

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST PLUS QU'UNE TENDANCE

Interview avec Harry Everaerts et Corinne Soubies 2-3

UN MUST POUR LES ENTREPRISES DE DEMAIN

RSE : la valeur ajoutée d'aujourd'hui ! 4

UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE

Tendances en RSE 5

LA VÉRIFICATION INDÉPENDANTE N'EST PAS UN LUXE

Les rapports RSE 6

DE LA DIRECTION AUX EMPLOYÉS

La RSE comme instrument de ressources humaines 7

Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne? www.lecho.be/rse

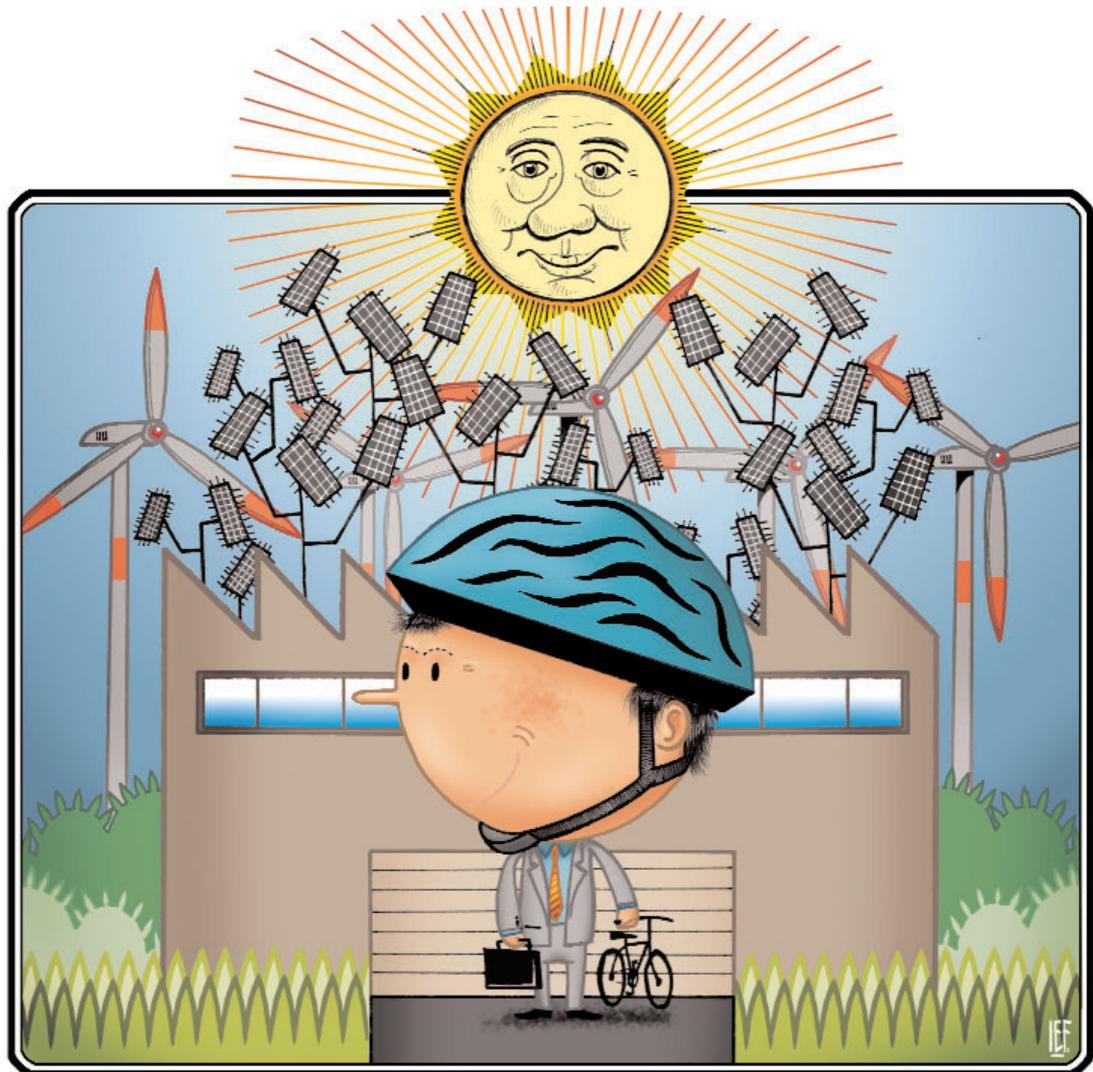


ILLUSTRATION : IEF-CLAESSEN

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

LA RSE EST LE BUSINESS MODEL DE L'AVENIR

L'IDÉE SELON LAQUELLE LES RESSOURCES EN MATIÈRES PREMIÈRES ET EN ÉNERGIE SONT ÉPUISÉES ET QUE L'ENTREPRISE MÉRITE UN VISAGE PLUS HUMAIN N'EST PAS NEUVE. ET L'ONDE DE CHOC PROPAGÉE PAR LA CRISE ÉCONOMIQUE A QUELQUE PEU ATTÉNUÉ L'ATTENTION PORTÉE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE. MAIS À PRÉSENT QUE LA TEMPÊTE SEMBLE S'APAISSER, ON PREND PEU À PEU CONSCIENCE QUE L'OBSSESSION DU COURT TERME A ÉTÉ L'UNE DES PRINCIPALES CAUSES DE L'EFFONDREMENT D'UN SYSTÈME DEVENU INTÉTABLE. UN GRAND NOMBRE D'ACTEURS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES SONT D'ACCORD SUR UN POINT : IL EST NÉCESSAIRE DE REMPLACER L'ACCENT PLACÉ SUR LA RECHERCHE DU PROFIT RAPIDE PAR UNE VISION À LONG TERME PLUS LARGE, PORTÉE PAR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES. ET QUI DIT LONG TERME DIT DÉVELOPPEMENT DURABLE.

DE NOMBREUSES ENTREPRISES DÉPLOIENT DÈS LORS D'IMPORTANTES EFFORTS POUR RESPECTER LES PRINCIPES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE). AUJOURD'HUI, L'ENTREPRISE QUI RESTE À L'ÉCOUTE DE L'ÉVOLUTION DES ASPIRATIONS DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES ET RÉPOND DE MANIÈRE INTELLIGENTE AUX DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PEUT SE MÉNAGER UN BEL AVANTAGE CONCURRENTIEL. CAR DANS QUELQUES ANNÉES, IL SERA TROP TARD : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE SERA ALORS UNE CONDITION SINE QUA NON... LE MESSAGE EST DONC CLAIR : LA RSE N'EST PAS UN PHÉNOMÈNE DE MODE, MAIS LE BUSINESS MODEL DE L'AVENIR.



EDITORIAL

Harry Everaerts
Partner Sustainability Services

« IL EST ÉVIDENT QUE LE SUCCÈS À LONG TERME EST INDISSOCIABLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. ET QUE CE DERNIER AUGMENTE LA VALEUR ACTIONNAIRE. »

La crise financière qui secoue le monde et la Belgique montre clairement qu'une vision à court terme peut avoir des conséquences catastrophiques pour les entreprises et les organisations. Et que seule une vision à long terme peut remettre organisations et entreprises sur la bonne voie. Or qui dit long terme dit responsabilité sociétale des entreprises (RSE): l'appellation moderne, plus concrète, du développement durable des entreprises.

La RSE n'est pas un phénomène de mode d'aujourd'hui. C'est le nouveau business model d'une société durable. Cette manière d'entreprendre est fondée sur l'exploitation optimale des « trois P » : l'efficacité économique (« Profit »), la préservation de la planète (« Planet ») et l'équité sociale (« People »). La RSE va de la maîtrise des risques et de la réduction des coûts à l'implication du personnel dans la société, en passant par le développement de technologies, produits et revenus écologiques. Les pionniers revêtent une importance essentielle : ce sont des exemples qui motivent les autres et les incitent à faire mieux et à aller plus loin que ce qu'impose la législation.

Quatre thèmes seront abordés dans ce supplément. Dans un premier temps, nous aborderons les nombreux avantages pour les entreprises de se fixer des objectifs sociaux et environnementaux qui s'intègrent dans leurs objectifs économiques. Après nous être arrêtés sur une série de tendances actuelles en matière de RSE, nous étudierons le comment et le pourquoi de la publication d'informations non financières et finirons sur l'importance de l'intégration des principes de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

Une chose est sûre : la RSE n'est pas un phénomène de mode, mais un moyen pour les entreprises de satisfaire aux exigences d'une société qui n'accepte plus la seule logique économique et financière à court terme, et donc de donner forme au concept de « vision à long terme ». Sans doute est-ce la meilleure manière de développer un avantage concurrentiel pour la décennie à venir.

Harry Everaerts
Partner Sustainability Services

COLOPHON

Une initiative de : Ernst & Young

• Harry Everaerts, Partner Sustainability Services
• Corinne Soubies, Senior Manager Sustainability Services
• Eric Dierckx, Senior Auditor Sustainability Services
• Renate Degrave, Manager Sustainability Services

Editeur responsable : Jo Sanders

www.ey.com/be • Tél. : 02 774 91 11 • Fax : 02 774 90 90

Une réalisation de :
Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert
Redaction : David Hendrickx
Lay-out : David Steenhuyse
Photographe : Sofie Van Hoof
Editeur : Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be

LE DÉVELOPPEMENT

LA RSE : UNE ACTUALITÉ « HOT »

LA CRISE ÉCONOMIQUE AURA AU MOINS EU UN BIENFAIT : ELLE INCITE LES ENTREPRISES DU MONDE ENTIER À REMETTRE EN QUESTION LA RECHERCHE DU PROFIT À COURT TERME ET À RÉFLÉCHIR DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE SUR LA RENTABILITÉ À LONG TERME. ET QUI DIT LONG TERME DIT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE). LA PRISE EN COMPTE DE L'ASPECT HUMAIN ET DE L'ENVIRONNEMENT EST PASSÉE DU STATUT DE PHILOSOPHIE À CELUI DE PRATIQUE COURANTE. DEUX SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG EXPLIQUENT POURQUOI LA RSE N'EST PAS UNE MODE PASSAGÈRE, MAIS LE BUSINESS MODEL DE L'AVENIR.

PAR DAVID HENDRICKX

Tous ceux qui évoquent l'entreprise durable ne parlent pas de la même chose. Peut-on adopter une définition générale ?

Harry Everaerts : « Il n'existe pas de définition générale. Mais toute définition doit contenir certains éléments clés. D'abord et avant tout, la notion est liée au développement durable. L'entreprise utilise-t-elle ses ressources de manière responsable ? En d'autres termes, comment exploite-t-elle ses ressources humaines et naturelles de manière à assurer sa croissance sur le long terme ? »

« Deuxième élément : l'accent placé sur les parties prenantes. L'entreprise est vue comme un processus qui profite à toutes ses parties prenantes – tant externes qu'internes. Nous ne parlons donc pas uniquement des actionnaires, mais aussi des clients, du personnel et des fournisseurs, et de la génération actuelle comme de la génération future. »

Pourquoi la RSE est-elle aussi actuelle ?

Corinne Soubies : « Les grands défis auxquels nous sommes confrontés dans le domaine géopolitique, macroéconomique et démographique existent depuis longtemps. Tout le monde sait désormais que les modèles de production et de consommation actuels ne sont pas tenables à terme. Mais la nouvelle dynamique est surtout une réaction logique à la crise économique, selon moi. De nombreux acteurs partagent l'opinion selon laquelle la crise des crédits a été causée par la recherche du profit et par la vision à court terme. Les pouvoirs publics, les consommateurs et les médias s'accordent à dire qu'il faut procéder autrement. Résultat : une réglementation de plus en plus stricte et des clients plus difficiles à contenter. Et une pression de plus en plus forte sur les entreprises afin qu'elles développent une vision à long terme, qu'elles agissent de manière éthique et durable, et qu'elles communiquent de manière

transparente, y compris sur les informations non financières. »

« L'élection du président américain Barack Obama et surtout sa tentative de réformer la sécurité sociale constituent également un facteur non négligeable. Dans le monde entier, on a pris cette initiative comme un incitant à aborder les choses autrement. Elle a eu un effet positif jusqu'en Europe, traditionnellement plus favorable à la responsabilité sociétale des entreprises. La Commission européenne travaille désormais de manière plus intense et concrète au développement durable. Lentement mais sûrement, des réglementations seront adoptées. »

mentation de la valeur actionnariaire. Mais pour que cette valeur actionnariaire puisse s'accroître sur le long terme, ils ont directement intérêt à donner à leur entreprise un avenir durable. Nous sentons une tendance très claire sur le marché : les investisseurs sont de plus en plus intéressés par les entreprises qui produisent et vendent de manière durable et sont moins concentrées sur les profits à court terme. On le voit aussi dans les différents rapports publiés : de plus en plus souvent, on consacre une large attention à des informations non financières comme l'empreinte CO₂ ou la consommation d'énergie. Sans le soutien des actionnaires, on ne trouverait



PHOTO : SOFIE VAN HOOF

« AUJOURD'HUI, IL EST ENCORE POSSIBLE DE SE MÉNAGER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL GRÂCE À LA RSE. MAIS DEMAIN, CE SERA LA CONDITION À REMPLIR POUR AVOIR UNE PLACE SUR L'ÉCHIQUE. »

HARRY EVERAERTS

Harry Everaerts : « Mais ceux qui pratiquent sérieusement la RSE doivent outrepasser ce que leur prescrit une réglementation encore embryonnaire. Les entreprises leaders dans ce domaine vont plus loin. Aujourd'hui, il est encore possible de se ménager un avantage concurrentiel grâce à la RSE. Mais demain, ce sera une condition à remplir pour espérer avoir un rôle à jouer. Il est donc important d'adopter une vision à long terme. Car la RSE n'est pas une nouvelle mode ; c'est le business model de l'avenir. »

Les actionnaires suivent-ils ?

Harry Everaerts : « Les actionnaires se focalisent sur l'aug-

pas ces informations dans les rapports annuels. »

Corinne Soubies : « Les chiffres en disent long. Depuis le 31 décembre 2005, l'Europe a enregistré une croissance des « investissements responsables » (ISR) de plus de 102 % (source : Eurosif SRI Survey). Et la Belgique se montre assez performante dans ce domaine. Avec une croissance annuelle de plus de 30 %, nous faisons partie du peloton de tête en Europe. D'autant qu'il ne s'agit pas d'une longue addition de sommes négligeables, mais de montants importants. En termes absolus, la Belgique compte parmi les huit plus grands investisseurs européens dans le développement durable. »

DURABLE EST PLUS QU'UNE TENDANCE



PHOTO : SOFIE VAN HOOFF

Pouvez-vous donner un exemple d'entreprises belges qui jouent pleinement la carte de la RSE ?

Harry Everaerts : « Umicore est un excellent exemple. Dans le passé, cette entreprise avait encore la réputation d'être polluante. Mais ces dernières années, sous la direction de Thomas Leysen, Umicore s'est transformée en une entreprise technologique connue pour son image verte. C'est le fruit d'un travail de longue haleine mais désormais, l'idée du développement durable donne forme à l'ensemble du business model d'Umicore. Il en résulte une entreprise à haute valeur ajoutée. Notre pays compte encore bien d'autres exemples de ce genre, de grandes organisations à de plus petites, en passant par les ONG. Toutes considèrent l'entreprise socialement responsable comme un facteur de succès et souhaitent appliquer une communication transparente dans ce cadre. »

Corinne Soubies : « Les PME aussi sont de plus en plus intéressées par la RSE, souvent parce que leurs clients le leur demandent ou parce que cela leur

permet tout simplement d'accroître leur chiffre d'affaires, par exemple par le biais de produits innovants ou des modifications de processus. En Flandre, elles sont encouragées à investir par la Région dans la RSE. Et ceci ne concerne pas seulement l'économie d'énergie ou la réduction des impacts négatifs sur l'environnement, mais également, par exemple, la publication d'informations non financières. Récemment, De Duurzame Drukker, une entreprise qui ne compte que six travailleurs, a publié son premier rapport RSE. La publication s'est accompagnée d'une série de grandes modifications « écologiques » apportées aux processus de production, comme l'achat d'une presse à imprimer sans agents chimiques ou l'utilisation d'encre végétale. Les plus petites organisations adoptent donc elles aussi les principes de la RSE. »

Quels sont les facteurs critiques de succès dans l'adoption des principes de la RSE ?

Harry Everaerts : « Tant que le conseil d'administration et le comité de direction ne sont

pas convaincus par la RSE, il est très difficile de les impliquer. C'est le principal facteur de succès. Si on n'a pas la direction avec soi, la RSE va se limiter à quelques initiatives indivi-



PHOTO : SOFIE VAN HOOFF

« LA CRISE ÉCONOMIQUE IMPLIQUE UN REGAIN D'INTÉRÊT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE. »

CORINNE SOUBIES

duelles. Il est positif de voir l'un ou l'autre collaborateur développer une série d'idées, mais celles-ci n'atteindront jamais la masse critique nécessaire pour que l'ensemble de l'entreprise adopte la philosophie de la RSE. Pour que ce soit le cas, il faut que tous les regards soient tournés dans la même direction. Et ce n'est possible que si la RSE est défini clairement comme une priorité stratégique et si la direction libère les personnes et les moyens nécessaires. Si ce message est envoyé du sommet vers la base, les fondations seront présentes. »

« Mais la direction ne peut se contenter de donner son accord : elle doit également donner l'exemple. C'est la philosophie du management par l'exemple. Si le directeur général prêche la RSE, mais se rend à son travail en 4x4, il est difficile d'attendre des travailleurs qu'ils prennent au sérieux les principes de la RSE. »

Corinne Soubies : « Deuxième facteur de succès : il faut fixer des priorités. Le développement durable est tout, mais tout n'est pas développement durable. L'entreprise doit établir

des priorités claires. Et celles-ci sont cruciales. Un mauvais choix stratégique ne sera peut-être identifié qu'après quelques années. Je pense par exemple à une entreprise de services qui se concentrerait effectivement sur l'environnement, sans se soucier de l'évolution des attentes de ses clients. Une entreprise ne peut se permettre de commettre de telles erreurs. »

Harry Everaerts : « La capacité à traduire une stratégie fondée sur des priorités claires en actions concrètes est le troisième facteur de succès. La responsabilité sociale de l'entreprise doit être intégrée dans l'organisation. Et cela requiert beaucoup de réflexion, mais aussi beaucoup de coaching et d'accompagnement. Car une fois que les plans d'actions concrets sont sur pied, les travailleurs suivent rapidement. Faire partie d'une organisation connue pour minimiser son impact sur l'environnement est motivant et constitue souvent un atout permettant d'attirer de nouveaux collaborateurs. Des travailleurs satisfaits créent davantage de valeur ajoutée pour l'entreprise. »

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : UN ATOUT POUR L'AVENIR

UN MUST DÈS AUJOURD'HUI POUR LES ENTREPRISES DE DEMAIN

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : TOUT LE MONDE EN PARLE. PAS UN JOUR NE PASSE SANS QUE JOURNAUX, TÉLÉVISION OU RADIO N'ÉVOQUENT LE SUJET. LA TENDANCE EST MONDIALE : NON SEULEMENT LES PAYS INDUSTRIALISÉS JOUENT LA CARTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, MAIS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ADOPTENT ÉGALEMENT SES PRINCIPES. SI VOUS NE VOULEZ PAS MANQUER CETTE ÉVOLUTION, C'EST AUJOURD'HUI QUE VOUS DEVEZ AGIR.

L'entreprise responsable doit relever un ensemble d'enjeux :

- **Écologiques** : lutter contre le changement climatique, assurer la pérennité des réserves d'eau, prévenir la perte de biodiversité, réduire la pollution.
- **Sociaux et éthiques** : per-



PHOTO : ISTOCK

mettre l'égalité des chances, garantir à tous l'accès aux services, renforcer la solidarité et la cohésion sociale, et concilier le tout avec le respect de la réglementation.

- **Économiques** : réduire la consommation d'énergie, limiter la consommation de matières premières épuisables, recycler sans perte de qualité (« upcycling »), soutenir la recherche de nouvelles technologies.

Mais il est impossible de transformer ces enjeux en actions sans une réflexion stratégique approfondie. Dans le monde entier, les entreprises réfléchissent à leur place dans l'écosystème mondial, au caractère durable de leurs méthodes de production, à leur dépendance par rapport au prix de l'énergie et des matières premières, au respect de la réglementation et à la qualité écologique de leurs produits. Pour traduire ces considérations stratégiques en actions concrètes, les organisations doivent veiller à impliquer ses parties prenantes dans ce processus et s'inspirer des meilleures pratiques en vigueur des organisations confrontées aux mêmes enjeux. Enfin, le rapportage sur les indicateurs non-financiers est un point d'attention important. Autant de points d'attention à considérer pour survivre dans un paysage économique en mutation rapide.

Ce qui a changé :

- Le poids de l'innovation dans la

« LE REPORTING SUR LES PERFORMANCES NON FINANCIÈRES EST DE PLUS EN PLUS INCONTOURNABLE. »

stratégie de différenciation de l'entreprise a énormément augmenté.

- L'intégration d'une politique de RSE permet aujourd'hui la création d'une réelle valeur ajoutée.
- Des O.N.G. critiques exercent une influence majeure sur l'opinion des consommateurs. Les entreprises sont contraintes de mettre l'accent sur les valeurs humaines et de les communiquer.
- La réglementation évolue également en faveur de la RSE. Les entreprises peuvent se distinguer de la concurrence en anticipant ces réglementations.
- Les clients sont de plus en plus exigeants et attendent une responsabilité sociétale plus large que la simple recherche de valorisation des actions.

Ce qui doit changer :

- La mission de l'organisation doit davantage tenir compte des visions de toutes les parties prenantes.
- La manière de concevoir, produire, transporter et vendre doit être revue pour avoir le plus impact positif sur l'environnement et le social.

- La publication d'informations non financières pertinentes et fiables est de plus en plus une nécessité.

Les entreprises qui parviennent à mener ces changements avec succès peuvent en retirer d'importants avantages :

- Anticipation des changements.
- Nouveau modèle économique garantissant une croissance durable.
- Capacité d'attirer de nouveaux clients.
- Amélioration de la rentabilité en réduisant l'empreinte écologique, voire en la rendant positive.
- Profil plus attrayant qui devient un atout pour recruter des collaborateurs de qualité et un facteur de motivation pour les collaborateurs actuels.
- Amélioration de la réputation qui accroît la crédibilité et la fidélité des clients, et qui attire de nouveaux clients et partenaires.
- L'accent sur la RSE stimule l'innovation.

Outre ces avantages évidents, Ernst & Young en distingue d'autres :

- **Achats** : renforcement des relations avec les fournisseurs.
- **Situation financière** : meilleur accès au capital, meilleure rentabilité.
- **Opérations** : réduction de l'impact social et environnemental négatif, meilleures relations avec les associations locales.

- **Actifs** : préservation des actifs, valorisation de l'entreprise et intérêts des actionnaires actuels et futurs.

- **Marketing** : développement de marchés nouveaux et existants, renforcement de l'image de marque par une meilleure compréhension des attentes nouvelles des clients, augmentation de la crédibilité et de la fidélité des clients.

- **Corporate** : renforcement de l'identité et de la réputation de l'organisation.

- **Institutionnel** : influence et reconnaissance, meilleurs investissements sociaux, développement de nouveaux réseaux et canaux de communication, réputation.

- **Management** : meilleure gestion des risques, respect de la législation, développement stratégique et apprentissage organisationnel plus rapide, innovation plus efficace.

- **Ressources humaines** : attrait des meilleurs talents, meilleur recrutement, développement de capital humain, satisfaction des collaborateurs.

- **Actionnaires** : renforcement de la fidélité des actionnaires grâce à une augmentation de la valeur de l'entreprise.

QUELQUES CHIFFRES SUR LA RSE

1. Selon l'OCDE, 95 des 100 plus grandes entreprises ont un code de conduite en matière d'environnement.
2. Une étude du Boston College indique que la RSE détermine à 40 % la réputation de l'entreprise.
3. Selon AT Kearney, les performances boursières des entreprises qui privilégient la RSE sont en moyenne supérieures de 10% à celles de leurs concurrents.
4. Le site Web CorporateRegister.com a recensé plus de 3000 entreprises qui ont publié un rapport RSE en 2008.



Corinne Soubies
Senior Manager
Sustainability Services

VERS UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE

TENDANCES EN MATIÈRE DE RSE

ALORS QUE LA « RÉVOLUTION VERTE » DU PRÉSIDENT OBAMA MET LE DOIGT SUR LA GRAVITÉ DE LA CRISE ENVIRONNEMENTALE QUI SECOUE AUJOURD'HUI NOTRE PLANÈTE, LES ENTREPRISES SONT PLUS QUE JAMAIS DANS L'ŒIL DU CYCLONE, CONSIDÉRÉES COMME LES PRINCIPALES RESPONSABLES DE LA DÉGRADATION DE NOTRE FUTURE QUALITÉ DE VIE. PAS ÉTONNANT, DÈS LORS, QUE LES PRINCIPES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET LA COMMUNICATION TRANSPARENTE COMPTENT PARMI LES PRIORITÉS DE NOMBRE D'ENTRE ELLES DANS LE MONDE ENTIER. UN APERÇU DE QUATRE TENDANCES QUI SE DESSINENT DANS LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE AUTOUR DE LA RSE.



PHOTO : ISTOCK

1 La stratégie de la RSE

Une étude menée par Ernst & Young en février 2008 révèle que la plupart des grandes entreprises sont conscientes de l'importance de la RSE. Cela fait plusieurs années qu'elles prennent des engagements forts en la matière, et elles les mettent aujourd'hui pleinement en pratique. Première étape essentielle : l'entreprise doit nommer une direction qui adhère à la philosophie de la RSE. Le « management par l'exemple » s'avère être une pratique nécessaire. Il est en effet difficile de modifier une culture d'entreprise si l'exemple ne vient pas d'en haut.

L'étape suivante consiste à développer un réseau de responsables RSE dans les différents départements de l'entreprise. Ceux-ci pourront porter la stratégie et la mettre en œuvre au plan opérationnel. Aujourd'hui, ces réseaux restent souvent trop informels. Le défi est pourtant essentiel : sans intégration systématique dans les activités quotidiennes et dans le processus décisionnel, la RSE reste une coquille vide.

2 L'implication des « parties prenantes »

Actionnaires, collaborateurs et médias, mais aussi clients, fournisseurs et pouvoirs publics s'expriment de plus en plus souvent en faveur d'une communication transparente. Pour y parvenir, les dirigeants d'entreprises doivent bien connaître leurs enjeux RSE. Ils doivent également connaître les changements dans les attentes de leurs parties prenantes. La cartographie des parties prenantes permet à une entreprise d'identifier de manière ciblée les parties impliquées, de communiquer avec elles et de les impliquer dans leur politique RSE.

Pour identifier les parties prenantes, on a d'abord besoin d'une définition opérationnelle de cette notion. Il existe d'innombrables définitions, mais dans la pratique, on retiendra la suivante : « On entend par partie prenante tout groupe capable d'influer sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. » Une erreur souvent commise est de considérer « tout le monde » comme partie prenante, par exemple une grande entreprise du secteur touristique ne doit pas nécessairement considérer une O.N.G. qui agit en faveur du bien-être des animaux comme une partie prenante directe.

Mais comment vous faire une idée des attentes des parties prenantes et donc des thèmes autour desquels vous devez travailler et communiquer ? L'enquête pré-

« LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT À FORTE INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE OU DE MATIÈRES PREMIÈRES SONT GÉNÉRALEMENT RESPONSABLES DE 75% DES ÉMISSIONS DE CO₂ DE L'ENTREPRISE. »

citée révèle que les entreprises interrogées privilégient trois manières afin d'avoir une vue de ses parties prenantes et leurs attentes : d'abord et avant tout la communication directe, ensuite le référencement des activités de

la concurrence en matière de RSE qui donne une idée claire des problématiques qui importent et enfin, la création d'un panel feedback composé de différentes parties prenantes, qui constitue également une bonne manière d'identifier leurs attentes.

3 Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise (corporate governance) ou « bonne gouvernance » a pénétré pour la première fois le monde des entreprises en 2004. Aujourd'hui, le concept couvre un large éventail de codes de conduite et de réglementations relatives aux responsabilités des décisionnaires.

Avec le choc causé par la crise financière, les règles existantes de bonne gouvernance ont soulevé de nombreuses critiques. Aujourd'hui, les parties prenantes demandent un équilibre entre le côté « technique » du contrôle et du monitoring d'une part, et l'importance d'attirer une direction et du top management socialement responsable d'autre part. D'où l'importance d'entretenir un dialogue actif avec les parties prenantes dans le processus de bonne gouvernance.

Dans notre pays, il en a résulté cette année une refonte des codes de conduite à la fois pour les en-

treprises cotées en bourse et les entreprises non-cotées. Pour la première fois, on y parle explicitement de transparence dans la rémunération des managers et de responsabilité sociétale des entreprises.

4 Chaîne d'approvisionnement durable

Une étude d'Ernst & Young en 2008 démontre que la plupart des entreprises voient la RSE comme une priorité. Mais il subsiste une certaine confusion sur la manière de décliner les principes de la RSE en actions concrètes. 12% des répondants font du caractère durable de la chaîne d'approvisionnement une priorité. Les chiffres sont sans équivoque : les chaînes d'approvisionnement à forte intensité énergétique et de matières premières sont généralement responsables d'environ 75% des émissions de CO₂ de l'entreprise. De plus, une gestion durable de la chaîne d'approvisionnement peut faire ou briser le nom et la réputation d'une entreprise. Les priorités au niveau de la chaîne d'approvisionnement à l'heure actuelle sont claires : l'énergie renouvelable et le calcul de l'empreinte CO₂.

Mais ce sont surtout les modes avancés de chaînes d'approvisionnement durables qui per-

mettront à l'avenir d'enregistrer les plus forts bénéfices, grâce aux nouveaux produits verts ou au « marketing écologique ». De nouveaux concepts comme le cradle to cradle, les cycles de vie en boucles fermées ou la gestion durable des matériaux gagnent rapidement en importance. Les premiers labels de produits verts sont déjà très présents et les pouvoirs publics adoptent lentement mais sûrement une politique d'achat écologique et durable. Les fournisseurs seront de plus en plus confrontés aux exigences de leurs clients, qui leur demanderont par exemple de signer leur charte de RSE ou de respect de l'environnement. Ils seront alors contraints d'adapter leurs processus et leurs systèmes – et ainsi de contribuer directement et indirectement au développement durable. Une fois que ce mouvement aura atteint une masse critique, il sera impossible à arrêter. Cela vaut certainement la peine de l'anticiper.



Renate Degraeve
Manager Sustainability Services



Eric Dierckx
Senior Auditor
Sustainability Services

LES RAPPORTS RSE ET LEUR CONTRÔLE

AUGMENTER LA CRÉDIBILITÉ POUR RÉTABLIR LA CONFIANCE

POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES CROISSANTES DE PARTIES PRENANTES, DE PLUS EN PLUS D'ENTREPRISES PUBLIENT DES RAPPORTS SUR LEURS INITIATIVES EN MATIÈRE DE RSE. EN 1992, DANS LE MONDE ENTIER, À PEINE UNE DIZAINE DE RAPPORTS RSE AVAIENT ÉTÉ PUBLIÉS ; L'AN DERNIER, ON EN A RECENSÉ PLUS DE 3.000. ET SI LA QUALITÉ ET LA FIABILITÉ DE CES RAPPORTS LAISSENT ENCORE TROP SOUVENT À DÉSI- RER, L'IDÉE D'IMPOSER UNE VÉRIFICATION EXTERNE, SELON DES STANDARDS RECONNUS, GAGNE PEU À PEU DU TERRAIN.

Lorsque nous observons la réglementation actuelle en matière de publication de rapports non financiers, nous constatons que le chemin à parcourir est encore long avant d'avoir des chiffres sur l'environnement et sur l'aspect social dans les rapports annuels d'entreprises belges. Pourtant, certains signaux clairs suggèrent que la réglementation va évoluer en ce sens. Pensez à l'intégration de l'article 46 de la directive européenne de 2003 sur la modernisation dans le Code belge des sociétés : l'article 96 du Code des sociétés prescrit en effet que les informations suivantes doivent figurer dans les comptes annuels :

« ...au moins un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de la société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée. Cet exposé consiste en une analyse équilibrée et complète de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société, en rapport avec le volume et la complexité de ces affaires.

Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la si-



PHOTO : ISTOCK

tuation de la société, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance de nature tant financière que, le cas échéant, non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel... »

Bien que la plupart des entreprises belges publient rarement des indicateurs non financiers, la directive européenne sur la modernisation des informations publiées par les entreprises impose donc clairement la publication d'informations non financières lorsqu'elles sont pertinentes. Son adoption peut être considérée comme une étape importante dans l'évolution vers l'intégration de la RSE dans les business models de demain. De plus, nous notons une intensification de la

« LES RAPPORTS CONSACRÉS À LA RSE MANQUENT SOUVENT DE CLARTÉ, DE PRÉCISION, DE COMPARABILITÉ ET D'ÉQUILIBRE. »

pression en faveur d'une prise de conscience de la RSE, de l'utilisation de « meilleures pratiques » et de l'identification d'indicateurs clés de performance pertinents

(KPI). Plus on attache de l'importance aux informations non financières ou aux performances de l'entreprise sur le plan social et environnemental, plus il sera nécessaire d'améliorer la fiabilité de ces rapports RSE et donc d'instaurer des standards et un contrôle externe.

PERTINENCE

Une étude d'Ernst & Young datant de 2007 ('Keep the Balance Steady') révèle que de nombreux rapports RSE privilègent la quantité d'informations à la qualité des informations données. Pour publier un rapport de qualité qui soit pertinent, une entreprise ou une organisation doit avoir une bonne connaissance des attentes des parties prenantes et des indicateurs qui reflètent de manière adéquate son impact économique, social et environnemental réel. Or de nombreuses entreprises ont encore du pain sur la planche dans ce domaine, en particulier en matière d'identification des parties prenantes pertinentes et de justification des choix effectués. Les rapports manquent souvent de clarté, de précision, de comparabilité et d'équilibre :

- **Clarté** : l'information doit être compréhensible, structurée et accessible.
- **Précision** : l'information doit être exacte et suffisamment détaillée.

- **Comparabilité** : les indicateurs mis à disposition doivent permettre de comparer les performances de l'organisation ou de l'entreprise d'une année à l'autre, voire offrir la possibilité de les comparer aux performances d'autres entreprises ou organisations.
- **Équilibre** : un rapport équilibré doit non seulement mettre en valeur les bons points, mais aussi aborder les côtés moins agréables. La transparence est cruciale et accroît la crédibilité de l'organisation.

FIABILITÉ

Pour garantir la fiabilité des informations publiées, une entreprise peut faire appel à un réviseur d'entreprise ou à un expert externe. Le contrôle externe permet de vérifier à la fois les processus et systèmes de collecte d'informations, et les mesures réalisées des informations qualitatives ou descriptives ou des indicateurs de performance quantitatifs. Lors de ce processus, on peut par exemple vérifier que l'information fournie satisfait aux standards internationaux de la Global Reporting Initiative (GRI).

Bien que cet « audit » des informations non financières ne soit pas encore obligatoire, la vérification de ces informations par une partie externe apporte une réelle plus-value. Dans une

« LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LA MODERNISATION DES INFORMATIONS PUBLIÉES PAR LES ENTREPRISES IMPOSE CLAIREMENT LA PUBLICATION D'INFORMATIONS NON FINANCIÈRES LORSQU'ELLES SONT PERTINENTES. »

période où l'économie semble se remettre difficilement d'une crise profonde, le rétablissement de la confiance des parties prenantes doit constituer une priorité absolue. Dans cette optique, un contrôle indépendant des performances environnementales et sociales mises en lumière dans un rapport annuel ou dans un rapport RSE n'est pas du superflu.



Harry Everaerts
Partner Sustainability Services



Eric Dierckx
Senior Auditor
Sustainability Services

LA RSE: DE LA DIRECTION AUX EMPLOYÉS

COMMENT IMPLIQUER LES EMPLOYÉS DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ?

LA RÉTENTION ET LA MOTIVATION DE PERSONNEL TALENTUEUX SONT ESSENTIELLES AU SUCCÈS D'UNE ENTREPRISE. DANS CE CADRE, L'APPLICATION DES PRINCIPES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES PEUT JOUER UN RÔLE FONDAMENTAL. DE PLUS EN PLUS D'ENTREPRISES UTILISENT DÈS LORS LA RSE COMME UN INSTRUMENT PERMETTANT D'ACCROÎTRE LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DE LEUR PERSONNEL. MAIS COMMENT Y IMPLIQUER LES EMPLOYÉS AU QUOTIDIEN ? DE QUELS INSTRUMENTS DISPOSE-T-ON POUR CE FAIRE ? ET SURTOUT, QUELS SONT AUJOURD'HUI LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS DE L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS DANS LA RSE ?

Une récente étude d'Ernst & Young France concernant l'application des principes de la RSE dans les grandes entreprises françaises révèle que l'implication de la direction est l'un des principaux facteurs de succès dans la mise sur pied d'une poli-

tique de RSE (cité par 73% des entreprises). Sans l'implication de la direction, impossible de libérer les budgets ou le temps nécessaire à accorder afin d'implémenter la politique de RSE. En deuxième position, on trouve la communication et l'implication des employés (65 % des répondants). Une entreprise ne peut donner forme à sa politique de RSE sans ses employés. Pensez par exemple aux objectifs liés à la baisse des émissions de CO₂ ou des frais énergétiques. Conclusion ? Une interaction saine entre la direction et les travailleurs est indispensable pour une politique RSE performante et surtout crédible.

« UNE INTERACTION SAINE ENTRE LA DIRECTION ET LES EMPLOYÉS EST INDISPENSABLE À UNE POLITIQUE DE RSE PERFORMANTE ET CRÉDIBLE. »

AVANTAGES

Les avantages de l'implication



PHOTO : ISTOCK

des employés dans la RSE sont nombreux. Non seulement cette philosophie procure aux travailleurs une satisfaction personnelle, mais elle les lie à l'organisation. « Je suis fier d'avoir pu réaliser ceci. » C'est à ce niveau que cela se joue. En d'autres termes, la RSE a une influence clairement positive sur l'image de l'employeur. La RSE implique en effet que l'employeur soit attentif au développement professionnel et personnel de ses collaborateurs. Plusieurs études révè-

lent un lien entre l'implication sociale des entreprises et leur attrait sur le marché de l'emploi. De même, ce sera également un critère important dans le choix de leur employeur pour les futurs travailleurs. Et pour les employeurs, un positionnement unique sur le marché de l'emploi gagne sans cesse en importance dans un contexte de lutte pour le talent.

LA RSE, INSTRUMENT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La RSE est devenue un instrument important dans la gestion des ressources humaines. Les entreprises qui considèrent la RSE comme une manière d'améliorer leurs activités opérationnelles intègrent souvent la RSE dans leur politique de personnel. Outre des instruments comme des projets de volontariat d'entreprise, dans le cadre desquels les employés s'investissent en faveur de la communauté locale par le biais d'actions caritatives (lire encadré), c'est surtout la mise en pratique de la RSE au quotidien qui constitue un facteur de succès important. Les instruments de RSE les plus fréquemment utilisés pour impliquer les travailleurs sont les suivants :

- association de la RSE aux performances et à la rémunération du management et du personnel.
- formation du management et

« LA RSE EST DEVENUE UN INSTRUMENT IMPORTANT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. »

du personnel en matière de RSE.

- campagne de communication interne ou événements RSE du type « Friday Bikeday ».
- des projets de volontariat d'entreprise ou « d'employee involvement ».
- projets visant à promouvoir la diversité.
- ateliers internes, par exemple sur l'éco-attitude, la conduite de voiture écologique, etc.

Bien que l'intégration des objectifs RSE dans les évaluations de la direction atteigne le top trois parmi les principaux facteurs de succès de l'adoption des principes de RSE, peu d'entreprises ont déjà pris des initiatives en ce sens. Il y a donc encore du pain sur la planche pour traduire ces belles intentions en actes.

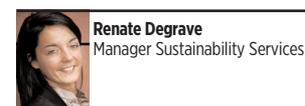
VOLONTARIAT D'ENTREPRISE: UN INSTRUMENT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN RSE

Dans la pratique, la responsabilité sociétale des entreprises ne reste pas cloisonnée au bureau de la direction, mais est étendue au personnel de terrain. Cela peut aller d'initiatives à petite échelle, comme le recyclage du papier ou le tri des déchets, à des projets de plus grande ampleur dans lesquels les collaborateurs s'impliquent activement dans des associations à vocation sociale ou environnementale. Cette tendance provient des pays anglo-saxons, où les projets caritatifs sont davantage intégrés dans la culture des entreprises.

Aujourd'hui, un nombre de plus en plus grand d'entreprises belges découvrent qu'une implication dans des projets de volontariat d'entreprise n'a pas seulement pour effet de motiver les collaborateurs, mais qu'elle profite également à la réputation de l'entreprise. Dans le cas de « skill-based volunteering », les collaborateurs peuvent utiliser leurs compétences de manière positive pour soutenir les communautés et associations locales. Ainsi, l'entreprise profite également de compétences nouvellement accumulées par ces collaborateurs.

Ernst & Young a ainsi développé le Corporate Responsibility Fellows Program. Ce programme comprend des projets en Amérique centrale et en Amérique du Sud, où les employés travaillent intensément aux côtés d'entrepreneurs locaux prometteurs. L'objectif est de faire progresser leur entreprise, et de stimuler l'emploi et l'économie locale, afin de faire refluer indirectement – à moyen et long terme – des opportunités vers l'organisation.

Les employés sont satisfaits des avantages. Ils développent leurs compétences professionnelles en dehors de leur lieu de travail habituel et peuvent les exploiter ensuite dans leur carrière. La stratégie de volontariat d'entreprise d'Ernst & Young démontre qu'il est possible d'associer un programme d'implication des employés aux intérêts personnels des employés, à un engagement en faveur des associations ou des communautés locales dans des pays en voie de développement et à la stratégie générale de l'entreprise.



Renate Degrave
Manager Sustainability Services



l'Entreprise de l'Année®

Qui sera "l'Entreprise de l'Année® 2009" ?

Celle dont les qualités gastronomiques séduisent déjà depuis plus de 100 ans ?

Bruyette

Celle qui progresse pas à pas en rassemblant chaque année plus de grandes marques ?

Chaussures Maniet

Celle dont les collections mettent si bien les femmes rondes en valeur ?

Paprika

Celle qui propose aux entreprises une présence internet à la pointe de la technologie ?

Proximedia

Celle qui voit toujours plus loin en matière de technologies de l'information ?

Vision IT Group

Venez le découvrir lors de la proclamation à suspense qui se déroulera à l'auditorium 2000, au Heysel, le **lundi 19 octobre** prochain. Le Vice-Premier Ministre et Ministre des Finances, Didier Reynders, y remettra au vainqueur ce trophée tant convoité. Inscrivez-vous vite sur www.lentreprisedelannee.be

 ERNST & YOUNG

En partenariat avec:

L'Echo

 BNP PARIBAS
FORTIS