

Sommaire

P1 ■ Stratégies RSE

P2 ■ Attentes des parties prenantes

P3 ■ Les outils à disposition des entreprises

P4 ■ Les bénéfices des démarches de RSE

Développement durable et stratégie d'entreprise

Le développement durable qui se veut une refonte en profondeur de la manière dont l'entreprise se perçoit elle-même, et donc de ses modes de décision, est encore trop souvent l'apanage exclusif des départements de marketing et communication au détriment des directions de la stratégie ou du contrôle de gestion. Deux causes principales expliquent cet état de fait. D'une part, les entreprises n'ont pas encore perçu les bénéfices tangibles que peut procurer une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui est aujourd'hui souvent assimilée à une contrainte supplémentaire plutôt qu'à une opportunité. D'autre part les « apôtres » du développement durable ont eu tendance à occulter les dilemmes réels que suppose la RSE, en la présentant comme un moyen « magique » de réconcilier l'éthique et l'entreprise. Le tableau ci-contre pose les enjeux de l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise, et met en évidence le fait qu'il n'y pas de corrélation systématique entre RSE et rentabi-

lité, et donc qu'il existe des décisions posant de vrais dilemmes qu'il serait vain de chercher à occulter.

Par ailleurs, le facteur temps joue un rôle prépondérant dans les choix en matière de RSE : les horizons des retours sur investissement de la RSE et du marché sont souvent très différents, ce qui explique que des décideurs devant rendre des comptes à échéances rapprochées aient du mal à prendre en compte des facteurs pertinents sur le plus long terme.

Cependant, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'il existe déjà des stratégies pertinentes de RSE (ci-dessous), rendues nécessaires en raison des attentes des différentes parties prenantes (p.2), et implémentées grâce à des outils pragmatiques (p.3). Par ailleurs certains enjeux, comme les relations avec la supply chain, posent de manière pressante des questions auxquelles les entreprises se doivent d'apporter une réponse (p.4), parce qu'ils reflètent les attentes de leurs clients. ■

> RSE et rentabilité, pas de corrélation systématique

La décision est	pas rentable	rentable
RSE	Développement durable militant	Développement durable rentable
pas RSE	Erreurs faciles à corriger si l'on sait les identifier	Zone de dilemme éthique

Source : L'accompagnement des PME par les Très Grandes Entreprises dans une logique de développement durable, ORSE.

Typologie des stratégies RSE des entreprises

Dans l'étude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », réalisée par Novethic, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été établie en s'appuyant sur deux critères :

- la pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir... Celle-ci sera plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services.
- l'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

1) **Les stratégès** : soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

2) **Les engagées** : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie.

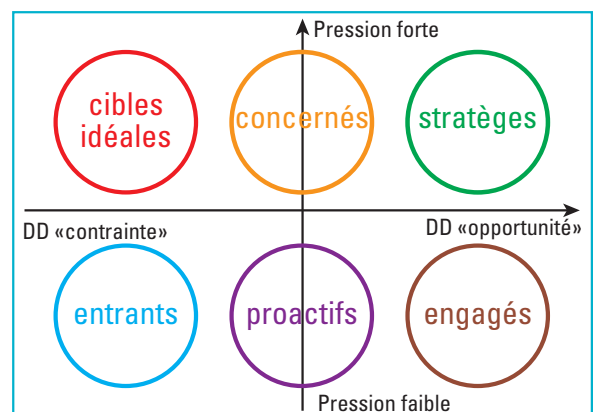
3) **Les concernées** : en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.

4) **Les proactives** : l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable.

5) **Les cibles idéales** : une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.

6) **Les entrants** : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

> Les 6 types de stratégies DD des entreprises



Source : Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic.

Les attentes au niveau international

Au niveau international, de nombreux référentiels définissent les attentes de la société civile envers les entreprises. Les trois suivants semblent les plus emblématiques :

Les principes directeurs de l'OCDE : les attentes des gouvernements envers les multinationales

Les principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils visent à aider les entreprises, les organisations syndicales et la société civile à relever le défi de la mondialisation en fournissant un cadre international de nature à promouvoir une attitude responsable de la part des entreprises. Si ces dernières ne sont pas tenues de respecter les Principes directeurs, les gouvernements qui y ont souscrit se sont en revanche engagés à en promouvoir l'application et à faire en sorte qu'ils influent sur le comportement des entreprises qui exercent des activités sur leur territoire ou à partir de celui-ci. Les principes directeurs concernent les domaines suivants :

- transparence financière,
- respect des droits humains et des normes de travail,
- politique environnementale,
- lutte contre la corruption
- pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs,
- transfert de technologies et de savoir-faire,
- adoption de pratiques de concurrence loyale

Le Global Compact : les attentes de l'ONU envers l'ensemble des entreprises

Initié en Janvier 2000 lors du Forum Economique Mondial de Davos par Kofi Annan, le secrétaire général des Nations Unies, le Global Compact a pour ambition d'« unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels » afin de responsabiliser les entreprises. Le Global Compact vise à faire respecter au monde des affaires 9 principes fondamentaux :

- 1 soutenir et respecter la protection des droits de l'homme dans la sphère de leur influence
- 2 s'assurer que leurs propres sociétés ne sont pas complices d'abus de droits de l'homme
- 3 liberté d'association et reconnaissance du droit aux associations collectives
- 4 élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire
- 5 abolition du travail des enfants
- 6 élimination de la discrimination dans le travail et les professions
- 7 soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux
- 8 prendre au moins une initiative pour renforcer la responsabilité environnementale
- 9 encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales

Peuvent adhérer à ce contrat mondial les entreprises mais aussi les organisations professionnelles et syndicales. Il ne s'agit que d'un simple engagement puisque n'ont été prévus ni organe de contrôle, ni sanction d'aucune sorte. ■

La Global Reporting Initiative (GRI) : les attentes de la société civile en matière de transparence

Créée en 1997 par l'association américaine Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la GRI a été jusqu'en 2002 un projet sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, avant de devenir une organisation indépendante. Elle publie des lignes directrices de reporting, destinée à toute organisation désirant établir un rapport de responsabilité sociale et environnementale. Les cinq catégories devant structurer un rapport de développement durable d'après la GRI sont :

- Impacts économiques directs
- Environnement
- Pratiques en matière d'emploi et de travail décent
- Droits de l'Homme
- Société civile
- Responsabilité des produits

Les attentes par parties prenantes

Le tableau ci-dessous présente les attentes de chaque groupe de parties prenantes

	Economique	Environnement	Social
Client/Consommateur	Garantie, qualité, juste prix	Consommation de ressources, respect de l'environnement et information	Ethique, commerce équitable. Respect du droit social
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement, employabilité
Sous-traitants	Rémunération équitable, informations sur le développement et la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Financeurs	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers.	Anticipations sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Distributeurs	Maîtrise des charges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage, des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence.	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail, y compris des sous-traitants.

Source : Développement durable et entreprise, ORSE – AFNOR

Il existe aujourd'hui une quantité d'outils disponibles pour aider les entreprises à mettre en pratique le développement durable : normes, outils d'auto-évaluation, etc. Voici une présentation succincte de quelques uns de ces outils.

> Typologie des outils d'évaluation de la RSE

La mise en place d'une démarche de RSE suppose une évaluation préalable de l'entreprise sous l'angle des trois piliers afin de déterminer les champs de progrès et de hiérarchiser leur priorité. Novethic a mené une étude en 2003 sur les outils d'évaluation aujourd'hui à disposition des entreprises. La vingtaine d'outils recensés en Europe peut être classée en cinq grands groupes selon leur degré de recours à de l'accompagnement externe :

- la démarche « Questionnaire » relève de l'auto-évaluation (Good Company, Index Social Danois, SME Key) ;
- la démarche « Pédagogique » renforce

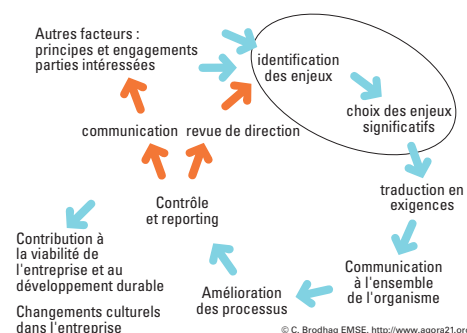
l'aspect interactif par rapport à la précédente (Acorn Project, Vastuun askeleita, SD 21000, Performance Globale) ;

- la démarche « Mise en commun / accompagnement » qui introduit le partage de données, la formation, le regard des pairs (Albatros, Community Mark)
- la démarche « Normative » s'apparente à des normes (IIPUK, Good Corporation, Q-RES, VMS, Sigma) ;
- la démarche « Evaluation » comporte le recours obligatoire à un tiers pour accompagner l'entreprise dans sa démarche de RSE (IMS, Forética, Bilancio Sociale, Bilan sociétal).

> Zoom : SD 21000

Le guide SD 21000, élaboré par l'AFNOR, propose des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable au sein de l'entreprise. Le guide est en deux parties, la première apportant une aide à la réflexion initiale pour la prise en compte du développement durable lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, la seconde portant sur la mise en œuvre concrète de cette démarche.

Les phases clés de la démarche SD21000



Source : Développement durable et entreprise, ORSE – AFNOR

> Les principaux référentiels

Référentiel	Objectifs
ISO 9001	Démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables. Accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système.
ISO 9004*	Améliorer les capacités et performances globales de l'entreprise afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées
ISO 14001	Etablir et évaluer l'efficacité des dispositions prises par l'entreprise pour définir une politique environnementale et des objectifs environnementaux, s'y conformer et pouvoir démontrer cette conformité
OHSAS 18001	Réduire et limiter au maximum les risques d'atteinte aux personnes exposées à des risques pour la santé et la sécurité au travail. Améliorer de façon continue le système de management mis en place.
SA 8000	Démontrer aux parties intéressées que les politiques, processus et pratiques sont conformes aux droits fondamentaux du travail
AA 1000	Contribuer au développement d'un dialogue plus effectif avec les parties intéressées. Aider l'entreprise à recueillir leurs divers besoins et aspirations pour mieux gérer et équilibrer les performances sociales, économiques et environnementales
EFQM	Progresser vers l'excellence
SD 21000*	Initier, structurer et mettre en oeuvre une démarche développement durable

* Guide non certifiable

Source : Développement durable et entreprise, ORSE – AFNOR

> Que signifie ISO ?

Parce que le nom de l'Organisation Internationale de Normalisation donnerait lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), il a été décidé d'adopter un mot dérivé du grec isos, signifiant « égal ». La forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours ISO.

> Quelques sites internet

- **AFNOR**
www.afnor.fr
- **AccountAbility**
www.accountability.org.uk
- **ISO**
www.iso.org
- **Novethic**
www.novethic.fr
- **ORSE**
www.orse.org

> Un ouvrage pour les managers

A travers cinq grands chapitres, « Développement durable et entreprises : un défi pour les managers » permet de comprendre les enjeux du développement durable, de repérer les bonnes pratiques et de s'en inspirer, de s'engager et de rendre des comptes, d'intégrer développement durable et management des entreprises et d'utiliser les principaux référentiels existants. Cet ouvrage est issu des travaux du groupe « management » de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. Ce groupe de travail était co-piloté par Elisabeth Guingand (Groupe Caisse des dépôts) et Alain Jounot (AFNOR), animé Jean-Pierre Carron (Carron consultants) avec l'appui de Natacha Seguin (ORSE). Les entreprises suivantes, membres de l'ORSE, ont apporté une contribution particulière en acceptant de témoigner dans cet ouvrage : AGF, AXA, BNP PARIBAS, CDC IXIS, DEXIA SOFAXIS, LAFARGE, SANOFI, SOCIETE GENERALE, TRANSDEV, VEOLIA ENVIRONNEMENT.

Typologie des bénéfiques de la RSE

Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), celles-ci en retirent aussi des bénéfiques tangibles. Ceux-ci peuvent être classés en cinq catégories : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les investisseurs.

L'amélioration de l'efficacité, est l'axe le plus reconnu : la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politiques RH novatrices, constituent autant d'investissements – souvent immatériels – dont les impacts à moyen et long terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas sur ce plan. L'exemple le plus intuitif en est la chasse au gaspillage : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

L'axe des clients consiste soit à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes, soit à orienter son offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable (comme les consommateurs jeunes et urbains) ou encore à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services

financiers socialement responsable...).

Des activités nouvelles ou réorientées peuvent naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement, mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique (les pétroliers et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès, les partenariats avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes.

Enfin, sur **l'axe de la valorisation boursière**, on pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de

nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (comme les grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...).

Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à aujourd'hui, seule une minorité de grandes entreprises ont su construire une vraie *différenciation stratégique* sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme des contraintes qui accroissent le degré de complexité du management des grands groupes. Pourtant, des priorités, ciblées selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes. A condition d'être construites avec cohérence, en programmant les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus englobant que celui de la communication sur le développement durable. ■

> La supply chain : un enjeu déterminant

Le risque d'image est souvent l'un des facteurs principaux qui incite une entreprise à se lancer dans une démarche RSE. La réduction de ce risque passe nécessairement par une réflexion de l'entreprise sur ses relations avec sa supply chain. En effet, il suffit qu'un maillon de la chaîne d'approvisionnement d'un grand groupe soit faible sur le plan de la RSE, pour que l'efficacité de ses efforts en matière de responsabilité soit compromise et que le groupe puisse être la cible des critiques de la société civile. Ceci est vrai aussi bien au niveau des pratiques sociales des fournisseurs, comme le montrent les exemples de Nike, Gap ou bien Mattel, que des pratiques environnementales, des entreprises comme Lapeyre ou Leroy Merlin en France ayant été prises à partie par des ONG quant à leurs sources d'approvisionnement en bois exotiques.

Les entreprises décidant de mettre en place une politique de RSE à travers l'ensemble de leur filière d'approvisionnement recourent le plus souvent à des audits, afin de vérifier

que ce que leurs fournisseurs déclarent est vrai. L'entreprise qui observe lors de ces audits une non-conformité à ses standards de RSE chez ses partenaires économiques peut adopter deux attitudes : suspendre toute relation commerciale, ou inciter le partenaire à adopter le comportement qu'elle s'impose à elle-même. La première attitude suscite de plus en plus la critique : l'exclusion fragilise le contrevenant et entre en contradiction avec la démarche de progrès qu'est la RSE. Ceci est particulièrement vrai pour un grand groupe qui, après avoir externalisé un risque, cherche à en externaliser le coût de normalisation. La seconde attitude, plus responsable, appelle, elle aussi, de nombreuses questions : quel seuil de défaillance doit être toléré ? Quel est le droit d'ingérence du donneur d'ordre ? Comment les coûts doivent-ils être répartis ?

S'il est difficile de répondre à ces questions, une piste est fournie par l'étude de l'ORSE « L'accompagnement des PME par les Très

Grandes Entreprises dans une logique de Développement Durable ». Cette étude relève le fait que l'économie post-industrielle, qui est par définition marquée par un recul de l'industrie vis-à-vis des services, implique un transfert de la confiance du produit au prestataire. En effet, dans une transaction concernant des biens, l'acheteur cherche avant tout à avoir confiance dans les caractéristiques des produits alors que dans une transaction concernant un service, il prend des garanties sur la fiabilité du prestataire. La complexité accrue des métiers rend aujourd'hui les acteurs de moins en moins interchangeables : rendre une relation d'affaire productive exige désormais que les deux partenaires se connaissent intimement. Si les réponses aux questions soulevées plus haut varient d'une entreprise à l'autre, elles doivent être élaborées au sein d'une relation durable entre le grand groupe et ses fournisseurs, un véritable partenariat, tant il est vrai que la prospérité d'une entreprise exige la confiance. ■

Novethic, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, est un centre de ressources, d'information et d'expertise sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et l'investissement socialement responsable. Son site, www.novethic.fr représente la source d'information de référence pour les acteurs de l'économie responsable.

L'ORSE Association loi 1901 créée en juin 2000, l'ORSE exerce, pour le compte de ses adhérents (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organismes professionnels et sociaux), une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international. Site : www.orse.org