

Responsabilité Sociale d'Entreprise : rêve ou réalité ?



© D.R.



Corinne Soubies, Senior Manager, et Harry Everaerts, Associé
Ernst & Young Sustainability Assurance and Advisory Services

Aujourd'hui, la Responsabilité Sociale d'Entreprise ¹ (RSE) est en pleine évolution. Mais que recouvrent les démarches de RSE engagées par les entreprises ? Comment sont-elles déployées ? Les considérations environnementales, sociales et sociétales, appelées à occuper une place croissante au sein de la stratégie, vont amener les entreprises à repenser leur mode de gouvernance. Pour ce faire, ces

considérations devraient être intégrées totalement dans leurs activités et leurs décisions quotidiennes. Ainsi, elles pourront concilier la recherche de performance économique et les enjeux de la RSE. Il est intéressant à cet égard de noter que le concept de RSE demeure encore relativement flou et variable aux yeux des dirigeants. En février 2008, Ernst & Young a lancé une étude sur ce sujet, ayant comme objectif d'apporter des réponses sur l'organisation mise en œuvre par les entreprises françaises pionnières pour déployer leur démarche RSE. Dans le présent article, nous donnerons un aperçu des résultats clés de cette étude avec, en parallèle, les tendances du marché belge. Mais avant de présenter ces résultats, nous rappelons ce qu'est la RSE et pourquoi elle est si présente aujourd'hui.

■ La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) aujourd'hui

L'expression « Responsabilité Sociale d'Entreprise » est bien souvent associée de manière confuse avec celle de « développement durable »¹. Le développement durable tel qu'on l'entend aujourd'hui (« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ») est un concept « macro » qui a donné naissance au concept de RSE. En d'autres termes, la RSE est l'application du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Selon le gouvernement belge, « la RSE est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise, et ce, en intégrant dans ce processus la concertation avec les parties prenantes ² de l'entreprise ». Cette définition met l'accent sur le dialogue avec les parties prenantes (*stakeholders*) en vue de dépasser le dialogue traditionnel avec les syndicats et les actionnaires. C'est ici un point crucial de la RSE. Une entreprise ne pourra pas être performante sur le plan social, environnemental et économique si

¹ Notons que les entreprises parlent indifféremment de Développement Durable (ou *Sustainability* en anglais), de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE ou CSR en anglais), de Responsabilité d'Entreprise ou encore de *Triple Bottom Line*, pour exprimer la même chose.

² Les parties prenantes (ou *stakeholders*) sont les acteurs internes ou externes à une entreprise et concernés par son bon fonctionnement. Citons par exemple : employés, clients, fournisseurs, ONG, associations, citoyens d'une collectivité où l'entreprise exerce son activité (riverains), actionnaires et investisseurs (*shareholders*), etc.

elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure.

La RSE n'est pas un phénomène nouveau, mais la crise économique, sociale et environnementale d'aujourd'hui et ses répercussions sur la confiance et le besoin de transparence et d'éthique de la part des acteurs économiques, en fait un sujet d'actualité. La pression de la société civile, des consommateurs et d'un nombre croissant d'actionnaires et d'investisseurs sensibilisés au développement durable pousse les entreprises, bien souvent pour une question d'image de marque, à s'intéresser à la RSE. Mais pour que la RSE puisse réellement créer de la plus-value pour l'entreprise, ce doit être plus qu'un nouveau moyen de marketing.

■ Enseignements majeurs

Un des premiers enseignements majeurs de cette étude est que les dirigeants s'emparent des enjeux de la RSE. La plupart des grandes entreprises ont pris des engagements en matière de RSE depuis moins de 5 ans et travaillent aujourd'hui à leur mise en œuvre. Celle-ci passe quasiment systématiquement par la mise en place d'une direction spécifiquement dédiée à la RSE. L'existence d'un comité RSE, comprenant un ou plusieurs membres du Comité Exécutif, détermine largement le succès de la démarche. Dans les entreprises interrogées, 73 % ont mis en place un comité RSE.

Un second enseignement majeur est le lien de l'approche RSE avec la culture d'entreprise. Par exemple, la composition du comité RSE résulte d'un compromis entre un noyau suffisamment resserré pour faciliter les prises de décision et un groupe représentatif de toutes les fonctions concernées par les enjeux propres à l'entreprise. Les fonctions Ressources Humaines et Hygiène, Sécurité et Environnement (« HSE ») sont très souvent représentées dans les comités RSE, alors que le Marketing et les Achats sont relativement peu cités. Ces dernières sont pourtant des fonctions clés pour tous les secteurs, de plus en plus

nombreux, qui cherchent à exploiter les opportunités dégagées par la RSE dans leur stratégie produit et à mieux maîtriser leur chaîne d'approvisionnement. La même problématique se retrouve dans nos entreprises belges.

Enfin, pour assurer la diffusion de la démarche RSE dans leurs différentes entités (terme général qui peut englober filiales, *Business Units*, sous-traitants, fabrication en commun, franchisés...), les entreprises doivent construire des réseaux de correspondants. Aujourd'hui, ces réseaux restent souvent encore assez informels, plutôt constitués de relais issus de fonctions préexistantes telles que l'Environnement ou les Ressources Humaines. Le pilotage des sujets sociétaux repose très souvent sur des échanges informels, menés au niveau local. En France, plus de 80 % des entreprises ont développé une stratégie RSE depuis plus de 3 ans. La tendance se confirme

Les résultats de l'étude indiquent que des pratiques de formalisation de la stratégie et des outils RSE commencent, petit à petit, à se développer, tout comme la remontée d'indicateurs extra-financiers au plus haut niveau



© Fotolia

“ Une entreprise ne pourra pas être performante sur le plan social, environnemental et économique si elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure ”

en Belgique où les entreprises qui se disent responsables développent également leur stratégie RSE. L'enjeu est désormais de déployer la démarche à tous les échelons de l'entreprise, d'obtenir l'adhésion et la mobilisation du *management* et de se doter d'outils d'évaluation des performances RSE. L'actualisation régulière de la stratégie RSE est également attendue par les parties prenantes (*stakeholders*). Les entreprises françaises, mais également belges, perçoivent peu à peu l'intérêt de structurer ce processus d'actualisation de la stratégie, notamment pour favoriser la sensibilisation et l'adhésion des salariés.

de l'entreprise et la prise en compte de critères RSE dans l'évaluation des managers. Avant tout, l'implication des dirigeants est le moteur de la démarche RSE. Les entreprises soulignent largement l'importance de l'implication des dirigeants et du personnel comme facteur de réussite dans le déploiement de leurs démarches RSE. Certains dirigeants perçoivent la RSE comme un axe de renouveau pour la gouvernance d'entreprise. Ils voient dans cette démarche une opportunité de marché, une source

de création de valeur et un levier susceptible de faire évoluer les comportements. L'intégration de la RSE dans le « *business model* » de l'entreprise et dans les modes de *management* commence à s'imposer au sein des entreprises françaises. En Belgique, nous n'en sommes qu'au tout début. La grande majorité des entreprises insiste sur la nécessité de réorienter les modes de reconnaissance et de rémunération des managers. Cette pratique, encore peu répandue, commence néanmoins à se structurer.

■ L'organisation en charge du pilotage de la RSE

Quelle que soit l'entreprise interrogée, on constate que le pilotage de la RSE se fait à plusieurs niveaux. Au niveau stratégique, on rencontre le plus souvent un ou plusieurs comités dont les conclusions sont remontées au plus haut niveau de l'entreprise. Au niveau opérationnel, le pilotage s'effectue avec une direction, un département ou un représentant dédié qui s'appuie sur un réseau de correspondants dans les entités opérationnelles.

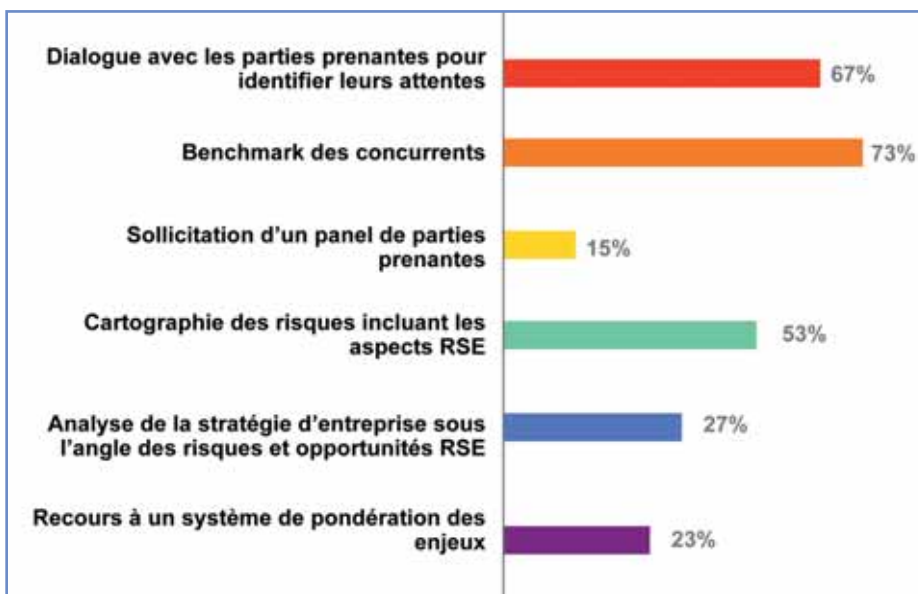
■ La stratégie RSE : comment identifier les enjeux RSE ?

L'adoption d'une politique ou d'une stratégie RSE par la direction de l'entreprise est une démarche récente, qui a été formalisée il y a 2 à 4 ans pour la majorité des entreprises interrogées. L'adoption formelle d'une politique RSE est pour les salariés un signe de l'engagement de l'entreprise à son plus haut niveau. Elle permet de légitimer l'approche et les projets RSE. De ce fait, elle constitue un levier supplémentaire de motivation et d'implication. Le processus d'identification et de mise à jour des différents enjeux de la RSE se constitue via un large éventail d'approches (voir schéma ci-après). La plupart des entreprises utilisent le *benchmark*³ des concurrents et le dialogue avec les parties prenantes comme outil d'identification des enjeux RSE.

³ Est la recherche et l'évaluation des meilleures pratiques concurrentielles et la mise en œuvre d'approches similaires visant à optimiser la performance de l'entreprise.

“ L'adoption formelle d'une politique ou d'une stratégie en matière de RSE est pour les salariés un signe de l'engagement de l'entreprise à son plus haut niveau ”

■ Quelles sont les sources utilisées pour l'identification et la mise à jour des enjeux de la RSE ?



■ Facteurs clés de succès de la démarche RSE

Il n'est pas surprenant de découvrir l'importance de l'implication des dirigeants comme facteur de réussite du déploiement de la démarche RSE. Sans cette implication, la démarche manquera des moyens nécessaires pour la conduite d'actions concrètes. Un deuxième facteur clé de succès du déploiement de la démarche RSE est la communication et l'implication du personnel à travers la prise en compte des questions liées à la RSE dans les critères d'évaluation des managers. Beaucoup d'entreprises disent percevoir l'intérêt de cette pratique. La prise en compte de la RSE dans l'évaluation du management est à l'heure actuelle une pratique encore peu répandue, mais se structure progressivement. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement plus large d'extension des systèmes d'évaluation sur objectifs pour les managers.

■ Joindre le geste à la parole ou joindre la parole au geste ?

Face à la demande croissante de transparence, afin de restaurer la confiance, on constate que le rapport RSE constitue souvent une motivation concrète de structurer et de mesurer la RSE. Dans ces rapports RSE, il est de plus en plus important que les données et les informations proviennent de systèmes fiables. C'est un moyen pour les entreprises de se lancer 'formellement' dans les démarches de RSE. Un moyen qui peut être discuté, mais quel que soit le point de départ – le processus de reporting des activités RSE ou le processus de *management* de la RSE –, le plus important est d'arriver à un processus intégré entre le *reporting* et le management de la RSE. Un des moyens d'intégration est la définition et le suivi d'indicateurs de

“ La responsabilité sociale des entreprises est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles ”



© Fotolia

performance de la RSE. En France, 77 % des entreprises interrogées déclarent suivre plus de 10 indicateurs de performance. En Belgique, l'approche n'est pas encore assez mature pour pouvoir généraliser.



■ La RSE et les PME ?

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais

un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles, y compris les PME. Une des raisons est la nécessité pour les PME fournisseurs de grandes entreprises d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires jugés plus responsables.

De nombreuses PME font de la RSE sans le savoir. Souvent motivées par les valeurs personnelles de leurs dirigeants et la culture de l'entreprise, la plupart des PME sont intégrées au sein de l'environnement local et impliquées dans des projets locaux ou avec les parties prenantes locales, ou encore dans des projets de diversité ou de services « verts » innovants. Ces activités sociétales relèvent, en effet, d'un engagement authentiquement « volontaire » de la PME. Cette année, plusieurs PME publient ou sont dans le processus de préparation de publication de leur premier rapport RSE. Des organismes publics belges soutiennent cette tendance à travers l'octroi

de subventions et de formations des dirigeants, mais également en publiant cette année pour la première fois un rapport RSE.

La RSE, appelée à occuper une place croissante au sein de la stratégie des entreprises, pousse les entreprises à repenser leurs modes de gouvernance. Pour ce faire, elles vont devoir intégrer totalement les considérations environnementales, sociales et sociétales dans leurs activités et dans leurs décisions quotidiennes. La RSE va encore plus loin. Elle pousse l'entreprise à repenser son positionnement, ses processus de production et son mode de fonctionnement dans la société et ainsi réconcilier la recherche de la performance économique avec l'équité sociale et le respect de l'environnement.

*Corinne Soubies et Harry Everaerts,
Ernst & Young Sustainability Assurance
and Advisory Services
corinne.soubies@be.ey.com
harry.everaerts@be.ey.com* 