	Humain	<p>Investissement ou non des salariés dans la politique RSE ?</p> <p>Comment gérer le stress au travail ?</p> <p>Comment gérer la société des écrans et la démultiplication du télétravail ou déclinaison de son poste de travail entre maison et entreprise ?</p> <p>Comment envisager les nouvelles manières de travailler ?</p> <p>Management participatif ?</p> <p>Comment gérer la diversité au travail ?</p> <p>Comment gérer la question de nouveaux genres au travail ?</p> <p>Comment employer et intégrer les plus jeunes ou les seniors ?</p> <p>Comment gérer la question des handicaps ?</p> <p>Existence d'une charte éthique, d'inclusion sociale ?</p> <p>Comment penser l'ergonomie au travail ?</p>

			<p>Comment assurer l'égalité hommes-femmes au travail ?</p> <p>Comment bien intégrer la RSE dans les RH ?</p> <p>Comment gérer le stress numérique ?</p> <p>Comment gérer l'éco-anxiété ?</p> <p>Comment gérer les épisodes de pandémies ou d'influenza...?</p> <p>Programme de prévention santé ?</p> <p>Charte de don de congés entre salariés ?</p> <p>Gestion de la déconnexion numérique pour les vacances</p> <p>Charte de type CNIL pour les droits numériques des salariés et leur bien-être, respect à la vie privée.</p>
<p>R.2 SOCIÉTALE Action d'amélioration de la société</p>	<p>Global</p>	<p>Humain</p>	<p>Engagements et progrès en matière des droits humains sur l'ensemble de leur chaîne de valeur ?</p> <p>Mettre fin à l'extrême pauvreté.</p> <p>Éliminer les inégalités de longue date.</p> <p>Lutter contre le changement climatique.</p> <p>Économie collaborative, économie sociale et solidaire.</p> <p>Remettre les individus au cœur du processus économique.</p>

			<p>Comment participer à la culture ou éthique mondiale par le mécénat ?</p> <p>Mécénat sportif, éducatif, culturel ?</p> <p>École ouverte de la seconde chance ?</p> <p>Programme éducatif ?</p> <p>Vers un mécénat de compétences, Pro Bono ?</p> <p>Lutte contre le gaspillage.</p> <p>Philanthropie d'entreprise.</p> <p>Transparence et traçabilité des données numériques concédées par les citoyens-consommateurs.</p> <p>Programme humanitaire participatif ?</p>
<p>R.3</p> <p>EMPREINTE INTERNE VERTE</p> <p>Action d'amélioration du milieu proche de production de l'entreprise (interne)</p>	<p>Local</p>	<p>Milieu</p>	<p>Comment penser l'implantation de nouvelles structures, boutiques, usines, hôtels, siège social ?</p> <p>La question du « où » essentielle et de la mise en réseau. Comment ?</p> <p>Vers la décarbonisation des activités de l'entreprise ? [Nouvelles technologies décarbonées]</p> <p>Comment penser des infrastructures – équipements verts ?</p> <p>Présence de programmes d'écoconception et de sensibilisation/mobilisation de ses salariés.</p>

			<p>Urbanisme, architecture verte ?</p> <p>Peut-on aligner ses objectifs de réduction des émissions de GES sur les connaissances scientifiques ?</p> <p>Comment réduire les déchets ?</p> <p>Comment recycler ?</p> <p>Le stockage et le recyclage du carbone ?</p> <p>Vers l'éco-conception de produit ?</p> <p>L'analyse ACV (analyse du cycle de vie) comme élément déclencheur d'une nouvelle stratégie ?</p> <p>Comment réinventer sa chaîne de production ?</p> <p>Prendre en compte le passage d'une économie linéaire à une économie circulaire.</p> <p>Vers des ressources minières plus propres ? Penser l'extraction, transformation, transport des ressources vers les usines ? [Terres rares]</p> <p>Mise en place de microgrids ?</p> <p>Technique de production artisanale, industrielle ?</p> <p>Comment stocker le carbone ?</p> <p>Motorisation électrique, bicyclette-électrique ou hydrogène ?</p>
--	--	--	---

			<p>Vers des transports non polluants dans l'entreprise ?</p> <p>Poids du digital dans l'empreinte carbone ?</p> <p>Réductions des déchets dans l'entreprise ?</p> <p>Respect des populations locales et riverains de l'entreprise ? [sur site]</p> <p>Vers un emploi local ?</p> <p>Calcul de l'empreinte carbone sincère ?</p>
<p>R.4</p> <p>EMPREINTE EXTERNE BLEUE</p> <p>Action d'amélioration du système productif global avec les partenaires externes</p>	Global	Milieu	<p>La question du « où », mais aussi de la mise en réseau. Comment ?</p> <p>Recyclage 2.0., la seconde-main ?</p> <p>S'intégrer dans des plates-formes d'échanges ?</p> <p>Prendre en compte les déchets comme ressource dans les pays émergents</p> <p>Intégrer la gestion de l'eau à l'échelle mondiale.</p> <p>S'intégrer dans des smartgrids à l'échelle régionale ou du pays ?</p> <p>Programmes de protection de la biodiversité autour de leurs sites miniers, de l'entreprise des lieux de production agricole (agriculture régénérative et gestion des sols) ?</p> <p>Récupération des produits par une mise en réseau ?</p>

			<p>Permettre la réparabilité ? Lutte contre l'obsolescence programmée ? Recyclage des plastiques, réductions des déchets ? Remploi des matériaux ?</p> <p>La lutte contre le gaspillage de toute sorte, (alimentaire) ?</p> <p>Favoriser l'auto partage ?</p> <p>Favoriser le tri sélectif ?</p> <p>Vers une supply chain green et high tech ?</p> <p>Un charte, des concours, des classements des meilleurs fournisseurs « verts » ?</p> <p>Repenser sa supply chain ?</p> <p>Utilisation du Big Data, solutions de calculs reposant sur le Big Data ou la géolocalisation, permettant par de mieux gérer les trajets des livraisons et les stocks.</p> <p>Motorisation électrique, bicyclette - électrique ou hydrogène ?</p> <p>Poids du digital dans l'empreinte carbone ?</p>
<p>R.5 O-CLIENT. Orientation - Client.</p>	<p>Local</p>	<p>Humain</p>	<p>Comment assurer la sécurité des clients ?</p> <p>Comment assurer la sûreté des clients ?</p> <p>Comment assurer les conditions de santé – sanitaire des clients ?</p> <p>Comment assurer les conditions d'accessibilité des clients en ligne ou in situ ?</p>

			<p>Comment prendre en compte les handicaps des clients ?</p> <p>Comment proposer et valoriser les pratiques loyales et contractuelles aux clients ?</p> <p>Comment sensibiliser les consommateurs ?</p> <p>Comment offrir des produits et services éco-responsables ?</p>
<p>R. 6</p> <p>DIGITAL</p> <p>Action d'amélioration des rapports numériques entre Humains / Entreprise / Robots / IA/ États.</p>	Local / Global	Milieu numérique	<p>Le digital « partout » est-il une solution ?</p> <p>L'utilisation du digital dans les stratégies de ressources humaines ?</p> <p>La question des droits humains et du respects de l'identité numérique des salariés et consommateurs ?</p> <p>Mise en place d'une vigilance numérique ?</p> <p>Droit numérique de type CNIL France.</p> <p>Le digital comme moyen pour lutter contre le réchauffement climatique ?</p> <p>Usage des algorithmes novateurs pour prévoir les évolutions des stocks et des flux afin de mieux prévoir les achats.</p> <p>Usage des algorithmes à des non fins d'addiction sur les réseaux ?</p> <p>I.A. comme solution d'anticipation et d'adaptation ?</p> <p>Usage de l'open source, de la blockchain ?</p>

			<p>Usage ou liberté de choix (passes sanitaires, droit à l'image du salarié...) ?</p> <p>Le possible méta-univers et son monde virtuel fictif, les ventes de produits Non-Fungible Token (NFT) – jeton non fongible (JNF).</p> <p>Achat de marque virtuelle et droit de propriété ?</p> <p>Collection virtuelle pour les entreprises.</p>
<p>R.7</p> <p>GOVERNANCE INTERNE</p> <p>Action d'amélioration de la gouvernance interne et de la communication de l'entreprise.</p>	Local	Humain	<p>Suppression ou remodelage des hiérarchies ?</p> <p>Vers des entreprises libérées ?</p> <p>Repenser les contrôles ?</p> <p>Repenser les surveillances ?</p> <p>Repenser l'autonomie / objectifs ?</p> <p>Comment remettre l'humain au centre du business model ?</p> <p>Gérer les fournisseurs, le recyclage et l'économie circulaire.</p>
<p>R.6</p> <p>GOVERNANCE EXTERNE</p> <p>Action d'amélioration de la gouvernance externe et de la communication de l'entreprise</p>	Global.	Humain	<p>Transparence envers les actionnaires ? Avec ou sans actionnaires ?</p> <p>Transparence financière ? Solidité financière (test de résistance sincère) et pérenne ?</p> <p>Repenser sa réputation ? Repenser son image de marque ? Repenser sa transparence globale ?</p>

			<p>Choix de la localisation fiscale / localisation de production – service ?</p> <p>Vers un changement des comportements entrepreneurial ?</p> <p>Vers une intégration dans des Breakthrough Energy Coalition, des fonds de développement de technologies énergétiques décarbonées ?</p> <p>Comment diffuser son message ?</p> <p>Comment informer ses parties prenantes ?</p> <p>Comment favoriser la RSE, et sur quelle thématique ?</p> <p>Le choix des droits humains pour toute la chaîne d’approvisionnement ?</p> <p>S’intégrer dans des labels ?</p> <p>S’intégrer dans des fiscalités avantageuses ?</p> <p>La recherche d’une fidélisation durable ?</p> <p>Décloisonner l’information.</p> <p>Lutte contre la corruption.</p> <p>Comment participer aux finances publiques par un paiement de l’impôt juste et déclaré ?</p> <p>Quelles relations avec les États démocratiques et non démocratiques ?</p>
--	--	--	--

À partir de cette matrice, un premier bilan de positionnement de l'entreprise, d'une société multinationale, d'une association ou d'un État voit le jour. Elle ouvre des champs sur les nouvelles façons de produire et de consommer. Plusieurs facteurs confirment l'intérêt des entreprises envers cette vision d'un monde de l'anthropocène qui conduit inévitablement à repenser leur stratégie et leur organisation pour limiter les risques sociaux ou environnementaux et saisir les nouvelles opportunités du marché. L'objet est de développer les ventes par un marketing repensé et responsable.

Les entreprises utilisent de plus en plus le terme responsabilité ou « Corporate Responsibility » avec des termes comme innovation et digital associés à un Nouveau Monde. Cette matrice sert à prendre la mesure des défis écologiques qui doivent accompagner ces transformations. Il faut penser différemment son plan marketing et sa capacité à être attractive auprès des investisseurs et des consommateurs. Elle repose à la fois sur la production, la consommation, le recyclage et la commercialisation des produits, mais aussi sur la structure même de l'entreprise et les relations complexes entre tous les intervenants et les entités dirigeantes **à travers le principe d'espérance, de confiance et d'amélioration de l'existant par une conscience participante**. Elle n'est pas coercitive, mais plutôt incitative de manière à utiliser et réutiliser les ressources le plus écologiquement possible à travers un chemin, la médiance entre le local et global - l'humain et son milieu, se répondant dans un va-et-vient vertueux. Elle tend vers une économie plus inclusive, plus équitable et plus efficiente.

Références

An, Yu Fei, et Jean-Marie Peretti. « La Communication RSE des entreprises chinoises : essai de comparaison Chine - France », *Communication & management*, vol. 11, no. 2, 2014, pp. 93-114.

Bataillard, Carole. « Intégration de la RSE : une exploration du « comment » », *Management & Avenir*, vol. 119, no. 7, 2020, pp. 39-60.

Berthinier-Poncet, Anne, et al. « Regards croisés sur les approches internationales de l'innovation collaborative », *Innovations*, vol. 62, no. 2, 2020, pp. 7-17.

Bertrand, Daisy, et al. « Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Aspects analytiques et empiriques », *Innovations*, vol. 62, no. 2, 2020, pp. 221-247.

Berque, Augustin, *Écoumène, introduction à l'étude des milieux humains*, Paris, Belin, 2000, 271 p.

Berque, Augustin, *Médiance, de milieux en paysages*, Paris, Belin/Reclus, 2000 (1^{re} éd. 1990), 161 p.

Blanc, Dominique, et Cécile Ezvan. « Quelques notes de frais », *Revue Projet*, vol. 360, no. 7, 2017, pp. 38-70.

Bloch, Ernst, *Le Principe d'Espérance* Paris, Gallimard 1976.

Commission européenne (2011), Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 COM/2011/0681 /<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:72011DC0681>

Coupez, C. (2019). *Le digital interne en entreprise: Faites (enfin) entrer vos collaborateurs dans l'ère numérique*. Wavre: Mardaga.

Courrent, J. (2012). *RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Montargot, Nathalie. « Le mécénat environnemental, levier d'action d'une stratégie RSE : le cas de LEA Nature », *Gestion 2000*, vol. 36, no. 1, 2019, pp. 37-78.

Postel, Nicolas, et Sandrine Rousseau. « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, vol. 11, no. 2, 2008, pp. 137-160.

Rémi Bazillier, Sophe Hatte et Julien Vauday, « La RSE influence-t-elle le choix de localisation des firmes multinationales ? Le cas de l'environnement », *Revue d'économie industrielle*, 148 | 2014, 383-409.

[1]L'Anthropocène est un nouvel âge géologique se caractérisant par l'avènement des humains comme principal acteur des changements de l'environnement sur Terre, pour certains dépassant les forces géophysiques. Cet âge des humains donne une nouvelle responsabilité aux actions marchandes de ceux-ci à travers la prise en compte des impacts globaux et locaux de l'activité de l'entreprise pour notre planète.

[2]Une matrice où les actions d'amélioration sont complémentaires entre-elles. Matrice « Évangélion » signifiant « Accueillir la bonne nouvelle pour tous » à l'échelle mondiale, et non pas rentrer dans une éco-anxiété de plus en plus présente et peu génératrice de solutions responsables et d'actions volontaristes, ceci dans une vision synchronique de l'histoire, complexe de la géographie et fragmentée du système économique de notre planète où le citoyen, le salarié, le consommateur et les décideurs font corps - à partir de l'entreprise source de changement - sur un même principe d'action et de représentation des enjeux locaux et globaux de la planète au plan marketing, économique, social et culturel.

[3] La gouvernance d'entreprise consiste à encadrer les relations humaines, contractuelles et économiques entre les parties prenantes « stakeholders » ou acteurs internes ou externes à l'entreprise apportant des ressources à son bon fonctionnement et mise sur le marché de biens ou de services.

[4][https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#:~:text=La%20responsabilit%C3%A9%20soci%C3%A9tale%20des%20entreprises%20\(RSE\)%20%C3%A9galement%20appel%C3%A9%20responsabilit%C3%A9%20sociale,leurs%20relations%20avec%20les%20parties](https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#:~:text=La%20responsabilit%C3%A9%20soci%C3%A9tale%20des%20entreprises%20(RSE)%20%C3%A9galement%20appel%C3%A9%20responsabilit%C3%A9%20sociale,leurs%20relations%20avec%20les%20parties) au 01/02/2022.

[5]<https://about.netflix.com/fr/news/netflix-inclusion-report-2021> au 01/02/2022.

[6]Berque, Augustin (2017), Sur les bords de l'Yvette, dialogues mésologiques, Editions éoliennes, 109 p. [p.71]

[7]<https://supplychaindigital.com/technology/intel-invests-usdollar20bn-new-chipmaking-sites> au 01/02/2022.

[8]<https://www.supplychaindive.com/news/nike-sole-train-distribution-centers-robots/617604/> au 01/02/2022.

[9]<https://www.caradisiac.com/bmw-met-la-pression-sur-ses-fournisseurs-pour-rendre-la-voiture-electrique-plus-ecologique-184104.htm>

<https://www.press.bmwgroup.com/france/article/detail/T0287426FR/bmw-group-distingue-ses-fournisseurs-pour-leurs-innovations-exceptionnelles?language=fr> au 01/02/2022.