

**Deuxième partie :**

**POUR UNE  
ENTREPRISE "DURABLE"**

## Sommaire :

### POUR UNE ENTREPRISE "DURABLE"

#### I) Quelques notions clés

- 1) Les parties prenantes, parties intéressées ou *stakeholders*
- 2) L'investissement socialement responsable (ISR)
- 3) La gouvernance d'entreprise ou *corporate governance*
- 4) La survaleur ou *goodwill*

#### II) Développement durable et valeur de l'entreprise

- 1) Les avantages de l'entreprise "durable"
- 2) La valeur ajoutée d'une démarche de développement durable

#### III) La responsabilité sociale des entreprises

- 1) La RSE : pourquoi ?
- 2) La RSE : comment ?
- 3) Les grands domaines de la RSE
- 4) La RSE : dans quelles entreprises ?

#### IV) Pour une "bonne" gouvernance

- 1) L'engagement autour de principes de référence internationaux
- 2) La construction d'un leadership
- 3) L'orientation vers un système intégré de management
- 4) Le suivi des engagements de l'entreprise

#### IV) Le management du développement durable

- 1) Un chemin d'apprentissage
- 2) Les étapes vers le développement durable
- 3) La pérennité de la démarche développement durable

#### V) La gestion des parties prenantes

- 1) L'identification et la sélection des parties prenantes
- 2) La gestion de la relation avec les parties prenantes
- 3) La communication avec les parties prenantes
- 4) Les rencontres avec les parties prenantes
- 5) L'utilisation d'internet

#### VI) La structuration de la fonction développement durable

- 1) La fonction développement durable
- 2) Les structures développement durable
- 3) Les principes d'organisation

#### VIII) Le guide SD 21000

- 1) La prise en compte du développement durable par la normalisation
- 2) SD 21000, le guide du développement durable pour les entreprises

## I) Quelques notions clés

### 1) Les parties prenantes, parties intéressées ou *stakeholders*

L'individu, la société et l'entreprise sont appelés à s'adapter à un milieu nouveau, celui de la mondialisation et de la complexité, en introduisant une planification raisonnée. L'alternative est la sélection naturelle et irréversible conduisant à la disparition à terme de l'espèce humaine. Le marché va sanctionner les produits et les producteurs quant au respect des obligations sociales ou environnementales. Les valeurs sociales, humanitaires et civiques deviennent l'une des composantes du produit, souvent sans rapport avec sa fonction et ses qualités intrinsèques.

Les parties prenantes sont des individus ou groupes pouvant être affectés directement ou indirectement dans le court terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en oeuvre pour atteindre les objectifs. Elles sont de trois types.

parties prenantes "traditionnelles"	parties prenantes "périphériques"	nouvelle partie prenante : la "société civile"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• actionnaires majoritaires</li> <li>• clients</li> <li>• administrateurs</li> <li>• employés</li> <li>• syndicats</li> <li>• partenaires d'affaires et alliances</li> <li>• revendeurs</li> <li>• fournisseurs</li> <li>• sous-traitants</li> <li>• cotraitants</li> <li>• franchisés</li> <li>• concurrents</li> <li>• communauté financière, bancaire et assurances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• associations industrielles</li> <li>• pairs</li> <li>• corps professionnels</li> <li>• actionnaires minoritaires</li> <li>• gouvernements</li> <li>• législateurs</li> <li>• acteurs de régulation</li> <li>• médias et presse</li> <li>• lobbying politique</li> <li>• associations de consommateurs</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• électorat</li> <li>• opinion publique</li> <li>• public</li> <li>• organisations non gouvernementales (ONG)</li> <li>• riverains</li> <li>• société locale</li> <li>• églises</li> <li>• associations sans but lucratif</li> <li>• groupes de pression et d'influence</li> <li>• activistes</li> <li>• communautés locales et internationales</li> <li>• institutions scientifiques</li> <li>• ...</li> </ul>

On peut considérer que les parties prenantes sont les "actionnaires" de la responsabilité de l'entreprise, c'est-à-dire de son engagement dans un développement durable. La reconnaissance des parties prenantes pousse l'entreprise à tenter de répondre à leurs besoins et leurs aspirations, en prenant en compte les impacts écologiques, sociaux, sociétaux, environnementaux de son activité et de ses décisions.

Les parties prenantes sont ou se sentent propriétaires d'un patrimoine économique, social, culturel, sociétal ou environnemental et considèrent comme légitime le fait que celui-ci s'enrichisse au travers de l'activité de l'entreprise.

Elles attendent une information et une transparence publiques de plus en plus grandes et sincères concernant la manière dont sont conduites les activités de l'entreprise et assumés ses impacts sur les employés, les actionnaires, la société locale et internationale, l'environnement et l'économie.

Elles exigent également de participer ou d'être prises en compte dans les processus de prise de décision et d'information qui conduisent l'entreprise à exercer sa responsabilité et à leur en rendre compte.

### 2) L'investissement socialement responsable (ISR)

L'investissement socialement responsable rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles. Si l'entreprise ne respecte pas des normes sociales, sociétales et environnementales, les fonds d'investissements conseillés par des analystes spécialisés ou des agences de notation se détourneront de ces entreprises qui subiront une sanction financière. L'ISR a l'avantage d'avoir une traduction visible.

## 2.1) La présentation de l'ISR

L'ISR peut prendre trois formes principales :

- les fonds spécialement responsables ou de développement durable intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes d'un point de vue développement durable,
- les fonds d'exclusion, plus répandus dans les pays anglo-saxons, excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac, ...
- l'engagement actionnarial consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Le terme de placement éthique est couramment utilisé pour désigner ces différentes approches. Il s'applique aussi à une autre catégorie de produits financiers : les fonds de partage et les produits financiers solidaires. Les premiers consistent à rétrocéder une part des bénéfices générés par le fonds à des associations caritatives ou des ONG, les seconds sont des produits d'épargne destinés à financer des projets d'économie solidaire.

L'ISR est en croissance forte dans les pays occidentaux. Il représentait, en septembre 2001, un encours de 1 483 milliards de dollars dans le monde, inégalement répartis.

Localité	montant ISR en milliards de \$
<b>Etats-Unis</b>	1350
<b>Canada</b>	33
<b>Europe</b>	38
<b>Japon</b>	1
<b>Asie hors Japon</b>	1
<b>Australie</b>	0,5

## 2.2) La motivation des investisseurs

L'ISR se développe parce qu'un certain nombre de financiers ont acquis la conviction que la prise en compte de critères sociaux et environnementaux permet de mieux identifier les sociétés performantes, à moyen et long terme.

La question est posée de savoir s'ils se font ou non au détriment de la performance financière à court terme.

## 2.3) Les enjeux et perspectives de l'ISR

Si l'ISR représente encore une part modeste des encours (en France : moins d'1%), il imprègne progressivement l'ensemble de la gestion financière. Des critères comme le gouvernement d'entreprise ou la gestion du risque environnemental, sont aujourd'hui couramment utilisés par la communauté financière. Même si l'ISR reste un domaine spécifique, il fait évoluer l'analyse financière.

Le risque est de voir se creuser l'écart entre les multinationales cotées, fortement incitées à adopter une politique de responsabilité sociale, et des entreprises non cotées et des PME peinant à intégrer cette dimension alors que leur poids économique est déterminant.

## 3) La gouvernance d'entreprise ou *corporate governance*

La notion grandissante d'éthique des affaires laisse désormais le champ libre à l'émergence de la notion de "gouvernance d'entreprise". Il s'agit de l'organisation du "gouvernement" de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des transactions par lesquelles sont élaborées, décidées, légitimées, mises en oeuvre et contrôlées des règles collectives pour définir la relation du pouvoir dans l'entreprise entre la direction générale, le conseil d'administration, les actionnaires et les parties prenantes. Ce processus modifie les mécanismes de la décision et de la mobilisation et favorise une prise de décision "durable". Selon Bailey, "le processus de construction et de mise en oeuvre de la décision devient aussi important que la décision elle-même".

La gouvernance d'entreprise est la clé de voûte de la démarche de développement durable car elle permet à l'entreprise de s'engager à adhérer, respecter et mettre en oeuvre des principes de référence reconnus par la communauté internationale.

Elle en est également l'un des processus clés car elle structure la gestion des moyens et l'organisation transverse destinée à réaliser ces engagements selon une approche de compromis intégrant les trois piliers du développement durable.

Une structure claire et solide de gouvernance d'entreprise est ainsi la condition de succès d'une progression sincère vers le développement durable.

#### **4) La survaleur ou *goodwill***

Nous savons depuis longtemps qu'une approche strictement productiviste (développer les revenus par une seule efficacité de la production) est limitée, même si elle a fait ses preuves pour satisfaire les besoins primaires. Nous avons pris conscience qu'elle est désormais insuffisante face à la demande croissante d'une économie plus responsable (optimiser les ressources et diminuer les impacts pour satisfaire les besoins de la société). Une économie responsable est concernée par la manière dont les ressources sont utilisées au service du bien-être de la population aujourd'hui et demain.

La dimension économique ne peut se réduire à sa seule facette financière et à la valeur sur le marché des transactions passées par l'entreprise et comptabilisées dans ses livres. Elle doit prendre en compte la survaleur, qui est l'écart entre cette valeur réelle et la valeur financière mesurable (actif net, valeur de rendement, etc). Elle comprend traditionnellement le capital de marque, la position stratégique, les alliances, le capital de connaissance, etc. On estime qu'en moyenne, 35% de la valeur réelle d'une entreprise provient d'éléments difficilement mesurables pour les responsables financiers, d'autant plus que leurs fondements sont larges et divers.

Aujourd'hui, les marchés de capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux.

Pour une entreprise traditionnelle, la survaleur dépend :

- du capital de marque,
- de la position stratégique,
- des alliances,
- du capital de connaissance.

Pour une entreprise "durable", on considère que la survaleur augmente de 50% car elle dépend en sus :

- de la réputation,
- de l'engagement éthique,
- du social et sociétal,
- de la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.

Bien entendu, une bonne performance sur les marchés financiers représente un indicateur de succès de l'entreprise unanimement reconnu. Une assise financière permet une rémunération compétitive pour les actionnaires et attire des nouveaux capitaux destinés à financer la croissance, gagner la confiance des clients, motiver les salariés et attirer les talents et les expériences des futurs employés.

Cependant, l'entreprise étant juridiquement une personne morale, la survaleur générée par une démarche de développement durable repose sur une contribution positive au patrimoine commun. Cette contribution donne un sens à l'action et produit elle-même une valeur dite de performance globale. Cette création de valeur résulte d'une gestion plus proactive et mieux maîtrisée des risques, intégrant les nouveaux risques en amont et la gestion du capital de réputation.

## II) Développement durable et valeur de l'entreprise

Aujourd'hui, les marchés de capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux abordés au chapitre précédent comme la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, l'engagement éthique, social, sociétal, environnemental, ...

La survaleur générée par une démarche de développement durable repose sur une contribution positive au patrimoine commun. Cette création de valeur dite de performance globale résulte d'une gestion plus proactive et mieux maîtrisée des risques, intégrant les nouveaux risques en amont et la gestion du capital de réputation.

L'entreprise doit donc prendre en considération les coûts cachés générés par son activité et supportés par la société et les générations futures au regard des principes du développement durable. Ils correspondent aux ressources perçues comme gratuites, comme l'air atmosphérique par exemple. Comme l'indique si justement R. Kennedy, "le produit national brut (PNB) ne mesure jamais notre intelligence ou notre courage, notre sagesse ou notre apprentissage, notre compassion ou notre dévotion au pays. Il mesure tout, en bref, sauf ce qui donne du sens à la vie", ainsi lui préfère-t-on désormais l'indicateur de développement humain (IDH) dont la portée est bien plus étendue.

Engager l'entreprise dans un cercle vertueux de création d'une valeur globale, c'est-à-dire dépassant la seule valeur financière, et partenariale, c'est-à-dire apportant une valeur ajoutée aux différentes parties prenantes permet d'apporter une réponse à la question à laquelle aucune entreprise n'a trouvé de réponse satisfaisante : le développement durable crée-t-il une valeur globale ? Cependant, plus de deux tiers des entreprises du CAC 40 estiment que la mise en place de valeurs éthiques a généré de la valeur.

### 1) Les avantages de l'entreprise "durable"

L'émergence du développement durable et de l'investissement socialement responsable traduit une évolution profonde des mentalités et l'entreprise "durable" accroît son attractivité, sa performance et sa pérennité. Ainsi, les avantages sont multiples et compensent souvent les investissements consentis pour mettre en oeuvre le développement durable à moyen et/ou long terme, voire même à court terme. Il est à noter que, si tant d'entreprises ne sont pas durables, c'est essentiellement d'ordre culturel qui prime face à la dimension émotionnelle. La complexité de la démarche et les difficiles relations avec les parties prenantes sont aussi des freins que l'on peut citer.

#### 1.1) L'entreprise "durable" accroît son attractivité

L'entreprise "durable" enrichit son capital de réputation puisqu'elle démontre sa capacité à répondre aux attentes de la société. Plus qu'un impact positif d'image, c'est un surcroît de légitimité que l'entreprise obtient.

L'entreprise "durable" attire et fidélise les investisseurs qui sont attentifs aux garanties de légitimité que l'entreprise offre : diminution des risques, pérennisation de la valeur, constitution d'un capital d'excellence. L'entreprise "durable" améliore la qualité de sa relation avec les fournisseurs et de ses approvisionnements en choisissant des fournisseurs respectueux des droits de l'homme et de l'enfant, proches géographiquement et loyaux.

L'entreprise "durable" attire le business, les clients et consommateurs étant attirés par des produits sains, des services sécurisés et une éthique des comportements. L'entreprise se prépare à des marchés nouveaux, à des clientèles ou des secteurs nouveaux, non occupés par la concurrence. Elle attire les donneurs d'ordres soucieux de passer commande à des entreprises vertueuses ou d'engager des partenariats ou joint-venture de bonne qualité.

L'entreprise "durable" retient et développe la performance des salariés en les aidant à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation. Les managers dépassent la dimension contraignante des réglementations. D'où l'accroissement des profits grâce à une meilleure productivité, une meilleure innovation, une qualité et une fiabilité supérieures, un engagement plus fort.

L'entreprise "durable" est aujourd'hui récompensée par des incitations intégrées dans les instruments économiques (taxes, charges, autorisations administratives) ou nouvelles au travers des agences de

notation extra-financière, des instruments d'indexation, des prix et trophées, des outils de communication médiatique.

## 1.2) L'entreprise "durable" accroît sa performance

L'entreprise "durable" gagne en efficacité grâce aux économies réalisées et à l'innovation déployée : une production responsable, éco- et socio-efficace, fournit un cadre pour une amélioration continue, optimise les flux des matières et des compétences, diminue les coûts, améliore la productivité des ressources, accroît l'efficacité et, en final, la performance financière.

L'entreprise "durable" élargit sa capacité d'innovation, de créativité, de perspective et de vision globale en s'engageant sur le chemin des "bonnes" pratiques vers le développement durable.

L'entreprise "durable" gagne du temps et de l'argent grâce à une meilleure connaissance et prise en compte de ses impacts et un meilleur dialogue avec les parties prenantes. Cette capacité d'écoute permet d'améliorer la compréhension des enjeux et des attentes de la société et de diminuer les disputes et les litiges. Elle réduit ses coûts d'opération grâce à l'identification des zones d'inefficacité, et ses coûts d'obligations en étant capable d'indiquer où et comment elle peut diminuer ses impacts et prévenir ses dommages.

L'entreprise "durable" accroît sa productivité en créant du sens et du respect, en encourageant les employés à se développer et à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation en direction d'une qualité globale, en améliorant ses pratiques performantes dans l'intérêt de tous, en incitant les managers à dépenser la dimension contraignante des réglementations, en diminuant le turnover et l'absentéisme de son personnel, et en s'ouvrant à de nouvelles compétences.

L'entreprise "durable" améliore ses performances boursières. Sa prise en compte élargie des risques sécurise les financiers.

L'entreprise "durable" améliore sa capacité de négociation bancaire et auprès des compagnies d'assurance. Sont pris en compte la gestion du risque environnemental, la gestion des droits de l'homme, les pratiques de gestion, l'effet de proximité d'une activité (car le risque est alors moindre). Certaines banques font des critères de développement durable des éléments de refus ou d'acceptation d'un prêt.

L'entreprise "durable" peut économiser le coût élevé des pénalités judiciaires et des frais d'avocats en se mettant en conformité avec les réglementations sociales et environnementales.

L'entreprise "durable" diminue le taux d'accidents et incidents en appliquant le principe de précaution et en intégrant des scénarios d'urgence s'appliquant en cas de crise à travers toute l'entreprise.

## 1.3) L'entreprise "durable" accroît sa pérennité

L'entreprise "durable" anticipe les nouvelles règles du jeu sociales et environnementales de plus en plus exigeantes dans la passation des marchés privés comme publics en allant plus loin que les réglementations existantes. Elle peut en outre influencer l'élaboration d'une loi en participant aux groupes de travail chargés de la préparer.

L'entreprise "durable" prend date pour le futur. Si une crise survient, elle peut démontrer que tout a été entrepris pour limiter son impact et ainsi éviter une éventuelle fermeture administrative.

L'entreprise "durable" génère une organisation plus performante et donc plus pérenne. Chaque décision tente de prendre en compte la réalité du pays et du territoire, les employés, les organisations extérieures, les actionnaires, les impacts et les risques élargis. L'éthique en est le dénominateur commun. Le management et la structure sont renforcés, le business de l'entreprise, et notamment son métier, se trouve actualisé, et le développement des processus est mieux contrôlé. Enfin, la transparence se trouve encouragée.

L'entreprise "durable" développe une gestion proactive des risques sociaux, écologiques, d'image ou financiers, élargis à l'ensemble de ses parties prenantes, face à des réglementations de plus en plus complexes et exigeantes, envers lesquelles le dirigeant est désormais tenu pour responsable : ainsi les assurances préfèrent-elles couvrir les entreprises plus responsables et présentant un risque moindre ; les

banques préfèrent prêter aux entreprises qui ne risquent pas de leur faire porter le préjudice généré par des actions en justice ou des coûts consécutifs à des problèmes sociaux ou causés à l'environnement.

L'entreprise "durable" contribue à protéger l'environnement local et mondial, en diminuant les impacts dommageables de son activité et en apportant un meilleur soin aux composants et résultats et organiques de ses produits.

L'entreprise "durable" contribue à assainir le marché en éliminant de pratiques délictueuses et corruptrices et à construire un équilibre favorable à une stabilité mondiale, par son action au sein des communautés locales, et en veillant à ce que les technologies mises en oeuvre dans les pays en développement soient appropriées à la santé, à l'environnement et à la culture locale. Elle améliore les opportunités d'emploi et de services au public, favorise le management du financement par les acteurs locaux et le développement de l'action bancaire, permet une meilleure acceptation du plan de développement de la communauté par les habitants du territoire, développe de bonnes relations avec la communauté.

## 2) La valeur ajoutée d'une démarche de développement durable

Mesurer cette valeur ajoutée est extrêmement délicat, ceci consiste à évaluer les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales tout en assurant l'information des parties prenantes.

Le choix des indicateurs ne doivent pas se cantonner à des indicateurs de prospérité et de progrès qui ne dévoilent que l'aspect pérenne de l'entreprise. Il convient aussi d'évaluer le coût du non-engagement dans la démarche du développement durable le cas échéant. Une métrique globale pertinente doit être adoptée pour déterminer les forces et les faiblesses et surtout s'accorder sur ce que l'on souhaite mesurer et sur ce que l'on mesure vraiment par le biais de nouveaux critères financiers et non financiers, les critères traditionnels, à dominante économique, étant devenus insuffisants.

Il n'existe pas de solution actuellement satisfaisante, ce qui pose de nombreux problèmes, notamment au niveau de la détermination des évolutions nécessaires, du développement de la transparence ou de la réduction des temps de cycle décisionnels.

Ainsi, il faut tendre vers un bilan comptable qui intègre les trois niveaux de performance, c'est ce que l'on appelle le triple bilan ou *triple bottom line* qui est soumis aux "3 P" : *Profit-Planet-People*. La réussite d'un triple bilan repose sur deux facteurs de succès :

- centrer le système de mesure de l'entreprise sur sa culture et sa stratégie et non sur les seuls composants opérationnels, autrement dit hiérarchiser le long terme sur le court terme,
- favoriser le dialogue et le rendu compte avec les parties prenantes dans ce processus.

Cependant, le triple bilan est une compilation de trois "simples" bilans tandis qu'un bilan intégré du développement durable est une balance entre ce que l'entreprise prélève globalement et ce qu'elle rend globalement à son environnement, local et planétaire. Il s'agit de rendre plus que ce qui est prélevé, de prendre en compte les responsabilités et les cibles aussi bien à long terme qu'à court terme et de répondre aux attentes des parties prenantes, tout en mettant l'accent sur les relations de cause à effet et les interfaces entre les trois piliers de performance.

Le bilan intégré exprime donc le niveau de maturité et la potentialité de progrès de l'entreprise, ce qui permet d'évaluer bien plus correctement la survaleur explicitée ci-avant.

Selon l'esprit d'amélioration continue symbolisée par la roue de Deming, les capacités à progresser (investissements, processus) comptent davantage que les résultats obtenus et la volonté de mobiliser les potentialités (promesses pour le futur) est même parfois plus puissante en terme de valeur que les résultats eux-mêmes (bilan du passé). Ainsi les échecs enseignent au moins autant que les succès et innover est un élément important pour progresser vers le développement durable et anticiper les crises.

En conséquence, la mesure de la valeur ajoutée de la démarche du développement durable doit être reflétée par plusieurs indicateurs de synthèse clés.

Le développement durable invite l'entreprise à clarifier et à expliciter ses engagements de progrès selon une perspective de responsabilité élargie. Les engagements mis en oeuvre par l'entreprise doivent être publics, écrits, mesurables, atteignables, raisonnables et adaptés en termes d'efficacité, d'efficience et de

fiabilité. Ils portent sur les résultats et les capacités mobilisables pour le futur. Il convient de vérifier qu'ils sont bien ajustés en termes d'objectifs, de résultats et de moyens. La nature et le niveau de chaque engagement doivent être bien définis.

Un système de suivi et de mesure de la mise en oeuvre des engagements de l'entreprise doit pouvoir garantir la traçabilité des promesses et les comparer avec les résultats obtenus, apprécier leur degré de contrainte pour elle, et comprendre la dynamique de ces efforts accomplis et des résultats obtenus.

### III) La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La notion de responsabilité sociale des entreprises est directement liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable. La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes, comme précédemment explicité.

#### 1) La RSE : pourquoi ?

Le poids des entreprises dans la production de richesse (on compte 29 multinationales parmi les 100 premières entités économiques mondiales) conduit l'ensemble des corps sociaux à leur demander des comptes sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Cela peut passer par de nouvelles lois et réglementations nationales et supranationales mais aussi par des pressions de la société civile (consommateurs, ONG) ou de certains actionnaires qui exigent, au minimum, plus de transparence des entreprises. Les campagnes menées par de grandes ONG pour, par exemple, inciter une multinationale à se retirer d'un pays ou mobiliser les consommateurs pour protester contre les conditions de travail chez un de ses sous-traitants ainsi que la montée de nouvelles attentes dans l'opinion publique pèsent sur les grandes entreprises. C'est ce qu'on appelle un risque de réputation. Si leur image se dégrade brusquement, elles en subissent des contrecoups commerciaux et financiers. L'évolution de la jurisprudence, les procès intentés en responsabilité (tabac, marées noires...) peuvent coûter cher et c'est pour cela que certains actionnaires font pression pour éviter qu'ils surviennent.

On sait aussi qu'au-delà des contraintes de court-terme, une politique de ressources humaines dynamique, plus de formation des salariés à tous les niveaux de compétence et un climat social favorable sont des atouts essentiels, à moyen et long terme, pour la croissance d'une entreprise.

Sur un plan environnemental, les entreprises commencent à modifier leurs pratiques. En économisant l'eau ou l'énergie nécessaires à la fabrication de leurs produits, elles peuvent parfois considérablement diminuer leurs coûts de production. Elles peuvent aussi tirer un avantage concurrentiel d'avoir anticipé sur le respect des réglementations nationales ou européennes concernant, par exemple, les réductions des émissions de gaz à effet de serre.

#### 2) La RSE : comment ?

Pour que la RSE devienne un axe stratégique de l'entreprise, le processus est progressif :

- première étape : faire un diagnostic social et environnemental (exemple : conditions de travail, parité au sein de l'entreprise, politique anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre),
- seconde étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives,
- troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier ses pratiques et construire les dispositifs de reporting qui permettent d'en rendre compte en s'appuyant sur ses parties prenantes ; pour établir des diagnostics ou atteindre des objectifs, les entreprises peuvent recourir à leurs parties prenantes ; concrètement, cela peut les conduire à monter des partenariats avec des ONG, spécialistes des questions environnementales ou sociales.

#### 3) Les grands domaines de la RSE

La responsabilité sociale et environnementale ou sociétale de l'entreprise s'étend à l'ensemble de ses activités. Pour chaque grand domaine il existe une grille de critères qu'on peut rassembler en 6 grandes familles :

- environnement,
- ressources humaines,
- gouvernement d'entreprise,
- pratiques commerciales,
- impact local,
- citoyenneté.

#### **4) La RSE : dans quelles entreprises ?**

Les entreprises qui ont engagé de vraies démarches de responsabilité sociale et environnementale ayant un impact sur les pratiques et les processus aussi bien dans le domaine des ressources humaines que dans celui des pratiques commerciales ou de la production sont assez rares. Il s'agit, en général, de grandes entreprises cotées qui ont de forts impacts environnementaux ou qui gèrent des marques grand public. En France, les entreprises les plus engagées sont réunies dans des associations qui travaillent sur ces questions. On peut en citer trois : l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), l'AERES (Association des Entreprises pour la Réduction des Emissions de Gaz à Effet de Serre) et l'EPE (Entreprises pour l'Environnement).

Dans les PME ou les grandes entreprises patrimoniales, la RSE est rarement un axe stratégique à l'exception de quelques pionnières comme Body Shop, Patagonia ou Natures et Découvertes. Toutefois, les initiatives se multiplient pour favoriser ce type de démarches dans les PME, voire même dans les TPE : création d'outils de diagnostic ou de management, initiatives de réseaux, études, etc. En France, quatre outils au moins existent promus par l'AFNOR, le CJDES, le CJD et Alliances. En Europe également, des instruments de mise en oeuvre de la RSE sont étendus aux petites ou moyennes sociétés.

## IV) Pour une "bonne" gouvernance d'entreprise

Une "bonne" gouvernance d'entreprise s'exerce au travers des éléments clés tels que :

- un engagement sur les valeurs,
- l'application des principes de précaution, de responsabilité et d'équité,
- l'exercice de la transparence,
- la mise en oeuvre de la subsidiarité,
- le dialogue, la participation et l'implication des salariés et des citoyens,
- la pratique de l'amélioration continue,
- la dimension prospective qui conjugue le temps d'aujourd'hui et le futur.

Elle est fondée sur une coopération multidisciplinaire, une instrumentation composée d'indicateurs et d'une évaluation qui intègrent une mesure de la performance globale dans une perspective de temps allongé.

Pour une "bonne" gouvernance, on distingue quatre piliers :

- s'engager autour de principes de référence internationaux,
- construire un leadership,
- s'orienter vers un système intégré de management,
- suivre les engagements de l'entreprise.

### 1) L'engagement autour de principes de référence internationaux

Les principes de référence internationaux légitiment le socle des valeurs autour desquelles s'engage l'entreprise sans que cette dernière ne soit suspectée de mettre l'accent uniquement sur les valeurs qui servent son seul intérêts.

Le contexte actuel pousse à standardiser les systèmes de management. Chercher à élaborer, voire à maîtriser la conception d'une approche universelle, constitue l'enjeu stratégique clé du développement durable.

Ainsi, la récente norme SD 21 000 constitue la voie la plus sûre pour appliquer le développement durable au sein d'une entreprise. Auparavant, d'autres normes relatives au développement durable ont apparu telles que :

- l'ISO 14001 pour l'environnement,
- l'ISO 9001 pour la qualité,
- le SA 8000 pour le social.

### 2) La construction d'un leadership

L'engagement et l'exemplarité pratiqués par le président de l'entreprise et par ses cadres dirigeants sont un facteur clé d'une "bonne" gouvernance. Leur éthique conditionne et génère en effet l'essentiel de l'éthique de l'entreprise.

### 3) L'orientation vers un système intégré de management

Un système intégré de management du développement durable doit pouvoir s'adapter aux "systèmes" (au sens d'une démarche systémique et non au sens des normes ISO) de management existants (qualité, sécurité, hygiène, santé, RH, programmes économiques, environnement, achats, ...) et les faire converger. Il doit également prendre soin :

- de la politique adoptée par l'entreprise,
- du cadrage de son leadership,
- de sa traduction aux acteurs et aux parties prenantes,
- des procédures de mise en oeuvre,
- du suivi du respect,
- de la mesure de la performance,

- de la formation des acteurs.

Chaque entité constitutive de l'entreprise est responsable d'implanter cette politique et l'éthique qui lui est sous-jacente, d'une manière autonome au départ, en synergie avec les autres entités constitutives par la suite.

Mettre en place un système intégré de management peut se faire selon un cycle vertueux en six étapes :

- examen, management et parties prenantes,
- politique,
- planning,
- mise en oeuvre,
- communication et formation,
- suivi.

Toute démarche orientée vers le développement durable est assise sur une promesse d'amélioration, davantage que sur un bilan du passé, et structure le futur grâce au processus de recherche et développement ou *R&D*. A tel point que certaines entreprises associent les parties prenantes dans le processus de recherche et de développement, afin d'orienter de nouveaux produits et services, ce qui apporte des avancées considérables en termes d'innovation et bénéficie à toute la gamme de clientèle.

#### **4) Le suivi des engagements de l'entreprise**

Suivre la réalisation des engagements pris par l'entreprise est à la fois une condition de progrès et de crédibilité dans la démarche de développement durable, sans laquelle le capital de réputation de l'entreprise, notamment acquis par le biais de l'ISR et de la RSE, risque d'être fragilisé.

## V) Le management du développement durable

L'environnement est très souvent choisi comme porte d'entrée pour engager l'entreprise vers le développement durable mais il faut systématiquement s'adapter à un contexte lui-même évolutif.

### 1) Un chemin d'apprentissage

La démarche développement durable repose sur deux impératifs de conduite :

- *walk your talk* (fais ce que tu dis) : mettre en place un système de management permettant d'offrir une vision et de développer des produits et services reflétant les engagements de l'entreprise concernant sa responsabilité globale,
- *talk your walk* (dis ce que tu fais) : défendre un profil élevé et visible et être un acteur sincère et humble du développement durable.

Six facteurs de succès peuvent être dénombrés :

- garantir une démarche à la fois ascendante et descendante et démarrer à la fois en interne et localement, notamment en responsabilisant et en convaincant le personnel,
- garantir un management anticipatif et flexible,
- intégrer le développement durable dans les objectifs de l'entreprise, assurer sa cohérence et relier coûts et avantages,
- garantir une mesure sincère des performances, des progrès et aussi des succès, les comprendre et les évaluer,
- préférer une évolution incrémentale (à petits pas) aux ruptures (toujours brutales),
- favoriser une flexibilité, une harmonisation et une diversité.

### 2) Les étapes vers le développement durable

Trois étapes principales caractérisent la progression vers une démarche de développement durable.

#### 2.1) La conformité réglementaire

L'entreprise doit s'assurer qu'elle est conforme aux réglementations existantes, ce qui en soi pousse à l'amélioration, voire à aller plus loin et ainsi cultiver une image novatrice.

#### 2.2) Le management des risques

On parle de risques dans le sens élargi du terme, ce qui inclue notamment le risque sur le capital de réputation.

Adopter une approche de précaution permet de minimiser, voire de prévenir les risques, de développer et d'installer à la fois des techniques propres et une démarche d'excellence opérationnelle, de réduire les dommages et de minimiser le coût à la fois des régulations de mise en conformité et des polices d'assurance.

#### 2.3) Le management du capital de réputation

Le management du capital de réputation permet à l'entreprise d'avancer délibérément vers la recherche du meilleur compromis entre ses intérêts et ceux des générations actuelles et futures.

D'abord inscrite dans une dynamique de développement, l'entreprise transforme les défis environnementaux, sociaux et sociétaux en un avantage de compétitivité. Cela implique d'analyser, puis de minimiser les impacts de ses produits pendant la totalité de leur cycle de vie, depuis la matière première au travers de sa production et de son utilisation, jusqu'au recyclage ou à la fin de vie de ces produits.

Les entreprises parvenues à cette étape d'apprentissage cherchent à établir des relations "gagnant-gagnant" avec leurs parties prenantes. Leur réputation comme leur pérennité s'en trouvent accrues.

### 3) La pérennité de la démarche développement durable

Pour entrer dans un processus d'amélioration continue d'une démarche de développement durable, l'entreprise doit se poser ces questions :

- comment gérer les écarts entre le référentiel et le constaté ?
- quelles modalités de suivi du processus, des engagements et des résultats atteints doit-on appliquer ?
- comment actualiser les indicateurs de développement durable ?
- comment traiter les non-conformités, les dérives et les dysfonctionnements ?
- comment s'améliorer ?
- quelle coopération établir avec les parties prenantes ?
- quelles sanctions et quelles récompenses adopter ?
- comment faire vivre la démarche ?
- comment évoluer dans le temps? à quel rythme progresser ?
- comment anticiper les risques possibles en matière de résistances internes et externes, coûts, pertes de marchés, contradictions entre les différentes politiques, entre la politique affichée et les réalités vécues ? comment gérer les changements d'hommes ou de personnalité des dirigeants, les compétences humaines ?
- comment arbitrer entre autorité et recherche de consensus ? qui tranche et comment ?
- comment prévenir et stabiliser la démarche ?
- faut-il avancer par contrainte ou par incitation ?
- quels modes de reconnaissance et de valorisation interne et externe choisir ? quels outils et démarches ? jusqu'où participer à des organisations transverses ?
- quelle trajectoire d'apprentissage choisir ?

## VI) La gestion des parties prenantes

La notion de parties prenantes a été abordée dans ce rapport dans le premier chapitre de la partie 2.

De nos jours, les échanges des entreprises avec l'extérieur influent directement sur leur fonctionnement interne. Toutes les parties prenantes sont donc en situation d'intervenir sur l'entreprise.

La proximité ou l'éloignement des parties prenantes peut se représenter comme suit :

- actionnaires et salariés,
- clients et consommateurs,
- société civile et pouvoirs publics.

En pratique, cette représentation est beaucoup plus complexe, dépend de nombreux facteurs et est en perpétuelle évolution (cf Annexe 2).

Les relations avec les parties prenantes se construisent au cours du temps de manière progressive, non sans tensions ni rejets. L'exemple des ONG est intéressant. Leurs relations avec les entreprises ont longtemps été quasi-nulles, mais un nombre d'ONG de plus en plus grand s'aperçoit de l'importance du rôle des entreprises. On peut représenter la typologie des ONG comme suit :

	<b>polarisation</b>	<b>intégration</b>
<b>Sélectif</b>	<b>ORQUE</b> tient compte des performances relatives, attaques ciblées (Amnesty International)	<b>DAUPHIN</b> tient compte des performances relatives, partenaires sélectionnés (WWF)
<b>non sélectif</b>	<b>REQUIN</b> ignore les performances relatives, attaques tous azimuts (Greenpeace)	<b>ELEPHANT DE MER</b> ignore les performances relatives, travaille avec tout le monde (Unicef)

Remarquons qu'Amnesty International est également dauphin et que la Confédération des paysans de José Bové est inclassable car à la fois syndicaliste agricole, alter-mondialiste et activiste anti-OGM.

Selon une enquête effectuée sur les 100 plus importantes ONG du monde, leurs relations avec les entreprises sont perçues à près de 90% comme inexistantes ou conflictuelles. Mais près des deux tiers des enquêtés estiment qu'on s'oriente vers des relations de coopération qui ne doivent pas être envisagées sans confrontation.

### 1) L'identification et la sélection des parties prenantes

Face à l'hétérogénéité des attentes, à l'émiettement des parties, l'entreprise doit sélectionner les acteurs pertinents. Il faut d'abord les connaître, par exemple par le biais des questions suivantes :

- quels sont leurs objectifs, leurs champs d'action thématique et géographique ?
- quels sont leurs modes d'intervention ?
- comment sont-ils organisés ?
- quel est l'état de leurs relations avec l'entreprise ?

De façon globale, les parties prenantes disposent de plusieurs leviers d'action, elles peuvent agir sur :

- le capital : investissement, voire poids sur le cours de bourse,
- la gestion de l'entreprise : orientations, modes de gestion,
- le produit et le service rendu : boycott à la labellisation,
- le process de production, la redéfinition des conditions de travail, certains modes de gestion des ressources humaines, l'impact sur l'environnement,
- l'image de marque : opérations médiatiques positives ou négatives (Greenpeace y excelle),

- la production et le contrôle du respect des normes et règles,
- l'aide à la mise en oeuvre de projets humanitaires et culturels.

Il existe de nombreuses interactions entre ces différents modes d'intervention. Compte tenu du repérage complexe effectué en croisant ces six voies d'action essentielles et en évaluant leur impact potentiel, il convient de sélectionner les parties prenantes légitimes et pertinentes pour l'entreprise.

La sélection des parties prenantes s'appuie sur :

- leur champ d'action : proximité géographique, opposition au type d'activité (nucléaire, OGM, ...), défense d'intérêts de groupes sous-représentés (handicapés, minorités, ...) dès lors que ces champs d'action croisent des enjeux pour l'entreprise,
- leur représentativité et/ou leur audience : sont prises en compte leur capacité d'intervention auprès d'autres acteurs (médias, pouvoirs publics, ...), leur capacité de mobilisation dans des opérations de pression sur l'entreprise et leur implantation géographique,
- leur capacité critique et leur crédibilité technique, notamment en environnement,
- leur impact global eu égard aux enjeux de l'entreprise.

## 2) La gestion de la relation avec les parties prenantes

Actuellement, une logique partenariale ou de coopération s'impose lentement mais sûrement. La logique partenariale s'exprime depuis quelques temps avec certaines ONG. Il en est ainsi de Lafarge avec WWF ou de Carrefour avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme. Mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt. Si l'on se limite à quelques opérations médiatiques ciblées, l'objectif de gestion des parties prenantes n'est pas atteint. Il ne faut cependant pas tendre vers une gestion manipulateur des parties prenantes. Ainsi, certains principes doivent être respectés.

L'entreprise doit déterminer un niveau de remise en question acceptable. La gestion des parties prenantes implique une segmentation selon trois niveaux de relation. Pour chacun de ces trois niveaux, l'accès à l'information pour les parties prenantes, le type d'échange et le degré d'implication dans l'organisation diffèrent comme le montre le tableau ci-dessous :

	accès à l'information	type d'échanges	type d'implication
<b>niveau 1</b>	sélectionné et limité à un domaine	confrontation d'informations	confrontation/coopé-ration ciblée
<b>niveau 2</b>	sélectionné et non limité	concertation	confrontation/coopé-ration d'ensemble
<b>niveau 3</b>	non sélectionné et non limité	négociation	coopération codécision ciblée

Remarque importante : par exemple, il est possible de gérer une relation de niveau 3 en matière d'accès à l'information et de niveau 1 sur le type d'échange et d'implication dans l'entreprise.

Reste à déterminer qui gère et organise la relation au sein de l'entreprise. Il faut ici distinguer le type de relation qui concerne tout ou partie des échanges avec les parties prenantes et celle qui renvoie aux actions de mécénat.

Dans le cas d'une ONG qui souhaite obtenir des moyens humains, financiers ou techniques pour réaliser sa mission, monter un projet, la plupart des entreprises refuse de parrainer ce type d'initiative, fonctionnant de façon irrationnelle tant dans les choix que dans l'allocation des ressources ou l'évaluation des résultats.

Ces choix reposent sur plusieurs critères :

- la cohérence avec l'activité (EDF qui aide à la production d'énergie renouvelable dans un village d'Afrique),
- la cohérence avec les valeurs revendiquées par l'entreprise (formation de jeunes immigrés par des entreprises implantées dans des régions touchées par des problèmes de discrimination),

- la capacité de l'entreprise à pérenniser une action, au delà du lancement du projet (un exploitant d'une mine en Afrique d'une durée d'exploitation relativement courte qui finance la création et le fonctionnement d'un hôpital sur du long terme),
- la cohérence entre les différentes actions menées, par exemple si le PDG est amateur de sport ou de musique, ou encore s'il est membre de l'association caritative que l'entreprise soutient.

Ces actions de mécénat souvent à l'origine du président échappent souvent à toute organisation. Au mieux, elles sont confiées à un conseiller directement rattaché à la présidence qui cumule mécénat, parrainage sportif, voire actions de lobbying.

### 3) La communication avec les parties prenantes

Communiquer avec les parties prenantes relève bien évidemment de la fonction communication externe. L'objectif est de promouvoir une image positive de l'entreprise. L'outil symbole, le rapport développement durable n'a pas de fonction de gestion directe, donc il ne faut pas confondre communiquer et gérer. Les modèles issus de la GRI (pour l'international) et de la loi NRE (pour la France) sont les plus efficaces dans ce domaine.

#### 3.1) Le rapport développement durable de la GRI

Ces rapports sont encore rares et récents mais en progression impressionnante. Mais, qu'est-ce que la GRI ?

La Global Reporting Initiative (GRI) a vocation à fédérer les initiatives de différentes parties prenantes. Elle s'est fixée pour objectif d'établir "des principes de comptabilisation du développement durable acceptés par tous" qui se concrétisent dans la définition des lignes directrices de rapports d'entreprises. La GRI propose une méthode d'élaboration d'indicateurs sur les différents volets. La dernière version date du printemps 2002 et a été présentée au sommet de Johannesburg. Il s'agit d'un engagement volontaire de la part des entreprises qui souhaitent suivre ce guide et qui ne sont pas obligées d'en appliquer la totalité d'entrée de jeu. Ce n'est ni une norme ISO, ni un code de conduite mais elle évolue vers une instance de normalisation. Les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à adhérer à cette démarche et s'y réfèrent explicitement dans leur rapport.

A travers ce rapport dont la rédaction est moins importante que la réflexion menée en amont, l'entreprise choisit la transparence au sujet des trois piliers du développement durable. Il permet de déceler les avantages et inconvénients inhérents à l'application du développement durable au sein de l'entreprise.

S'adresser à des cibles différentes constitue à la fois une condition de réussite et un défi. En effet, toutes les **catégories des parties prenantes sont concernées et particulièrement les actionnaires, les journalistes économiques, les analystes, les ONG et les consommateurs, et il convient de répondre aux critères de pertinence et d'exhaustivité tout en fournissant des informations accessibles et** en assurant la promotion de l'entreprise.

Pour être crédible et utile, la cohérence entre le fond et la forme du rapport doit être totale. Souvent, le lecteur est "amadoué" par la beauté de la mise en page ou l'intelligence des écrits qui ne sont en aucun cas des critères qualitatifs de l'application du développement durable au sein de l'entreprise. De même, l'utilisation de papier recyclé pour la publication du rapport n'a aucun lien avec le taux de recyclage des produits de l'entreprise.

Le rapport ne devrait constituer que la partie émergée de l'iceberg du développement durable dans le sens où il n'a de valeur que s'il intervient après la définition tout au moins partielle de la politique de l'entreprise, de son déploiement sur le terrain et de son organisation.

En définitive, il faut considérer le rapport développement durable comme un simple outil d'information pour la rédaction duquel le plus grand soin doit être donné.

#### 3.2) Le rapport social et environnemental de la loi NRE

L'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) demande aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels.

Son décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif, qui doivent être renseignés. Cela va des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en passant par l'insertion des personnes handicapées.

#### *Le principe d'un " rapport social et environnemental " obligatoire*

L'Etat est-il dans son rôle vis à vis des entreprises quand il les oblige à produire un rapport sur les aspects sociaux, territoriaux et environnementaux ? Il le fait de manière unanimement acceptée dans le domaine de l'information financière, afin d'apporter aux actionnaires et aux marchés la sécurité nécessaire. Les investisseurs, via l'investissement socialement responsable (ISR qui est abordé dans le premier chapitre de la partie 2 de ce rapport) mais aussi en raison de l'élargissement de l'analyse des risques aux questions environnementales et sociales, attendent des informations sur ces nouveaux champs. Et l'introduction du concept de partie prenante a changé la donne : l'activité de l'entreprise a des impacts directs sur d'autres personnes que les associés ou actionnaires. Dès lors, l'obligation de leur transmettre un certain nombre d'informations chaque année est apparue légitime. La loi NRE et son décret d'application ont donc étendu " l'obligation de dire " au-delà des seuls actionnaires à toutes les parties prenantes (le rapport de gestion annuel est public) et à de nouveaux champs (social, territoire, environnement). Toutefois, cette innovation n'engendre pas pour les entreprises une quelconque "obligation de faire" supplémentaire. En effet, la loi n'a pas imposé de nouvelles règles sociales sur la parité, de nouveaux seuils d'émissions polluantes ou le recours aux énergies renouvelables. Elle oblige l'entreprise à s'exprimer sur ces questions. La seule contrainte d'action est la collecte d'informations et la rédaction du rapport.

#### *Le contenu du reporting*

Le décret du 20 février 2002 détaille la liste des informations qui doivent être fournies. On peut distinguer un premier groupe de 32 informations "sociales internes" (effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés etc.), un second portant sur l'impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire, soit 8 rubriques) et un troisième portant sur l'environnement (28 rubriques). De plus, un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 détaille les "rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement" qui doivent être mentionnés ; on y retrouve notamment les gaz à effet de serre, les substances toxiques ou radioactives. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas à renseigner dans tous les cas et par tous. Pour l'environnement, l'entreprise informe en "fonction de la nature de (son) activité et de ses effets". En matière sociale, les informations relatives aux plans sociaux ne seront logiquement données que "le cas échéant" ; de même pour les relations entretenues avec les associations locales ou les riverains.

#### *Les entreprises concernées*

Elles sont environs 700. Il s'agit de toutes les entreprises cotées c'est à dire dont les titres sont "admis aux négociations sur un marché réglementé" en France. En dehors des grandes firmes internationalisées, cet ensemble comprend des entreprises de taille modeste mais qui se financent en Bourse (hautes technologies par exemple).

#### *Le périmètre : holding ou groupe ?*

Le périmètre du reporting sociétal n'est pas précisé dans la lettre des textes, mais l'esprit est bien celui d'une consolidation au périmètre du groupe. En effet, ces informations doivent figurer dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, lequel comprend les informations financières consolidées. Cette lecture est celle de l'AMF et des éléments de cadrage diffusés lors des auditions préliminaires à la prise du décret. Mais cela n'a pas encore pris la forme d'une circulaire ministérielle pourtant souhaitée par les acteurs afin d'harmoniser les interprétations.

#### *La vérification des informations*

Alors que la vérification de la sincérité et de la concordance des informations financières est obligatoire, le dispositif NRE n'a pas étendu cette obligation aux informations sociétales. Plusieurs grandes entreprises ont librement choisi de faire vérifier tout ou partie de ces dernières, mais l'absence de référentiels et de standards reconnus et la question de la compétence des commissaires aux comptes dans ces domaines, font encore obstacles à une éventuelle obligation.

#### *La question des sanctions*

Le reporting sociétal est né d'une dynamique : la notion de RSE laisse une large part à l'initiative volontaire des entreprises qui n'a donc pas vocation à faire l'objet de sanctions. Devenu obligatoire, le reporting sociétal devrait logiquement prévoir des sanctions en cas de non-respect. Toutefois, s'agissant d'un domaine où prévaut la soft-law, l'auto-régulation, et un jeu d'acteurs complexe, la sanction n'a semble-t-il paru ni prioritaire ni la plus efficace lors jusqu'ici.

**Rapport spécifique ou rattachement au rapport de gestion ?**

Le rattachement paraît un élément essentiel. Si l'existence ou le renvoi sur un rapport spécifique (rapport environnement, ou développement durable) est utile et permet de donner une information plus large, la déconnexion d'avec le rapport de gestion signifierait sans doute un amoindrissement considérable du dispositif de la loi NRE. En effet, le rattachement incite notamment à la cohérence des périmètres financier et extra-financier (voir ci-dessus). Il instaure un véritable droit des actionnaires et autres parties prenantes à avoir accès aux informations sociétales au même titre qu'aux informations financières. Il protège de fait ces parties prenantes contre le risque d'une information de moindre qualité ou "à la carte".

**4) Les rencontres avec les parties prenantes**

Ces rencontres visent à combler une lacune : l'absence de dialogue entre entreprise et société civile qui peut conduire à une méfiance réciproque.

Il s'agit d'informer mais aussi et surtout de se mettre à l'écoute de représentants de la société civile concernée par les activités du groupe, ce qui n'est pas aisé. Cependant, ces pratiques peuvent cacher la volonté d'une entreprise de capter de l'information, de mener une étude à moindre coût, voire un simple exercice de style. Pour éviter de donner cette image, il est nécessaire pour l'entreprise de respecter quelques préceptes :

- accepter d'inviter des interlocuteurs "difficiles" pour que se mette en place un dialogue constructif,
- assurer la régularité des rencontres, plusieurs réunions restreintes et régulières dont chacune n'est qu'une étape centrée sur des problèmes précis avec des actions en amont et en aval de toute réunion,
- utiliser internet (voir plus bas) et mettre en place des forums,
- manifester l'implication de l'entreprise grâce à la présence de décideurs et de salariés engagés en évitant toute langue de bois,
- accepter l'idée de tirer les conséquences de ces rencontres, y compris si cela doit conduire à de profonds changements.

**5) L'utilisation d'internet**

Le triple mérite de ce média est de pouvoir segmenter l'information en fonction des besoins de l'internaute, d'actualiser l'information et de rendre possible l'interactivité. Mais rares sont les entreprises qui utilisent ces trois possibilités.

L'intranet est un outil d'information qui est aussi un moyen d'impliquer et de responsabiliser les salariés notamment sur des actions de solidarité.

L'extranet, rarement utilisé, consiste à entretenir une relation privilégiée avec un réseau de partenaires. C'est un outil adapté à une logique de développement durable autorisant des échanges relativement ciblés et favorisant la transparence en offrant l'accès en temps réel à diverses informations confidentielles.

L'internet est ainsi un pas important dans l'ouverture vers l'extérieur.

## **VII) La structuration de la fonction développement durable**

Une problématique émergente, des contours encore flous, une intégration des pratiques de développement durable relativement exceptionnelle et récente incitent les entreprises à agir de façon pragmatique mais aussi, parfois, peu réfléchi en termes d'organisation.

### **1) La fonction développement durable**

La fonction développement durable peut se diviser en cinq sous-fonctions qui doivent être assurées. Elles sont autant de points d'entrée pour le responsable du développement durable.

#### **1.1) La fonction politique**

La fonction politique est force de proposition et aide à la prise de décision. Elle doit convaincre du bien-fondé d'une réorientation stratégique et de ses implications organisationnelles. Elle doit inciter à clarifier les valeurs de l'entreprise et de les faire valider par les instances dirigeantes. Pour ce faire, elle disposera d'une légitimité suffisante pour conduire une réflexion qui interfère nécessairement avec les principales directions opérationnelles ou fonctionnelles. Ces orientations précisées, elle devient le garant du déploiement de cette politique.

#### **1.2) La fonction d'expertise**

La fonction d'expertise conduit à l'élaboration d'instruments de gestion. La reconception de processus; la création d'indicateurs ou d'outils d'évaluation de la performance sont autant de moyens d'associer les managers à la démarche. Ce faisant, on explicite les enjeux que représente le développement durable pour l'entreprise et l'on fait émerger le besoin d'inscrire ces outils dans un cadre politique.

#### **1.3) La fonction de veille et de capitalisation**

La fonction de veille et de capitalisation est essentielle. Elle est tournée à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur. Elle impulse et/ou participe à des réseaux externes. Dans les deux cas, il faut se garder d'une vision étroite qui consisterait à ne regarder que ce qui est labellisé développement durable. L'identification et la promotion de pratiques innovantes sont particulièrement importantes dans un domaine aussi jeune et évolutif. Cela suppose que la légitimité du porteur du développement durable repose à la fois sur l'ensemble de la responsabilité sociale et environnementale et sur le cœur de métier de l'entreprise.

#### **1.4) La fonction managériale**

La fonction managériale dirige ou supervise des projets transverses, elle anime un réseau d'acteurs au sein de l'entreprise, enfin elle contrôle la mise en oeuvre, en collaboration avec la fonction d'expertise. La constitution de la base de données, la formalisation des indicateurs nécessaires à la remontée d'informations fiables représentent un important travail en phase de lancement. Le tableau de bord établi, elle assure le reporting. Elle réalise également les benchmarks indispensables pour cette fonction émergente. Cela nécessite une bonne connaissance des responsables opérationnels et de leurs contraintes.

#### **1.5) La fonction d'information et de communication**

La fonction d'information et de communication est aussi floue que variée. Il est donc particulièrement important d'homogénéiser les représentations, d'informer et de sensibiliser très largement. Puis, il s'agit d'instaurer ou de faire vivre le dialogue avec les parties prenantes tant à l'interne qu'à l'externe, ce qui implique un changement significatif des modes de communication traditionnels comme nous le démontreront dans le chapitre consacré à la relation avec les parties prenantes. Cette fonction est souvent imbriquée avec les fonctions managériale et d'expertise.

Pour assurer l'ensemble de ces fonctions, l'entreprise doit donc disposer d'une gamme de compétences, notamment en matière d'environnement et de social. La diversité et le niveau de compétences requises sont évidemment liés au secteur d'activité de l'entreprise

## 2) Les structures développement durable

L'apparition de structures dédiées au développement durable est très récente et témoigne d'une délimitation précise de cet objet de gestion.

### 2.1) La nécessité d'une structure intégratrice

La fonction développement durable est partout :

- direction commerciale, marketing et relations clients,
- direction des achats et relations fournisseurs,
- direction de la communication et relations avec la société civile et médias,
- DRH ou communication interne et relations avec les salariés, les syndicats,
- direction financière et relations avec les actionnaires,
- HSE et relations avec les salariés et la société civile.

La fonction développement durable est susceptible de se rattacher par exemple environnement ou à celle de la qualité. Elle acquiert alors une dimension symbolique par le biais de changements de logique de gestion interne et de l'évolution des comportements du management et du personnel.

En revanche, l'absence de structure dédiée place la fonction dans un rôle subalterne et partiel et les préoccupations que le développement durable implique disparaissent.

### 2.2) La structure projet

Une structure de projet s'inscrit soit dans le cadre global d'une organisation de l'entreprise par projet, soit par le biais d'un projet ou d'une mission confié au secrétariat ou à la direction de la stratégie. Le second cas est le plus fréquent. Il correspond à une étude de faisabilité ayant pour objet de débroussailler le terrain pour ensuite passer le relais à une éventuelle autre structure. La légitimité du chef de projet en conditionne la réussite car rares sont les effectifs totalement détachés. Il s'agit de sensibiliser les parties prenantes, de mettre en place les processus clés et d'obtenir des résultats susceptibles de remporter l'adhésion.

### 2.3) Le rattachement à une direction existante

Ainsi, il apparaît logique de rattacher la fonction développement durable à une fonction existante. Les choix les plus logiques sont soit l'extension de la fonction qualité, soit l'extension de la fonction environnement, soit l'extension de la fonction communication.

Le rattachement à la direction qualité convient particulièrement aux activités de service tandis que celui de la direction environnement est légitime dans une industrie à risque. Le premier choix accorde une priorité aux finalités de l'entreprise tandis que le second témoigne d'une plus forte sensibilité aux pressions externes. Dans les deux cas, les domaines financiers, sociaux ou sociétaux sont alors mis de côté, tout comme la dimension humaine qui n'est que très rarement l'apanage des ingénieurs.

Le rattachement à la fonction communication externe ou financière, voire à l'entité chargée d'assurer les relations avec les fonctionnaires, facilite l'intégration des spécificités du développement durable. Il apparaît alors opportun d'intégrer le développement durable dans le rapport d'activité annuel de l'entreprise, rôle principal de toute direction de la communication. Du coup, la stratégie de communication prend le pas sur l'élaboration de la stratégie développement durable.

### 2.4) La direction développement durable

Ainsi, ces choix sont risqués et opter pour la création d'une direction développement durable, bien que rare, paraît pertinent sous conditions :

- la crédibilité de la personne en charge,

- la structure doit être légère,
- la structure doit jouer un rôle politique et s'appuyer sur un réseau de connections au sein de l'entreprise.

Le périmètre de responsabilité de la direction développement durable est difficile à circonscrire et de longues années passeront avant que cette direction soit reconnue comme un des piliers de l'organisation des entreprises, à la manière des fonctions RH, communication ou qualité dans le passé.

## **2.5) La segmentation de la fonction développement durable**

Quelle que soit le type de structure, la gestion passe par une segmentation de la fonction développement durable. Une ligne de partage s'impose entre deux types d'actions :

- l'impulsion de la société vers l'entreprise pour infléchir son action et réaction de l'entreprise, soit la gestion des parties prenantes,
- l'impulsion de l'entreprise vers et au service de l'extérieur, de la société civile, soit le mécénat d'entreprise.

## **3) Les principes d'organisation**

Quelques principes directeurs peuvent guider la réflexion sur l'efficacité de l'organisation et sur la cohérence par rapport au déploiement d'une politique développement durable avant toute réorganisation.

D'une part, seule une structure centrale forte et pérenne est en mesure d'assurer la transversalité de la fonction, d'assurer une interface entre les parties prenantes externes et l'intérieur de l'entreprise.

D'autre part, une organisation globale n'est pas synonyme de centralisée et le contrôle de la politique développement durable peut donc être géographiquement réparti.

De plus, les variables qualitatives et culturelles jouent un rôle particulièrement important dans le développement durable, l'autonomie locale et de nouvelles formes de coopération entre entités méritent donc d'être favorisées.

Enfin, l'intégration d'une dimension qualitative dans le reporting oblige à prendre en compte les spécificités locales.

Il apparaît que le développement durable induit une organisation en réseau qui combine une structure centrale politiquement forte et des entités peu hiérarchisées, autonomes et capables d'initiatives vis-à-vis d'autres entités ou d'acteurs externes.

## VIII) Le guide SD 21000

Le guide SD21000 a été créé pour répondre aux attentes des entreprises, des administrations et de la société en général, pour faire face à un environnement international en pleine mutation.

### 1) La prise en compte du développement durable par la normalisation

Les différents acteurs économiques souhaitent que la concurrence s'exerce sur des bases connues et reconnues par tous et qu'elles puissent garantir un marché ouvert. L'organisation des marchés mondiaux et la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) encouragent l'usage des normes internationales et la reconnaissance des procédures d'évaluation de la conformité. Tout en continuant à s'intéresser principalement aux produits et équipements, la normalisation porte désormais également sur le management et l'organisation. Le succès international de la famille des normes ISO 9000 et ISO 14000 a consacré la reconnaissance des normes de management comme base indispensable au dialogue entre les entreprises et avec les différents organismes ou collectivités. Bien que n'impliquant pas la stricte application de normes ou de référentiels, le guide SD 21000 a été élaboré dans le cadre du système de normalisation.

### 2) SD 21000, le guide du développement durable pour les entreprises

Le guide SD 21000 a été réalisé dans le but d'élaborer des recommandations pour la prise en compte des enjeux de Développement Durable dans la stratégie et le management des entreprises (de toutes tailles), administrations, organisations diverses... pour le bien de tous.

#### 2.1) Comment, par qui et pourquoi le guide SD 21000 a-t-il été élaboré ?

Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs portent un intérêt croissant à l'égard de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette valeur constitue un axe incontournable pour la prise en compte des notions de Développement Durable, tout en intégrant l'évolution de leurs modèles de production et de consommation et leurs impacts générés sur l'environnement. Le besoin de tendre vers le Développement Durable résulte d'une évolution des attentes des différents acteurs ou partenaires des entreprises et de la transformation industrielle accélérée par la mondialisation. Parmi ces évolutions, on peut citer :

- la multiplication des codes de bonne conduite concernant les pratiques sociales et le développement des standards privés comme la SA 8000,
- les exigences nouvelles des consommateurs sur les produits plus respectueux de l'environnement,
- les conditions sociales de production.

D'autre part, le jugement porté par les sociétés de notation est significatif du regard porté par la société sur l'entreprise. Le guide SD 21000 propose des bases pour aider à adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise afin d'intégrer progressivement les objectifs du Développement Durable. Un débat public via le site internet d'AFNOR a permis la rédaction de différentes versions et permettre l'adaptation du texte définitif. Les recommandations du guide SD 21000 ne sont pas destinées à des fins de certification. Cependant, la cohérence et la complémentarité avec les normes ou référentiels pouvant être utilisés par les entreprises sont assurées. L'approche stratégique initiale proposée par le guide SD 21000 fera émerger un grand nombre d'enjeux potentiels pour l'entreprise et la nécessité d'analyser les risques propres à l'entreprise. Cette opportunité lui permettra d'identifier les enjeux les plus significatifs. A la suite de cette démarche, l'entreprise sera alors en mesure de déterminer sa vision, sa stratégie, sa politique et ses objectifs pour élaborer son programme pluriannuel pour la prise en compte du Développement Durable. Elle en déduira ainsi son plan d'actions. Les actions seront suivies, évaluées et les impacts sur les enjeux significatifs seront mesurés et communiqués aux parties intéressées.

#### 2.2) Le guide SD 21000 : un outil innovant et d'envergure internationale

Les valeurs de développement durable ne se limitent pas uniquement aux notions économiques, sociales et environnementales. Le guide SD 21000 précise les notions indispensables pour atteindre ces valeurs. Il met en exergue l'ambition des résultats, l'intégration en amont des stratégies et les synergies à mettre en place. L'initiative de reporting et d'information des investisseurs potentiels sur les différents résultats de l'entreprise et la prise en compte de parties intéressées - victimes ou bénéficiaires - constituent deux voies principales dans les outils permettant de tendre vers le Développement Durable. L'obligation de

rendre compte devient donc une nécessité et une notion indispensable au fonctionnement de la société. Mais ces démarches se montrant insuffisantes, la nécessité de prendre en compte de nouveaux acteurs devient indispensable. Le guide SD 21000 recommande de prendre en considération d'autres orientations. Il se décompose en deux parties :

- La première a pour objectif d'apporter une aide à la réflexion initiale, lors de l'élaboration de la politique et de la stratégie de l'entreprise. Cette partie expose les conséquences les plus probables de ce principe de politique à l'échelle planétaire sur la vie et le fonctionnement des entreprises,
- La deuxième porte sur la mise en œuvre de la démarche et vise à faciliter les choix liés au Développement Durable en proposant des recommandations hiérarchisées visant à aider l'entreprise à fixer ses objectifs. Elle apporte aussi des éléments plus opérationnels à intégrer dans le management et la mise en œuvre des moyens de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Le guide SD 21000 constitué, à l'origine, en grande partie sur les bases de la norme ISO 9004, a fortement évolué. Ce document se veut donc un guide de bonnes pratiques et non pas la préparation à l'établissement d'une nouvelle norme. La mise en œuvre d'une démarche de Développement Durable concerne avant tout la stratégie de l'entreprise. Le guide SD 21000 définit les bases des enjeux significatifs à prendre en compte. Pour chacune des entreprises, ces enjeux sont différents et varient en fonction de leurs activités et de leurs situations géographiques. Ces enjeux sont déterminés en fonction des réflexions avec les parties intéressées au sens large de l'entreprise et la prise en compte d'enjeux pour les générations futures et de principes comme celui de précaution.