



# **LES PME & LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Comment mesurer la performance  
en matière de développement durable**



C'est avec beaucoup de plaisir que nous sommes en mesure de vous offrir un nouveau numéro de notre collection « Les Cahiers de l'Académie ».

Ce cahier a pour thème : Les PME et le Développement Durable : comment mesurer la performance des entreprises en matière de Développement Durable ?

Il s'agit d'apprécier les impacts du développement durable en termes économique et financier afin d'en faire des opportunités de croissance et de compétitivité.

La réflexion interprofessionnelle du groupe de travail a débouché sur la création d'un outil de mesure de la performance des entreprises en la matière. Un certain nombre d'indicateurs clés choisis en fonction des priorités de l'entreprise et de l'importance des parties prenantes vous sont présentés. Ce tableau de bord va permettre à l'entreprise, quelle que soit sa taille, non seulement de communiquer avec ses parties prenantes, mais également de mesurer les résultats des différentes actions engagées en matière de développement durable.

Je remercie chaleureusement Pierre Marcenac, président de ce groupe de travail, les membres du comité de pilotage, toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de cet ouvrage et notre partenaire Sage pour son soutien dans cette réalisation.

Merci à tous.

**WILLIAM NAHUM**

Président



# Sage, grand partenaire de l'Académie, s'implique dans la diffusion des savoirs



Sage s'est engagé aux côtés de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières depuis sa création, pour permettre aux professionnels de la comptabilité française, quel que soit leur domaine d'activité, d'anticiper et de se préparer aux enjeux économiques, structurels et réglementaires.

Ainsi s'adressant aux mêmes partenaires (directeurs administratifs et financiers, contrôleurs de gestion, experts-comptables, commissaires aux comptes, universitaires), l'Académie et Sage désirent, par l'intermédiaire de ces Cahiers, diffuser largement de nouveaux savoirs.

Le thème de ce Cahier N°5 est le développement durable. Engager une démarche de développement durable signifie pour les entreprises la recherche d'une performance non seulement financière, mais aussi sociétale et environnementale. Mais comment mesurer ce concept ? Les travaux de haute qualité réalisés par ce groupe de travail mettent en exergue les indicateurs de mesure de la performance en matière de développement durable.

Groupe international, Sage conçoit, édite et commercialise en France des logiciels de gestion et des services associés pour les entreprises, les artisans, commerçants, créateurs d'entreprises, professions libérales et experts-comptables. Le Groupe est leader mondial et n° 1 français des logiciels de gestion destinés aux PME (source IDC). Aujourd'hui, Sage compte en France 500 000 entreprises clientes de toutes tailles, de la TPE à la grande entreprise.

## **Serge MASLIAH**

Directeur Général des activités PCL de Sage



## **Sage**

10 rue Fructidor  
75834 PARIS CEDEX 17  
Tél : 01.41.66.21.21  
Fax : 01.41.66.22.01  
[www.sage.fr](http://www.sage.fr)



# Les PME & le développement durable

## Groupe de travail présidé par :

- **Pierre MARCENAC**, Associé KPMG

## Assisté d'un Comité de pilotage composé des membres suivants :

- **Karim ABBEY**, Chef de Projet Senior Recherche Stratégique Stratégie & Développement de Marché, Euronext Paris SA
- **Sylvie BENARD**, Présidente de l'Association Orée, Directrice de l'Environnement LVMH
- **Agnès BROUZES**, Expert-Comptable Stagiaire
- **Gilbert DELAHAYE**, Directeur Développement durable GROUPE CASINO
- **Philippe DESSERTINE**, Directeur, INSTITUT DE HAUTE FINANCE
- **Angèle DOHOU**, Doctorante en sciences de gestion, IAE POITIERS
- **Jean FAVAREL**, Responsable Développement Durable du Groupe BNP PARIBAS
- **Michel JORAS**, Enseignant Chercheur, Etique des affaires, ESCE
- **Sylvain LAMBERT**, PRICEWATERHOUSECOOPERS
- **Agnès LEROUX**, Expert-Comptable, Cabinet AGNES LEROUX
- **Marielle MATHIEU**, Audit Financier et Conseil
- **Philippe PEUCH-LESTRADE**, Associé ERNST & YOUNG
- **Marc ROOSENS**, Coordination développement Durable MICHELIN
- **Muttiah YOGANANTHAN**, Président d'Alliances Statégiques International

## Membres du groupe de travail :

- **Christian AUBIN**, Conseiller du Président, BNP PARIBAS
- **Claude BASSAND-DECOURCHELLE**, Chercheur Enseignant, LET ISH
- **Nicolas BERLAND**, Professeur, IAE POITIERS
- **Marie-Anne BERNARD**, Responsable Comptable, WOCO SAS
- **Patrick BOGACKI**, Directeur Général Adjoint, ESC REIMS MANAGEMENT
- **Raymond CHATELAIN**, Retraité : expert consultant International, Conseil et Audit, ECOPARTENAIRES SARL
- **Michel CROIZE**, Conseil et Formateur en Management
- **Hortense DESVILLES**, Directrice du développement des ressources humaines, SAGE
- **Jean-Yves EGLEM**, Professeur, ESCP-EAP
- **François FATOUX**, Délégué Général, ORSE
- **Sébastien FRANCE**, Contrôleur de gestion, COLETICA
- **Laurent GEOFFROY**, Vice-Président, Finance and Management, ALCATEL
- **Isabelle HUSSON**, Coordinateur Développement Durable, TOTAL
- **Laurent JANTY**, Directeur Financier et Comptable, NGE 2000 ASBL
- **Anne JOURDAIN**, Directeur Energy Utilities & Chemicals, Capgemini Consulting
- **Véronique KIENY**, Documentaliste, CNCC
- **Julien LE MAUX**, Maître de conférences, OSES - UNIVERSITE PARIS I SORBONNE
- **Laurent LEVESQUE**, Vice-Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, CONSTANTIN ASSOCIES
- **Véronique LEYMARIE**, Responsable Benefits, MICHELIN
- **Sébastien MALTAVERNE**, Ingénieur environnement, MFP MICHELIN
- **Yves MEDINA**, Vice-Président, ORSE
- **Alain MIKOL**, Professeur, ESCP-EAP
- **Osman MOUSSA**, Chef de service vérification, DIRECTION DU TRESOR de DJIBOUTI
- **Jean-Louis MULLENBACH**, Vice-Président de l'Académie, Associé BELLOT, MULLENBACH & ASSOCIES
- **Roland PEREZ**, Professeur émérite, UNIVERSITE MONTPELLIER 1 - ISEM
- **Gérard POTTIER**, IFRS Manager, MFP MICHELIN
- **Alain PRONOST**, Directeur Financier Groupe, GLOBAL GRAPHICS
- **Marie-Claude REMOND**, Chargée de mission, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES
- **Philippe TRUCHOT**, Analyste financier, Auditeur,
- **Jean-Jacques WAGNER**, Enseignant, IUT BELFORT MONTBELIARD
- **Christian ZANI**, Associé, ACERTIS
- **Tita ZEITOUN**, Présidente du Comité Développement Durable du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, BOISSIERE EXPERTISE AUDIT



REMERCIEMENTS .....	10
INTRODUCTION .....	11
<b>1 LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE .....</b>	<b>15</b>
1.1 ORIGINES DU DEVELOPPEMENT DURABLE .....	16
1.2 DEFINITION DU DEVELOPPEMENT DURABLE .....	18
1.3 VERITABLES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES .....	20
<b>2 LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DURABLE .....</b>	<b>25</b>
2.1 AU NIVEAU INTERNATIONAL .....	26
2.2 AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE .....	33
2.3 AU NIVEAU NATIONAL .....	35
<b>3 MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE .....</b>	<b>41</b>
3.1 QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ? .....	42
3.2 QUELS SONT LES OUTILS DISPONIBLES POUR MESURER LA PERFORMANCE GLOBALE ? .....	43
3.3 MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE A PARTIR D'UN TABLEAU DE BORD .....	46
CONCLUSION .....	51
BIBLIOGRAPHIE .....	52
ANNEXES .....	52

L'Ordre des Experts-Comptables a créé en septembre 2004 l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et soutient aujourd'hui fortement son développement.

Le groupe de travail « les bonnes pratiques en matière de développement durable » de l'Académie a pour objectif de mener une réflexion interprofessionnelle débouchant sur la publication d'une série d'ouvrages sur le thème du développement durable.

Sous la direction de Pierre Marcenac, pilote du groupe de travail de l'Académie, les réflexions ont abouti à la création d'un outil de mesure de la performance des entreprises en matière de développement durable et à la rédaction du présent volume.

## **Les travaux ont été réalisés par :**

Pierre Marcenac, chef de projet

Nicole Powilewicz

Angèle Dohou

Sylvain Lambert

Marielle Mathieu

Jean Favarel

Agnès Leroux

Sylvie Bénard

Muttiah Yoganathan

Agnès Brouzes

Karim Abbey

François Fatoux

Michel Joras

La coordination des travaux a été assurée par Angèle Dohou, avec l'aide de Nicole Powilewicz, sous la supervision de Pierre Marcenac

**« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. »**

**Henry Ford<sup>1</sup>.**

Depuis quelques années, l'humanité est confrontée à des enjeux bien réels : réchauffement climatique, maîtrise des gaz à effet de serre, réduction de la pauvreté, accès aux biens essentiels (eau, énergie...), sécurité au travail, situation des femmes, contrôle des produits dangereux, accès à l'éducation, respect des identités, éthique des affaires, ... Face à de tels enjeux, le pari du développement durable consiste à concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète. Comprendre ce qu'est le développement durable est indispensable car il est devenu aujourd'hui une référence majeure pour tous les programmes d'action tant au niveau national qu'international.

### **Que recouvre le concept du développement durable ?**

Le développement durable est un concept complexe dont il est difficile de délimiter ce qu'il recouvre exactement. Cette difficulté est liée au fait que ce terme a émergé dans les discours internationaux relativement récemment, au tournant des années 90, tandis que la notion de développement, pourtant tout puissant depuis la fin de la seconde guerre mondiale, s'entourait peu à peu de discrédit. Pendant que le développement était assimilé à la croissance économique, jugée jusque-là indispensable à la satisfaction des besoins essentiels des êtres humains, le développement durable introduit une nouvelle vision, écologiste et environnementaliste, qui insiste sur le respect des ressources limitées et non renouvelables de la planète. On assiste alors à son essor qui correspond aussi à l'arrivée en puissance des organisations non gouvernementales. Celles-ci s'imposent sur la scène internationale et font prévaloir des concepts environnementaux jusque-là jugés secondaires. C'est ainsi que le phénomène prend de l'ampleur et discrédite la notion classique du développement.<sup>2</sup> Bien que le développement durable ne soit pas un concept nouveau, son apparition officielle intervient au cours des années 80. En 1982, l'ONU crée une commission sur l'éco-développement dirigée par la ministre norvégienne de l'Environnement, Gro Harlem Brundtland. En 1987, cette commission définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »<sup>3</sup>. Ce développement tente de réussir un triple compromis entre les activités humaines et la protection de l'environnement, entre les besoins de la génération actuelle et de la génération future, et entre les pays pauvres et les pays riches. Pour réussir ce compromis, tous les acteurs (citoyens, entreprises, collectivités territoriales, gouvernements,

<sup>1</sup>Elisabeth Laville. L'entreprise verte. 2ème éd. Paris : Village Mondial, 2006, p.13.

<sup>2</sup>Source : Brunel S. Le développement durable. 1ère éd. Paris : Que sais-je ? Col. Encyclopédique, 2004, p.9.

<sup>3</sup>Source : [http://www.environnement.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=9](http://www.environnement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=9)

institutions internationales, ONG...) doivent s'engager et changer de comportement. Les objectifs du développement durable peuvent être classés selon trois niveaux : ceux qui doivent être traités à l'échelle planétaire (rapports entre nations, individus, générations) ; ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique latine, Asie, Afrique...), à travers les réseaux territoriaux (par exemple l'Agenda 21) et enfin ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises. Notre étude s'intéresse plus particulièrement à cette dernière catégorie d'objectifs.

### **Le développement durable à l'échelle des entreprises**

L'engagement des entreprises consiste à conjuguer performance et responsabilité. En effet, la pérennité des entreprises ne dépend plus de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, leur responsabilité s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres acteurs appelés parties prenantes. Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. On parle alors de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>4</sup>. Cette responsabilité est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. <sup>5</sup>De plus en plus d'entreprises reconnaissent leur responsabilité sociétale en mettant en œuvre des dispositifs au sein de leur structure et avec leurs parties prenantes. Leurs démarches sont encouragées par des organisations internationales telles que le Global Reporting Initiative (qui définit des indicateurs pour l'établissement de rapports développement durable) ; le Global Compact (cette démarche vise à proposer aux entreprises d'adhérer à dix grands principes dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement) ; l'OCDE (qui promeut des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales) ; l'International Standard Organisation (qui définit des normes sociales et environnementales)... En France, le développement durable est au centre des préoccupations des grands groupes avec la mise en œuvre de loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001. Cette loi rend obligatoire, pour les entreprises françaises cotées sur le marché français, la publication dans leur rapport d'activité annuel de la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Aujourd'hui, 70% des 250 premières entreprises françaises cotées déclarent avoir enclenché une démarche en faveur du développement durable (Laville, 2006). Mais qu'en est-il des autres entreprises, essentiellement des PME, qui ne sont pas soumises à cette obligation ?

<sup>4</sup>Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acceptation européenne, le terme « sociale » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétale » lequel inclut le volet environnemental.

<sup>5</sup>Article disponible sur : [http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018)

## Les PME et le développement durable

Le développement durable ou la responsabilité sociétale de l'entreprise interpelle aussi bien les PME que les grandes entreprises. Si les très grandes entreprises l'ont bien intégré, les PME commencent seulement à prendre des initiatives dans le cadre de démarches volontaires et à formaliser leurs actions. Cependant, certaines d'entre elles restent dubitatives sur l'intérêt de ce type de démarche. Selon une récente enquête de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), de nombreux chefs d'entreprises pensent qu'il peut y avoir dualité entre les exigences en matière de développement durable et l'objectif de rentabilité et que ce type de démarche ne peut se mettre en oeuvre qu'une fois la responsabilité économique (profitabilité) acquise. Près de la moitié des PME interrogées estiment que la mise en oeuvre de la démarche RSE/DD génère des surcoûts en terme d'investissements et/ou de fonctionnement. Si certains postes de dépenses sont connus et suivis (formation, matériels, audits), la plupart des entreprises ne sont pas en mesure d'évaluer les coûts globaux de la démarche et éventuellement le retour sur investissement y afférant. Le manque de temps, de moyens humains et financiers sont les obstacles majeurs. Dans ce contexte économique difficile, on peut comprendre que le choix du développement durable ne soit pas évident pour les PME. Mais rappelons que le développement durable privilégie la pérennité des entreprises face aux exigences du court terme et constitue une véritable opportunité pour les PME. Elles peuvent en tirer de nombreux avantages pour leur développement tels que la réduction des coûts liés à la consommation d'eau, d'énergies et de matières premières grâce à une rationalisation plus importante ; la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés par de nouvelles pratiques de production dans des domaines précis ; l'amélioration des conditions de travail et la motivation du personnel ; l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses relations avec les parties prenantes... Aujourd'hui, le défi pour chaque entreprise est d'identifier les impacts du développement durable et de les apprécier en termes économiques et financiers afin d'en faire des opportunités de croissance et de compétitivité. Une fois convaincue des opportunités qu'offre le développement durable, il convient de pouvoir mesurer les progrès réalisés grâce à cette démarche. Il se pose alors un obstacle : celui de la mesure.

## La mesure de la performance en matière de développement durable

Comment mesurer la performance d'une entreprise en matière de développement durable ?

La question de la mesure des progrès réalisés grâce à l'approche du développement durable est une question délicate. A l'heure actuelle, il n'existe aucune solution satisfaisante. En raison de la complexité de cette démarche aucune entreprise n'est encore parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Alors en attendant de trouver l'outil de mesure approprié, comment peut-on s'y prendre pour approcher cette mesure ? Un système d'indicateurs orientés vers le développement durable

permettra-t-il de résoudre la difficile question de la mesure de la performance globale ? L'étude menée tente de répondre à ces questions.

## **Les objectifs de cette étude**

Véritable guide à l'usage des dirigeants d'entreprises, des parties prenantes ainsi qu'à celui de leurs experts-comptables, cette étude a pour objectifs de :

- ▶ clarifier le concept du développement durable dans le contexte des entreprises,
- ▶ aider les entreprises, notamment les PME, à mettre en œuvre une démarche développement durable,
- ▶ mesurer et améliorer, à partir d'un outil concret, les résultats des entreprises afin de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

## **Le plan de l'étude**

Ce document est structuré en trois parties essentielles. La première rappelle les enjeux du développement durable pour les entreprises. La deuxième partie recense les outils actuels mis à la disposition des entreprises pour mettre en œuvre le développement durable. La dernière partie propose un outil de mesure, à l'état expérimental, de la performance des entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

# 1

# LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette première partie est destinée à mettre en évidence les enjeux déterminants du développement durable pour les entreprises. Afin de mieux appréhender ce concept, il convient d'abord de le replacer dans son contexte historique et d'essayer de le définir.

## 1.1 ORIGINES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis quelques années, le développement durable apparaît comme un concept nouveau, mais en réalité les préoccupations qui y président sont beaucoup plus anciennes. En effet, c'est au début des années 70 que remontent les notions de base du développement durable.

A l'époque des 30 glorieuses, en pleine période de croissance très forte, les premiers écologistes s'interrogeaient sur les conséquences dramatiques que pourrait avoir cette croissance économique au cours du 21<sup>ème</sup> siècle. L'équipe d'experts dirigée par Dennis L. Meadows (de l'une des universités les plus renommées dans le monde, le Massachusetts Institute of Technology) fut consultée par un groupe de personnalités réunies au sein du Club de Rome. Ceux-ci sont arrivés à la conclusion suivante : « si le développement économique continue à l'avenir comme dans le passé, le système global mondial s'écroulera avant 2100, à la suite de l'épuisement des ressources naturelles, de la surpopulation, des pénuries alimentaires ou de la pollution générée par l'industrialisation »<sup>6</sup>. Malheureusement cette réflexion resta sans écho.

Ensuite, c'est la notion d'écodéveloppement qui fit son apparition. Il s'agit d'un concept imaginé par Ignacy Sachs<sup>7</sup>, considéré comme le père du développement durable. Ce concept, unissant développement et environnement, fut officiellement adopté dans la déclaration de la conférence mondiale de l'environnement de Stockholm en 1972. Cette conférence des Nations Unies sur l'environnement exposa notamment l'écodéveloppement, les interactions entre écologie et économie et le développement du Sud et du Nord.

Mais c'est en 1982, que la commission de l'ONU, présidée par l'ancienne ministre norvégienne Gro Harlem Brundtland, renomma l'écodéveloppement en « sustainable development ». La traduction française de « sustainable development » est développement soutenable ou durable.

Vingt après le premier Sommet à Stockholm, le deuxième Sommet de la Terre tenu à Rio de Janeiro en 1992, sous l'égide des Nations Unies, donna le coup d'envoi à un programme ambitieux de lutte mondiale contre les changements climatiques, pour la protection de la biodiversité et l'élimination des produits toxiques dangereux. Il aboutit à la signature de la Déclaration de Rio. Cette déclaration, qui fixe les lignes d'action visant à assurer une meilleure gestion de la planète, fit progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement. La conférence de Rio fut le point de départ de nombreuses actions dans la plupart des pays signataires. On note ainsi, l'augmentation des investissements des industriels dans les technologies propres, le développement des organisations non gouvernementales, l'accroissement des budgets gouvernementaux à l'environnement... De plus, les Etats présents

<sup>6</sup>Source : <http://www.clubofrome.org/docs/limits.rtf>

<sup>7</sup>Ignacy Sachs : Directeur d'études honoraire à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, et président de l'Association 4D (Dossiers Débats pour un Développement Durable). Il a également été membre de la Commission française du développement durable et conseiller spécial du secrétaire général du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro (Brésil), en 1992.

# 1 LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

à Rio adoptèrent également l'Agenda 21, c'est-à-dire un programme de 2 500 actions pour le 21<sup>ème</sup> siècle orienté vers le développement durable. Ses principales fonctions sont la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la production de biens et de services durables, la protection de l'environnement.<sup>8</sup>

Après le Sommet de la Terre à Rio, un traité international appelé Protocole de Kyoto fut négocié au Japon en 1998. Ce traité proposa un calendrier de réduction des émissions des gaz à effet de serre, considérés comme une cause possible du réchauffement planétaire. Ouvert aux signatures le 16 mars 1998 et arrêté le 15 mars 1999, ce protocole entra seulement en vigueur le 16 février 2005. Il fut ouvert aux 189 pays participant à la convention sur le climat de l'ONU, mais il ne comportait d'engagement que pour 38 pays industrialisés, avec une réduction globale de 5,2 % des émissions de dioxyde de carbone d'ici 2012 par rapport aux émissions de 1990.

Bien que les pays présents à Rio, aient adopté des engagements contraignants sur le plan économique, dix ans plus tard, la réalité ne fût pas à la hauteur des enjeux. Le troisième sommet de la Terre, qui s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002 à Johannesburg sous l'égide des Nations Unies, constitua une occasion pour le monde entier de faire le bilan et de compléter le programme lancé lors du Sommet de Rio. Il fut axé autour du développement durable. La rencontre de Johannesburg visait donc à inciter les États à réitérer leur engagement politique en faveur du développement durable, ainsi qu'à favoriser le renforcement d'un partenariat entre le Nord et le Sud. L'événement rassembla une centaine de chefs d'État et quelque 40000 délégués, ce qui en fit la plus grande rencontre jamais organisée par les Nations Unies.

En dehors des Etats, d'autres acteurs, notamment des multinationales, viennent crédibiliser l'approche du développement durable. En 1995, une organisation appelée WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) vit le jour. Elle a pour but de faire connaître les principes du développement durable et de favoriser les échanges entre les entreprises sur les bonnes pratiques en la matière. D'autres réseaux d'entreprises se multiplièrent dans le monde.

En 1997, ce fut la création de la GRI (Global Reporting Initiative) sur l'initiative de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERE) et des Nations Unies via le PNUE. La GRI a pour objectif de faciliter et d'améliorer la production de rapports développement durable par les entreprises. Pour cela, elle élabore et diffuse des lignes directrices qui servent de guide à la rédaction des rapports. Elle réunit de nombreux partenaires autour du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) : entreprises, ONG, fédérations professionnels et autres parties prenantes. Elle publia une première version de ses «lignes directrices» en juin 2000, la seconde version fut sortie en 2002. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire et il n'existe pas de procédure de vérification de leur application.

En 1998, ce fut le lancement du Global Compact par Kofi Annan, le secrétaire général de l'ONU. Il s'agit d'un contrat moral engageant les entreprises à respecter et à mettre en œuvre

<sup>8</sup>Source d'informations : [http://www.environnement.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=422](http://www.environnement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=422)

9 principes. En 2000, l'OCDE publia des principes directeurs à l'intention des multinationales pour que celles-ci appliquent des règles relatives à la corruption, l'emploi, l'environnement, les intérêts des consommateurs, etc. dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées. L'Union Européenne publia en 2001 un livre vert sur l'entreprise socialement responsable.

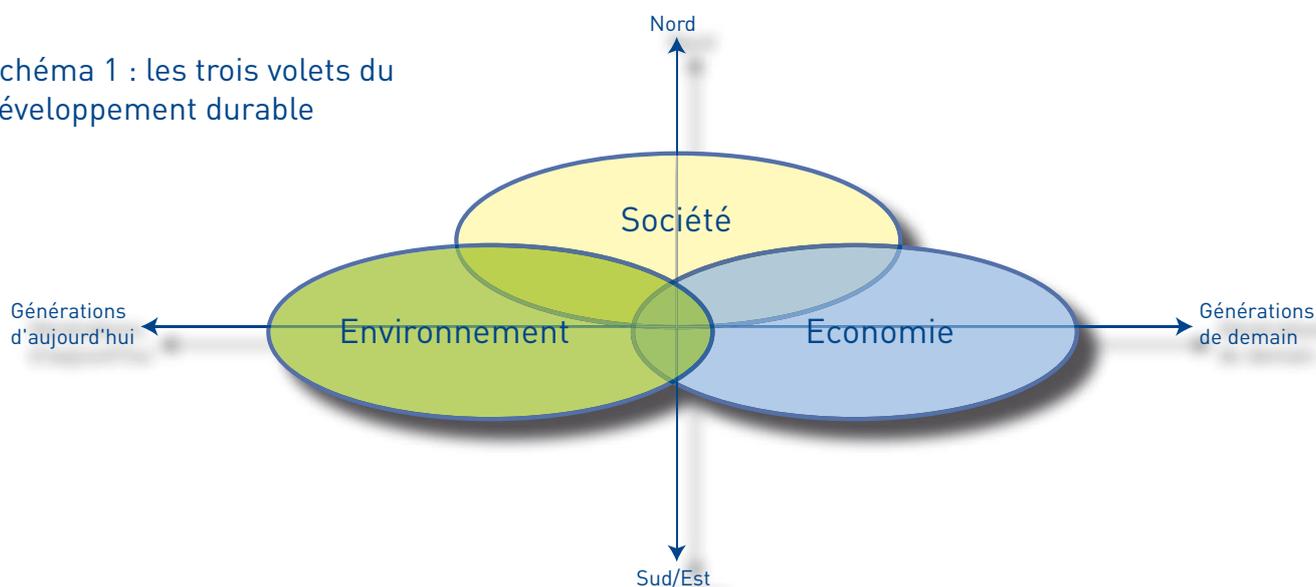
Parallèlement, en France, la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 oblige les sociétés cotées sur un marché réglementé français à publier des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cette mesure implique, pour les entreprises cotées, la publication d'un rapport spécifique sur leur stratégie en matière de développement durable ou la création, au sein de leur rapport annuel, d'un volet consacré à ce même sujet. Cette loi a également élargi, aux domaines environnemental et sociétal, le périmètre légal de reporting des sociétés cotées en Bourse. Cependant, la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux est encore mal appliquée dans les rapports annuels des entreprises.

## 1.2 DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 1987, la Commission Mondiale pour l'environnement et le développement, dite commission Brundtland (du nom de sa présidente), donna une définition du développement durable qui est désormais reconnue dans le monde entier. À l'époque Premier ministre en Norvège et présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Madame Brundtland s'attacha à définir ce concept de « sustainable development » (développement soutenable). Il s'agit d'« un développement économique qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire leurs propres besoins.»

Le développement durable tente de réussir un triple compromis entre les activités humaines et la protection de l'environnement, entre les besoins des générations actuelles et futures (contrat intergénérationnel), et entre les pays du Nord et du Sud (Dubigeon, 2002). Pour y arriver, il propose l'égalité de traitement de trois volets que sont l'environnement, l'économie et le social.

Schéma 1 : les trois volets du développement durable



# 1 LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

La prospérité économique, de même que la protection des bases naturelles de la vie, sont nécessaires à la satisfaction de nos besoins matériels et immatériels. Seule une société solidaire sera en mesure de répartir équitablement les biens économiques, de préserver les valeurs de nos sociétés et de faire une utilisation mesurée des ressources naturelles. Le respect de l'environnement est sans doute le volet du développement durable sur lequel un large consensus s'est imposé comme un défi majeur devant être relevé à l'échelle planétaire. Les entreprises industrielles ne peuvent nier l'utilisation de procédés de production et de technologies présentant des risques directs ou indirects, immédiats ou différés sur l'environnement et les ressources naturelles. Le marché a récompensé les entreprises qui ont su faire preuve d'une attitude proactive et anticipative, en mettant en place un système performant de management environnemental. Le volet social a par contre été longtemps occulté par l'identification totale du concept de développement durable avec l'environnement. Désormais, le besoin d'équité sociale s'affiche dans les entreprises touchées par les restructurations, les croissances externes, impactées par l'apparition de nouvelles technologies modifiant l'organisation du travail et l'implication des salariés.

La définition du rapport Brundtland présente cependant un caractère général qui laisse place à plusieurs interprétations. D'autres définitions ont été données, mais généralement celles-ci font référence à un univers macroéconomique et politique. Alors, comment peut-on définir le développement durable pour l'entreprise ?

Stephany (2003) fixe le cadre conceptuel du développement durable appliqué à l'entreprise en le définissant de la manière suivante : « Le développement durable consiste pour une entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu. » Le terme développement dans cette définition dépasse le cadre strictement économique pour intégrer des valeurs de progrès humains, comme l'a fait l'ONU en passant du PIB par habitant à l'IDH (Indice de Développement Humain). Cet indice intègre des dimensions relatives à la santé et à l'éducation des populations. D'après cette définition, la mesure de la performance ne doit plus reposer uniquement sur des critères économiques, mais sur une approche globale. Pour rendre ce développement durable, c'est-à-dire maintenir un développement dans le temps et assurer la pérennité de l'entreprise, il faudrait intégrer l'exigence du long terme dans tous ses compartiments. De plus, l'entreprise doit prendre en compte les intérêts parfois contradictoires de différents acteurs qui sont susceptibles d'intervenir sur ses choix et son fonctionnement. L'approche développement durable est fortement caractérisée par le respect d'un système de valeurs explicites. Il ne suffit plus de définir un ensemble de valeurs dans une entreprise, le tout reste de l'expliquer clairement et de le respecter. Enfin, on ne peut parler de développement durable sans parler d'amélioration continue. Le développement doit s'inscrire dans un progrès continu.

Après la mise en perspective de l'histoire du développement durable et d'un essai de définition applicable aux entreprises, il convient de s'interroger sur les véritables enjeux de ce concept pour les entreprises.

## 1.3 VÉRITABLES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES

Depuis la conférence de Johannesburg, le développement durable trouve aujourd'hui une nouvelle dimension traduisant une prise de conscience de l'évolution du rôle de l'entreprise au sein de la société. Plusieurs facteurs d'ordre interne et externe amènent les entreprises à prendre en compte les problématiques du développement durable.

### 1.3.1 Enjeux externes

Les entreprises sont considérées comme impliquées dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec différents groupes sociaux aux attentes diverses. Ces différents groupes sociaux sont appelés « stakeholders » ou « parties prenantes ». Comme leur nom l'indique, ces groupes sociaux sont « porteurs d'enjeux » (stakeholders), par opposition aux « shareholders » qui sont porteurs de parts. Les « stakeholders » constituent l'ensemble des publics externes et internes de l'entreprise c'est-à-dire les clients, les actionnaires, les salariés, les syndicats, les fournisseurs, les banques, les assurances, les médias, le gouvernement, le législateur, les associations et les ONG, les riverains, les « activistes », les fonds communs de pension, les fonds de retraite, les fonds d'épargne, les universités, les clubs, etc. Ils prennent partie directement ou indirectement des décisions prises par les entreprises, de leurs activités et de leurs impacts. Il existe alors un lien d'interdépendance entre les entreprises et leurs parties prenantes.

La consultation des « stakeholders » constitue un outil de management pour les entreprises qui leur permet d'identifier les enjeux du développement durable (qui constituent des zones de progrès sur lesquelles elles seront amenées à travailler et à communiquer) et d'identifier des points précis (crise, accident, émissions, nouvelle technologie, etc.). En contrepartie, les « stakeholders » ont des attentes vis-à-vis des entreprises, à savoir : réduire les impacts de leurs activités sur le patrimoine économique, social, sociétal et environnemental dont ils se sentent propriétaires. Cette exigence devient vitale pour la performance, l'attractivité et la pérennité des entreprises de telle manière qu'elle pousse les entreprises à tenter de répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Mais le problème est que ces attentes sont diverses et parfois même contradictoires. Compte tenu des enjeux, il est donc important que les entreprises définissent bien au préalable leurs attentes dans une démarche de dialogue, et de cerner celles des interlocuteurs « stakeholders », afin d'éviter des frustrations et de déboucher sur une opération contre-productive.

Par ailleurs, les parties prenantes exigent un droit de savoir et de participer. Elles attendent que les entreprises fournissent des informations sincères et une transparence sur la façon dont elles conduisent leurs activités. Elles souhaitent également participer aux prises de décision. Mais cette transparence est vue d'un mauvais œil ! Il est perçu par certains comme une aubaine pour imposer un droit d'ingérence dans les décisions des entreprises. Cela implique donc de mettre en place un dispositif juridique délimitant le droit de participer des parties prenantes pour éviter qu'elles entravent le pouvoir de décision des entreprises.

Le véritable enjeu du développement durable pour les entreprises est d'acquiescer une légitimité. Être « socialement et environnementalement responsable » dans ce contexte est un énorme défi pour les entreprises du 21ème siècle. Les entreprises doivent être légitimes pour entreprendre.

# 1 LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Elles ne doivent plus seulement susciter la confiance de leurs partenaires, elles doivent prouver qu'elles se conduisent bien. La société civile, à travers ces différents acteurs (agences de notation, fonds commun de pension, investisseurs, opinion publique, etc.) fait pression pour faire évoluer les lois, les réglementations et les normes, et utilise des outils (labels, index boursiers, récompenses, etc.) pour faire évoluer l'attitude des entreprises vis-à-vis de son environnement en général. Celles qui évoluent dans le sens du développement durable sont récompensées (image positive, légitimité, avantage concurrentiel, etc.) et les autres sanctionnées (baisse du capital réputation, pertes financières, remise en cause de la pérennité, etc.).

La pression externe ne constitue pas le seul motif pour agir. Des facteurs internes propres à la dynamique de l'entreprise existent et sont décisifs pour la compétitivité et la pérennité des entreprises.

## 1.3.2 Enjeux internes

Pour évoquer les enjeux internes qui poussent les entreprises à s'engager dans une démarche de développement durable, il convient d'abord de les associer aux relations avec leurs partenaires sociaux, ensuite d'analyser l'impact du développement durable sur leur performance et enfin sur leur pérennité. C'est l'occasion de répondre à la question : Qu'apporte réellement le développement durable aux entreprises ?

### 1.3.2.1 AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Les relations avec les principaux partenaires sociaux ne représentent qu'un aspect du développement durable mais leur impact sur la vie des entreprises devient de plus en plus significatif.

#### • Relation avec les clients et les consommateurs

Les clients et les consommateurs sont devenus beaucoup plus exigeants. Ils recherchent des produits de bonne qualité, des services sécurisés, des produits respectueux de l'environnement, etc. Ils veulent être informés des conditions de production et de commercialisation des produits (notamment la vache folle, la grippe aviaire etc.). Les entreprises engagées dans une démarche développement durable inspirent confiance ce qui découle naturellement d'un comportement éthique des dirigeants et de leurs collaborateurs. Cette confiance permet de fidéliser les clients et les consommateurs. De plus, une relation durable permet aux entreprises responsables d'identifier les points à améliorer et à conquérir d'autres clients et d'autres marchés. Ces entreprises responsables attirent d'autres types de clients, des « clients verts » (clients soucieux de ne traiter qu'avec des entreprises soucieuses de l'environnement) ou des donneurs d'ordre spécifiques souhaitant engager des partenariats de qualité (clients qui exigent des normes ISO 14001, OSHAS 18000).

#### • Relation avec les fournisseurs

Une relation durable et de qualité avec les fournisseurs permet de diminuer les coûts d'achats et de négocier les délais de paiement. Elle favorise aussi la loyauté des fournisseurs et augmente la qualité des approvisionnements. Les entreprises responsables vont plus loin, elles exigent que leurs fournisseurs soient aussi engagés dans une démarche développement durable.

### • **Relation avec la banque et les assurances**

Les entreprises engagées dans une démarche développement durable peuvent améliorer leur capacité de négociation avec leurs banques et compagnies d'assurances. Les banques commencent à prendre en compte, à l'échelle internationale, des critères non financiers tels que la gestion du risque environnemental et la gestion des droits de l'homme. Les compagnies d'assurances commencent aussi à favoriser les entreprises responsables dans leurs barèmes d'assurances. Les banques traditionnelles s'interrogent sur l'application de critères de développement durable à l'ensemble de leurs investissements. Elles souhaitent à terme soumettre aux décisions d'investissement de leurs clients la définition et la mise en œuvre d'une politique environnementale. Aucune banque à ce jour n'a expérimenté cette possibilité. Par contre, des banques spécialisées existent à ce jour et font du développement durable un axe de développement majeur. Elles utilisent les critères du développement durable pour accepter ou refuser des crédits.

### • **Relation avec les salariés**

Les employés recherchent des entreprises dans lesquelles l'équité des rémunérations, la santé, l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail sont pris sérieusement en compte. Lorsque les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise se croisent alors les employés peuvent s'épanouir et réaliser leur potentiel d'innovation. Des salariés épanouis, non-discriminés, mobilisés, formés, peuvent accroître les profits des entreprises grâce à une meilleure productivité, une meilleure innovation, une qualité de travail et un engagement fort.

### • **Relation avec les actionnaires**

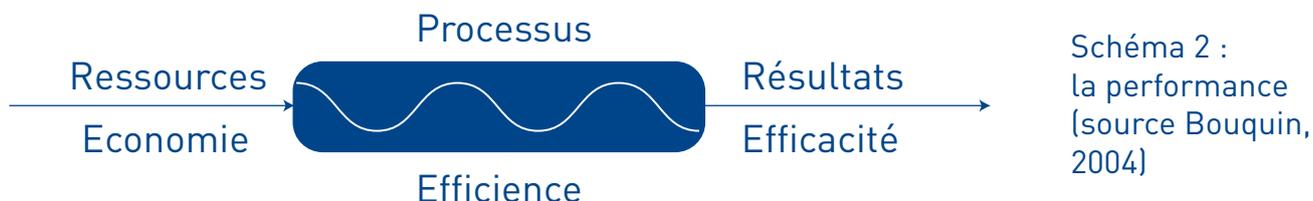
Fidéliser les actionnaires devient un enjeu critique pour la survie des entreprises. Aujourd'hui, les actionnaires sont de plus en plus convaincus qu'une bonne performance économique à long terme passe par de bonnes performances sociales et environnementales. Pour favoriser cette politique de développement durable, ils souhaitent être associés dans le cadre d'une saine gouvernance et mobiliser les salariés en leur permettant d'accéder à l'actionnariat. Ainsi, les entreprises engagées dans une démarche développement durable sont de plus en plus recherchées par les investisseurs.

De nouveaux types d'actionnaires ont fait leur apparition ces dernières années, il s'agit des fonds éthiques. D'origines diverses, ces fonds proviennent des banques ou des sociétés d'assurances qui déploient une stratégie de niche, de gestionnaires d'actifs spécialisés comme de fonds militants. Ils sélectionnent les entreprises en fonction de leur engagement social et environnemental. Par ailleurs, les fonds de gestion qui veulent créer des produits financiers « éthiques » ou prendre en compte les dimensions sociales, sociétales, environnementales dans leurs choix d'investissement peuvent faire appel à des agences de notation qui ont pour rôle de fournir des données susceptibles de les aider à prendre leurs décisions. D'un autre côté, les entreprises peuvent payer les agences de notation pour obtenir une analyse. Lorsque cette analyse est bonne, elles peuvent l'utiliser pour attirer des investisseurs socialement responsables. Dans le cas contraire, elles l'utilisent pour corriger les problèmes décelés dans leurs fonctionnements.

# 1 LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE

## 1.3.2.2 ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

L'enjeu majeur de toute entreprise consiste à obtenir une performance<sup>9</sup> supérieure à celle de ses concurrents. Encore faudrait-il définir ce qu'est la performance (nous y reviendrons dans la troisième partie de cet ouvrage). Bouquin (2004) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :



Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mais les conditions d'obtention de la performance changent. Alors, comment peut-on accroître la performance en intégrant le développement durable ?

### • L'économie

Face à une demande croissante d'une économie responsable, les entreprises ont pris conscience que le développement des revenus par une seule efficience de la production n'était plus suffisant. Aujourd'hui, l'économie doit optimiser les ressources et diminuer les impacts négatifs pour satisfaire les besoins de la société. Les ressources doivent être utilisées au service du bien-être des générations présentes et futures. D'autre part, les entreprises peuvent réaliser des économies en dialoguant régulièrement avec leurs parties prenantes. En effet, ce dialogue leur permet de mieux comprendre les enjeux et attentes de la société, de diminuer les coûts liés aux litiges et de prévenir des dommages. Aussi en se mettant en conformité avec les réglementations sociales et environnementales, elles évitent des coûts liés aux procédures judiciaires (honoraires d'avocats, amendes et pénalités judiciaires).

### • L'efficience

La notion de productivité a évolué : le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail fourni pour y parvenir n'est plus une définition satisfaisante.<sup>10</sup> En effet, d'autres critères entrent à présent en compte pour améliorer la productivité : l'innovation, la qualité et la diversité. L'entreprise qui s'engage dans une démarche développement durable accroît sa productivité en encourageant ses salariés à se développer et à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation dans le sens d'une qualité globale. L'efficience s'obtient aussi, en incitant les managers à respecter les règles de sécurité, à améliorer la qualité des produits et de l'environnement, en diminuant l'absentéisme du personnel et en s'ouvrant à de nouvelles compétences.

<sup>9</sup>La performance décrite dans la section 3.2.2 fait référence à la performance financière. La performance globale, celle qui intègre le développement durable, sera traitée dans la troisième partie de l'ouvrage.

<sup>10</sup>Pierre Veltz, le Monde du 2 février 2001.

## • L'efficacité

Dans une démarche de développement durable, une production responsable permet l'optimisation des ressources et des compétences, la baisse des coûts, l'amélioration de la productivité des ressources et l'augmentation de l'efficacité. Les entreprises engagées dans cette démarche accroissent leur efficacité grâce aux économies et aussi à l'innovation. En effet, en prenant en compte les pratiques de développement durable, les entreprises élargissent leur capacité d'innovation et d'ingéniosité. Ces innovations à leur tour améliorent l'efficacité et donc à terme la performance financière.

### 1.3.2.3 AUGMENTER LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

Les entreprises proactives améliorent leur capital réputation auprès de la société civile. Ces entreprises se positionnent sur le marché avec un avantage concurrentiel par rapport aux autres qui doivent subir les contraintes des réglementations. De plus, elles démontrent qu'elles ont su anticiper et réduire leurs impacts sans attendre une crise pour agir. De cette manière, elles acquièrent plus de crédibilité et réduisent les risques d'une cessation d'activité.

Grâce à cette crédibilité acquise au travers d'une mise en pratique d'une éthique de responsabilité, elles influencent l'élaboration des lois actuelles, en participant aux groupes de travail chargés de les préparer. C'est notamment le cas des entreprises chimiques qui ont tenté de modifier le règlement REACH<sup>11</sup> en avançant des arguments tels que le Responsible Care<sup>12</sup>.

En contribuant à faire adopter des lois favorisant un niveau de standard plus élevé, les entreprises responsables élèvent la barrière à l'entrée des autres concurrents, deviennent plus compétitives et influencent la qualité de réponse du marché en incitant les autres entreprises à adopter des standards à responsabilité élargie.

L'orientation vers le développement durable permet aux entreprises de générer une organisation plus performante et donc plus pérenne en modifiant leurs valeurs, leur culture, le comportement de leurs personnels et la façon de penser de leurs dirigeants. De plus, ces entreprises responsables en protégeant l'environnement, en diminuant les impacts néfastes de leurs activités, en préservant l'état de santé de leurs salariés, contribuent de façon efficace à leur survie à long terme. Car la pollution, la santé et la sécurité des employés et l'équilibre de la société sont des facteurs déterminants pour la pérennité des entreprises du 21ème siècle. Ne pas les intégrer, c'est mettre en péril la continuité de l'entreprise.

Face à de tels enjeux, on comprend que les entreprises réagissent en adoptant une démarche de développement durable. Il existe aujourd'hui une multitude d'outils permettant aux entreprises d'intégrer le développement durable à leur stratégie de développement.

<sup>11</sup>REACH est la proposition de règlement adoptée par la Commission européenne le 29 octobre 2003 instituant une nouvelle politique européenne en matière de substances chimiques. L'objectif principal de REACH est d'améliorer la connaissance des propriétés intrinsèques (dangers) des substances chimiques et des risques liés à leurs usages. Lors des négociations, le secteur chimique voulait démontrer que le Responsible Care, reposant sur l'initiative volontaire des entreprises, suffisait à assurer de manière efficace l'innocuité des produits. Mais, le mercredi 13 décembre 2006, les députés européens ont adopté définitivement, par 529 voix contre 98, la législation REACH sur le contrôle des substances chimiques, dont l'objectif est d'éliminer à terme les plus dangereuses d'entre elles.

<sup>12</sup>Le Responsible Care est un code de bonne conduite qui manifeste l'engagement volontaire de l'industrie chimique mondiale en faveur d'une amélioration continue de ses performances en matière de santé, sécurité et protection de l'environnement.

# 2

## LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette partie a pour but de présenter et d'analyser les principaux outils du développement durable mis à la disposition des entreprises. Ces outils sont classés par niveau (international, communautaire, national) et par nature (principes, plans d'action, reporting, normes, codes de conduite, labels, notations des entreprises...).

## **2.1 AU NIVEAU INTERNATIONAL**

### **2.1.1 Les principes**

#### **2.1.1.1 LE GLOBAL COMPACT DE L'ONU**

Lors du Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a interpellé les grandes entreprises sur des principes relatifs aux droits de l'homme, au travail et à l'environnement. C'est ainsi que l'initiative Global Compact est née. La phase opérationnelle de cette initiative a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Le Secrétaire général a invité les dirigeants d'entreprise à se joindre à cette initiative internationale - le Pacte Mondial - qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement. Depuis le 24 juin 2004, le Pacte Mondial compte un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption. L'encadré n°1 présente les 10 principes du Pacte Mondial.

L'adhésion au Global Compact doit se faire sur l'initiative du Directeur général par l'envoi d'une lettre d'intention (approuvée par le Conseil d'administration, dans la mesure du possible) au Secrétaire général Kofi Annan, dans laquelle il exprime son appui au Pacte Mondial et à ses principes. Ensuite, l'entreprise devra prendre des mesures pour modifier son fonctionnement, de façon à intégrer le Pacte Mondial et ses principes à sa stratégie, à sa culture et à ses activités quotidiennes. Elle devra faire publiquement campagne en faveur du Pacte Mondial et de ses principes en ayant recours à des moyens de communication (les communiqués de presse, les discours, etc.). Dans son rapport annuel (ou autre rapport semblable), l'entreprise est censée décrire comment elle appuie le Pacte Mondial et ses dix principes. Enfin, elle devra rédiger un exemple de bonnes pratiques chaque année et le mettre en ligne sur le site du Global Compact de l'ONU ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) afin de partager son expérience.

### LES 10 PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT

Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. En d'autres termes, c'est seulement dans les domaines qui les concernent que l'on requiert des entreprises de véritables évolutions.

Les principes, catégorie par catégorie, sont les suivants :

#### Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

#### Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ;
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Encadré n°1

### 2.1.1.2 LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE

En 1976, le comité sur « l'investissement international et les entreprises multinationales » a établi des « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales ». Ils ont été révisés plusieurs fois. La dernière révision date de juin 2000 et prend en compte les questions liées à la responsabilité d'entreprise. L'encadré n°2 présente les principes directeurs (révision 2000) et l'encadré n°3 définit les objectifs de l'OCDE et présente ses membres.

## LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À L'INTENTION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

L'objectif commun des gouvernements adhérant aux Principes directeurs est d'encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social, et d'atténuer le plus possible les difficultés auxquelles leurs diverses opérations peuvent conduire.

### Chapitres :

**I. Concepts et principes** : présente les principales caractéristiques des Principes directeurs, notamment leur caractère volontaire, leur application partout dans le monde et le fait qu'ils traduisent des pratiques recommandables pour toutes les entreprises.

**II. Principes généraux** : comprend les premières recommandations spécifiques, notamment des dispositions concernant les droits de l'homme, le développement durable, la responsabilité dans la chaîne des cocontractants, et le renforcement des capacités au niveau local ainsi que, plus généralement, des appels aux entreprises pour qu'elles tiennent pleinement compte des politiques établies dans les pays où elles opèrent.

**III. Publication d'informations** : recommande la diffusion d'informations sur toutes les questions concernant l'entreprise, notamment ses résultats et la structure de son actionnariat, ainsi que la communication dans les domaines où les normes à cet égard sont encore peu développées, comme la politique sociale, l'environnement et la notification des risques.

**IV. Emploi et relations professionnelles** : traite des principaux aspects du comportement des entreprises dans ce domaine, notamment le travail des enfants et le travail forcé, la non-discrimination, le droit des salariés à être représentés par des organisations légitimes et à des négociations constructives.

**V. Environnement** : encourage les entreprises à améliorer leur performance pour la protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les incidences sur la santé et la sécurité. Des recommandations sont notamment formulées sur les systèmes de gestion de l'environnement et l'opportunité de mesures de précaution en cas de menace de dommages graves pour l'environnement.

**VI. Lutte contre la corruption** : couvre la corruption publique et privée, ainsi que la corruption active et passive.

**VII. Intérêt des consommateurs** : recommande aux entreprises, dans leurs relations avec les consommateurs, de se conformer à des pratiques équitables dans l'exercice de leurs activités commerciales, mercatiques et publicitaires et de prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la sécurité et la qualité des biens ou des services qu'elles fournissent.

**VIII. Science et technologie** : vise à encourager la diffusion par les entreprises multinationales des fruits des activités de recherche et développement dans les pays où elles opèrent, de façon à contribuer au renforcement des capacités d'innovation des pays d'accueil.

**IX. Concurrence** : souligne l'importance d'un climat des entreprises ouvert et concurrentiel.

**X. Fiscalité** : invite les entreprises à agir en conformité avec la lettre et l'esprit des lois et règlements fiscaux et à coopérer avec les autorités compétentes.

Pour plus d'informations, veuillez vous référer au texte intégral de l'OCDE :

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>

Encadré n°2

## ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1er de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays Membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique ;
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les pays Membres originaires de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie.

Les pays suivants sont ultérieurement devenus Membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République Tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996) et la Corée (12 décembre 1996).

La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE (article 13 de la Convention de l'OCDE).

Encadré n°3

## 2 LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

### 2.1.1.3 LA DÉCLARATION DE PRINCIPES TRIPARTITE DE L'OIT

Les travaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en vue de l'établissement de directives internationales dans le domaine de sa compétence ont abouti à l'adoption, en 1977, par le Conseil d'administration du Bureau International du Travail (BIT), de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (la Déclaration sur les EMN, encadré 4). Les principes énoncés par cet instrument de portée universelle sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 204e session (Genève, novembre 1977), telle que modifiée par le Conseil à sa 279e session (Genève, novembre 2000).

La Déclaration est disponible sur :

<http://www.ilo.org/public/french/employment/multi/download/french.pdf>

Encadré n°4

## 2.1.2 Les plans d'action

### 2.1.2.1 L'AGENDA 21 DU SOMMET DE RIO

L'Agenda 21 est un programme d'actions pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable. Il a été adopté par les pays signataires de la Déclaration de Rio de Janeiro en juin 1992. Ses principales fonctions sont la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la production de biens et de services durables, la protection de l'environnement.<sup>13</sup>

### 2.1.2.2 LE PLAN D'ACTION DU SOMMET DE JOHANNESBURG

Le plan d'action issu du Sommet de Johannesburg de septembre 2002 est présenté sur le site suivant : <http://www.agora21.org/johannesburg/rapports/plan-action.pdf>.

## 2.1.3 Le reporting

La GRI (Global Reporting Initiative) est l'effort incarné par différents acteurs internationaux pour réfléchir et créer à l'échelle de l'entreprise la trame commune d'un reporting volontaire dans les domaines environnemental, économique et social. Il s'agit d'une initiative pionnière qui a ouvert une consultation informelle mais ambitieuse en donnant l'occasion aux stakeholders de la société de dialoguer de façon constructive. Ce projet, mis sur pied en 1997, est né de la collaboration entre le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). Il réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises. La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre de rapports développement durable. Elle propose une méthode d'élaboration d'un rapport développement durable<sup>14</sup> qui inclut la définition d'indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale. Ces indicateurs sont présentés plus en détail dans la troisième partie du guide.

<sup>13</sup>Pour plus d'informations, consultez le site suivant : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action0.htm>

<sup>14</sup>Pour plus d'informations, consultez le site suivant :

[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A1FB5501-B0DE-4B69-A900-7DD8A4C2839/0/G3\\_GuidelinesENG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A1FB5501-B0DE-4B69-A900-7DD8A4C2839/0/G3_GuidelinesENG.pdf)

## 2.1.4 Les normes

### 2.1.4.1 LES NORMES ISO

En complément des outils de reporting, les entreprises peuvent intégrer la RSE à leur stratégie, à leurs modes de management et de fonctionnement, jusqu'à la conception de leurs produits et services, grâce aux normes de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001), d'éco-conception (ISO/TR 14062), etc. Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises (confère encadré n°5).

Suite à la conférence sur la responsabilité sociétale, tenue à Stockholm en juin 2004, il a été considéré que l'ISO (l'Organisation internationale des normes) avait une légitimité pour engager des travaux à caractère volontaire sur la responsabilité sociétale, à condition qu'elle ne se substitue pas aux organisations gouvernementales et intergouvernementales responsables des politiques concernées, en particulier l'Organisation Internationale du Travail (OIT). ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.<sup>15</sup>

#### ISO 9000 ET ISO 14000 - EN BREF

Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO n'ait jamais publiées. Elles sont mises en œuvre par quelque 887770 organismes dans 161 pays. ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de management de la qualité dans les relations interentreprises et ISO 14000 devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en permettant aux entreprises de relever leurs défis en matière d'environnement.

**La famille ISO 9000** traite principalement du «management de la qualité». Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre :

- aux exigences qualité du client et
- aux exigences réglementaires applicables, tout en visant
- à améliorer la satisfaction du client, et
- à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

**La famille ISO 14000** traite principalement du «management environnemental». Ce terme recouvre ce que l'organisme réalise pour :

- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, et
- réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales.

Les normes ISO sont, dans leur grande majorité, spécifiques à un produit, matériel ou processus. Toutefois, les normes qui ont donné aux familles ISO 9000 et ISO 14000 leur réputation mondiale sont des «normes génériques de systèmes de management».

Le terme «générique» signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées :

- à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service,
- dans tout secteur d'activité, et
- que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental.

Le terme «générique» signifie aussi que si l'organisme, indépendamment de son domaine d'activité, souhaite établir un système de management de la qualité ou de management environnemental, il doit y inclure certaines caractéristiques essentielles dont les exigences correspondantes sont données dans les normes pertinentes des familles ISO 9000 ou ISO 14000.

Le terme «système de management» se rapporte à la structure dont l'organisme dispose pour gérer ses processus ou activités et qui transforme des ressources d'entrée en un produit ou service qui répond aux objectifs de l'organisme, comme la satisfaction des exigences qualité des clients, la conformité aux règlements ou la réalisation d'objectifs environnementaux.

Source : <http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/inbrief.html>

Encadré n°5

<sup>15</sup>Pour plus d'informations, consultez le site suivant :

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

## 2 LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

### 2.1.4.2 LA NORME SA 8000

La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

La certification SA 8000 est destinée aux entreprises possédant des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. La faiblesse de cette norme réside en son contenu trop général et en l'absence de mécanismes de vérification.

La procédure de certification est dirigée par l'organisation Social Accountability International (SAI), qui accrédite les auditeurs de certification et assiste l'entreprise candidate en lui fournissant un module d'auto-évaluation ainsi que d'autres outils SA 8000.

La certification comprend les étapes suivantes :

- Mise en place d'un programme SA 8000, information des fournisseurs et planning visant à rendre la certification SA 8000 obligatoire pour les fournisseurs ne satisfaisant pas aux critères requis.
- Pré-évaluation de l'auditeur de certification.
- Audit de certification conduit par une équipe d'auditeurs locaux connaissant les obligations légales et les ONG locales. Cette équipe pourra avoir accès aux dossiers de l'entreprise et sera libre d'interroger les membres du personnel.

Des mesures de surveillance sont conduites tous les six mois et la certification est réexaminée tous les trois ans. Les critères SA 8000, la liste des entreprises et organisations certifiées ainsi que d'autres informations sont disponibles auprès de la SAI.<sup>16</sup>

### 2.1.4.3 LA NORME AA 1000

Créée en 1999 par une ONG britannique (Institute for Social and Ethical AccountAbility), la norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Contrairement aux autres normes, elle n'impose pas de standards dérivés de conventions internationales. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses « parties prenantes ».<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Pour en savoir plus : <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>

<sup>17</sup>Pour en savoir plus : <http://www.accountability.org.uk/aa1000>

## 2.1.5 Les codes de conduite

Il existe une multitude de codes de conduite appliqués par les entreprises. La Direction des échanges de l'OCDE a inventorié sous forme de tableau d'ensemble des codes de conduite des entreprises en vue de contribuer à un examen du champ des activités liées aux codes de conduite au cours de ces dernières années. L'objectif sous-jacent est de parvenir à une plus grande transparence quant à leurs implications possibles sur les échanges et les investissements internationaux. Ce premier inventaire couvre 233 codes de conduite (voir encadré n°6) ; il a été réalisé à partir des informations fournies par les pays Membres de l'OCDE et par des sources non gouvernementales. Il s'agit en majorité de codes adoptés par des entreprises individuelles, même si la mise en place des codes dépasse le cadre des entreprises individuelles et concerne des groupements rassemblant divers intérêts et, dans certains cas, des organisations intergouvernementales. Le contenu des codes a été examiné à la lumière des engagements pris dans cinq grands domaines : pratiques commerciales loyales ; respect de la légalité ; conditions de travail équitables et droits du travailleur ; action en faveur de l'environnement ; entreprise citoyenne.

### INVENTAIRE DES CODES DE CONDUITE DES ENTREPRISES

#### Groupe de travail du Comité des échanges

Ce rapport a été préparé par Barbara Fliess, avec la collaboration de Tadatsugu Matsudaira, sous la supervision d'Anthony Kleitz. Les travaux de recherche et de statistique ont bénéficié de nombreuses reprises de l'assistance de Karsten Steinfatt, Robert Sterling et Didier Campion.

Ce texte est mis en diffusion générale sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE, en vue de diffuser les informations sur ce sujet auprès d'un plus grand public.

Ce document peut être consulté sur le site WEB suivant :

[http://appli1.oecd.org/olis/1998doc.nsf/c16431e1b3f24c0ac12569fa005d1d99/c125692700622425c12569a40038da6c/\\$FILE/JT00100035.PDF](http://appli1.oecd.org/olis/1998doc.nsf/c16431e1b3f24c0ac12569fa005d1d99/c125692700622425c12569a40038da6c/$FILE/JT00100035.PDF)

Encadré n°6

## 2.1.6 La notation sociétale des entreprises

A côté des agences de notation financière comme Standard & Poor's, Moody's ou Fitch Rating, qui fournissent aux investisseurs, sous la forme d'une notation synthétique, une information relative au risque de défaut attaché aux titres de créance échangés sur le marché financier, s'est développée une nouvelle famille d'acteurs de la notation : les organismes de notation extra-financière. Ces acteurs fournissent aux investisseurs une information synthétique sur les risques sociétaux (sociaux, environnementaux et de gouvernance) auxquels l'entreprise s'expose. Ces agences de notation sociétale analysent essentiellement les grandes entreprises qui ont recours au marché de capitaux (encadré n°7). Leur analyse extra-financière consiste à évaluer les engagements, les politiques mises en oeuvre et les performances des entreprises dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à leurs activités. A partir de l'exploitation des informations communiquées par les entreprises ou par d'autres parties prenantes (les ONG, les syndicats, les médias, etc...), l'analyse extra-financière appréhende le niveau de prise en compte des impacts extra-financiers de l'activité économique d'une entreprise.

### GUIDE DES ORGANISMES D'ANALYSE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (ADEME/ORSE) – 2005

Pour en savoir plus sur ces organismes :

[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_notion\\_ent/resume\\_notation\\_\\_290606.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_notion_ent/resume_notation__290606.pdf)

Encadré n°7

### 2.2 AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE

#### 2.2.1 Les Conseils européens de Lisbonne et de Göteborg

Les 23 et 24 mars 2000, le Conseil européen a tenu une réunion extraordinaire à Lisbonne afin de définir pour l'Union un nouvel objectif stratégique. Cet objectif consiste à faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ». Ce conseil a inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques.<sup>18</sup>

#### 2.2.2 Le livre vert

Dans le souci d'apporter une contribution positive à l'objectif stratégique défini à Lisbonne, l'Union européenne a décidé de publier un livre sur la RSE le 18 juillet 2001. L'objectif de ce document est de « lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe. Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits au sein desquels tous les intéressés ont un rôle actif à jouer ».<sup>19</sup>

#### 2.2.3 Le Forum plurilatéral européen

Proposé dans la communication de la Commission européenne de juillet 2002 sur la RSE, le Forum sur la RSE est le résultat d'une consultation générale organisée à la suite du Livre vert (plus de 250 réponses ont été reçues dans le cadre de celle-ci en 2001). Il est ressorti des conclusions de cette consultation publique qu'il était nécessaire de mieux faire connaître la RSE, d'encourager la convergence et la transparence des pratiques et instruments de RSE, de promouvoir le dialogue et d'intégrer ces éléments dans le processus décisionnel de l'UE. Ce forum a remis un rapport à la Commission contenant une analyse des freins et des facteurs favorables affectant le développement de la RSE et des recommandations.<sup>20</sup>

<sup>18</sup>Pour en savoir plus sur le Conseil de Göteborg : <http://europa.eu/bulletin/fr/200106/i1001.htm> ; sur le Conseil de Lisbonne : [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm).

<sup>19</sup>Le Livre vert est disponible sur le site suivant : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_fr.pdf).

<sup>20</sup>Ce rapport est disponible sur :

[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf)

## 2.2.4 L'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises

Le 22 mars 2006, la Commission lance l'«Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises». Elle pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ».

Pour y parvenir, la Commission estime qu'il faut reconnaître les entreprises comme les acteurs principaux de la RSE et continuer le dialogue avec toutes les parties prenantes car la RSE ne pourra se généraliser sans l'appui actif et les critiques constructives des parties prenantes n'appartenant pas au monde de l'entreprise.

## 2.2.5 Le reporting

La Commission européenne a adopté le 30 mai 2001 une recommandation concernant « la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés : inscription comptable, évaluation et publication d'informations ». Elle « recommande que les États membres veillent à ce que, pour les exercices comptables s'ouvrant dans les douze mois suivant la date d'adoption de la présente recommandation et pour tous les exercices ultérieurs, les entreprises relevant des quatrième et septième directives appliquent ces dispositions, lors de l'établissement des comptes annuels et consolidés du rapport annuel et du rapport annuel consolidé ». La recommandation s'applique également aux banques, aux autres établissements financiers et aux entreprises d'assurance (confère encadré n°8). Par ailleurs, la directive du Parlement européen et du Conseil, adoptée en France par le Conseil des ministres du 6 mai 2003 (« directive modernisation »), apporte des modifications concernant les « questions d'environnement » : le contenu du rapport de gestion doit comporter les indicateurs clés de performance, de nature tant financière que non financière ayant trait à l'activité spécifique de l'entreprise, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel. Aussi, le rapport (consolidé) de gestion est complété dans le même sens que le rapport de gestion qui accompagne les comptes annuels.

### RECOMMANDATION DU 30 MAI 2001 DE L'UNION EUROPÉENNE

Cette recommandation est disponible sur :  
[http://www.cnc-cbn.be/FR/Documents/milieu\\_fr.pdf](http://www.cnc-cbn.be/FR/Documents/milieu_fr.pdf)

Encadré n°8

## 2.2.6 La norme EMAS

La norme européenne EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), lancée en 1995 par la Commission européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale (encadré n°9). Elle permet à un organisme de définir une politique environnementale et des objectifs d'amélioration de ses performances environnementales. EMAS prend en compte les aspects liés aux achats, aux pratiques des sous-traitants et fournisseurs, aux activités de transports, aux produits et à leurs impacts sur la biodiversité. La principale différence avec la norme ISO 14001 est que le règlement EMAS oblige l'entreprise qui s'y engage à mettre à la disposition des parties intéressées une déclaration environnementale.

### LA NORME EUROPÉENNE EMAS

L'objectif du nouveau système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) est de promouvoir l'amélioration des résultats environnementaux des organisations de tous les secteurs par :

- l'établissement et la mise en œuvre par les organisations de systèmes de management environnementaux ;
- l'évaluation objective et périodique de ces systèmes ;
- la formation et la participation active du personnel des organisations ;
- l'information du public et des autres parties intéressées.

Toute organisation qui souhaite participer au système doit :

- adopter une politique environnementale définissant les objectifs et les principes d'action de l'organisation à l'égard de l'environnement ;
- effectuer une analyse environnementale de ses activités, produits et services exceptées les organisations qui ont déjà un système de management environnemental certifié et reconnu ;
- mettre en œuvre un système de management environnemental ;
- effectuer régulièrement un audit environnemental et faire une déclaration environnementale qui comprend :  
une description de l'organisation, ainsi que de ses activités, produits et services ; la politique environnementale et le système de management environnemental de l'organisation ; une description de ses impacts environnementaux ; des objectifs par rapport aux impacts ; les résultats environnementaux de l'organisation et la date de la déclaration.

Cette déclaration doit être validée par un vérificateur environnemental dont le nom et le numéro doivent apparaître dans la déclaration ;

- enregistrer la déclaration validée auprès de l'organisme compétent de l'État membre ;
- mettre la déclaration à la disposition du public.

Pour des informations complémentaires, veuillez consulter le site officiel :

[http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=FR&numdoc=32001R0761&model=uichett](http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=FR&numdoc=32001R0761&model=uichett)

Encadré n°9

## 2.3 AU NIVEAU NATIONAL

### 2.3.1 Stratégie Nationale de Développement Durable

Lors du Sommet de la Terre à Rio, la France s'est engagée comme les autres Etats à produire régulièrement un bilan de la mise en œuvre des engagements pris en matière de développement durable ainsi qu'une présentation mise à jour de sa stratégie en la matière. Cet engagement a été réaffirmé en septembre 2002, à Johannesburg, dans un plan d'actions qui demande de « prendre des mesures immédiates pour progresser dans la formulation et l'élaboration de stratégies nationales de développement durable et commencer à les mettre en œuvre d'ici 2005 ». Début 2003, afin de répondre à cette exigence de renforcement du cadre institutionnel national, la France a conduit une réflexion en vue de l'élaboration de sa Stratégie Nationale de Développement Durable. Cette dernière a été adoptée par le Gouvernement, le 3 juin 2003. Elle consiste à donner une vision commune des enjeux et des évolutions nécessaires à court et moyen termes, préciser les modalités d'intégration du développement durable aux politiques publiques et à suivre les progrès réalisés.

Ces ambitions sont déclinées autour de six axes :

- l'activité économique ;
- l'aménagement et la gestion des territoires ;
- la précaution, la prévention, la police ;
- l'information, l'éducation, la sensibilisation, la participation ;
- l'action internationale ;
- l'Etat exemplaire.

Le 13 novembre 2006, le Premier ministre, Dominique de Villepin, a présidé un Comité interministériel pour le développement durable qui a validé la Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008 actualisée (confère encadré n°10)

### DOCUMENTS SUR LA SNDD

La Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008 actualisée est composée de trois documents :

- Objectifs stratégiques et instruments : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=6574](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=6574)
- Programmes d'actions : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=6575](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=6575)
- Douze indicateurs « phares » de développement durable : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=6576](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=6576)

Encadré n°10

## 2.3.2 Le reporting

### 2.3.2.1 LA LOI NRE

La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 oblige les sociétés cotées sur un marché réglementé français à publier des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités (voir encadré n° 11 & 12). Cette mesure implique, pour les entreprises cotées, la publication d'un rapport spécifique sur leur stratégie en matière de développement durable ou la création au sein de leur rapport annuel d'un volet consacré à ce même sujet. La loi NRE a également élargi aux domaines environnemental et sociétal le périmètre légal de reporting des sociétés cotées en Bourse.

### LOI N° 2001-420 DU 15 MAI 2001 RELATIVE AUX NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES

#### Article 116

I - Après l'article L. 225-102 du Code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 225-102-1 – Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social.

« Il indique également le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçu durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sein de l'article L. 233-16. »

« Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice. »

« **Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité.** »

Encadré n°11

Cependant, la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux est encore mal appliquée dans les rapports annuels des entreprises. Le gouvernement avait missionné en Juillet 2003 l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Entreprises pour l'Environnement (EpE) et l'OREE pour établir un bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE et du décret associé. Les résultats<sup>21</sup> de cette étude montrent que la majorité des 700 sociétés cotées concernées n'a pas respecté la loi. En effet, celles-ci ont rencontré d'importantes difficultés pour mettre en place un système de reporting social et environnemental. Il est très difficile de renseigner les indicateurs dans tous les domaines du développement durable pour les raisons suivantes : certaines thématiques sociales et sociétales sont difficiles à quantifier, certains indicateurs peuvent avoir du sens pour un secteur d'activité ou une zone géographique et être non pertinents pour un autre, certains indicateurs ne peuvent être consolidés au niveau mondial surtout lorsque les définitions s'appuient sur des réglementations différentes.

<sup>21</sup> Les conclusions de cette étude se trouvent sur le site de l'ORSE : [http://www.orse.org/fr/home/download/rapport\\_NRE.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/rapport_NRE.pdf)

### 2.3.2.2 LE BILAN SOCIAL

Le bilan social a été introduit en droit français par la loi 77-769 du 12 juillet 1977 qui le rend obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale. Aucun texte n'impose cependant le bilan social aux universités.

Le code du travail dans son art.L 438-3 définit le bilan social de la façon suivante :

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. »

Il permet de réaliser un état des lieux de la situation du personnel. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

D'après la loi, le bilan social comporte sept rubriques apportant des informations sur :

- L'emploi (les effectifs) ;
- Les rémunérations et charges accessoires ;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- La formation ;
- Les relations professionnelles ;
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Depuis sa création, le bilan social est peu connu et peu utilisé par les entreprises en raison, sans doute, d'un décalage croissant entre son contenu et la réalité des conditions de travail et d'emploi. Cependant, il reste la seule synthèse d'information sociale sur l'entreprise, communicable à la fois aux salariés et aux actionnaires. L'approfondissement de la réflexion actuelle sur la dimension sociale de la performance économique passe, vraisemblablement, par sa modernisation.<sup>22</sup>

En Europe, d'autres pays ont défini des lois en matière de reporting environnemental ou de développement durable. Ainsi, comme la France, la Norvège impose aux entreprises d'établir un rapport sur les informations sociales et environnementales (la loi n°56 de 1999 sur la comptabilité annuelle des sociétés). Alors que le Danemark, les Pays-Bas, la Suède et la Flandre dans leur législation respective (décret-loi n° 975-1995, loi sur la gestion de l'environnement de 1997, le code de l'environnement de 1988, le décret du 5 avril 1995 et arrêté du gouvernement flamand du 1er juin 1995) exigent la publication d'un rapport environnement, la Belgique (arrêté royal du 4 août 1996) et le Portugal (décret-loi n°141/85du 14 novembre 1985 et n° 9/92 du 22 janvier 1992) imposent aux entreprises de publier un bilan social.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>Pour en savoir plus : Avis du Conseil Economique et Social (CES) adopté le 26.5.1999 (rapporteur Jean Gautier) : <http://www.ces.fr/rapport/docton/99052609.PDF>

<sup>23</sup>Pour en savoir plus sur les législations européennes en matière de reporting de développement durable, consulter : [http://www.orse.org/fr/home/download/annexes\\_rapport.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/annexes_rapport.pdf)

## DÉCRET NO 2002-221 DU 20 FÉVRIER 2002 (J.O. DU 21 FÉVRIER 2002)

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la garde des sceaux, ministre de la justice,

Vu le code de commerce, notamment son article L. 225-102-1 ;

Vu le code du travail ;

Vu le décret no 67-236 du 23 mars 1967 modifié sur les sociétés commerciales ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

### Décrète :

**Art. 1er.** - Dans le décret du 23 mars 1967 susvisé, il est rétabli, après l'article 148-1, un article 148-2 ainsi rédigé :

«Art. 148-2. - Figurent en application du quatrième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations sociales suivantes :

1 a) L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'oeuvre extérieure à la société ;

b) Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;

2° L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;

3° Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;

4° Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;

5° Les conditions d'hygiène et de sécurité ;

6° La formation ;

Décret no 2002-221 du 20 février 2002 – loi NRE

7° L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;

8° Les oeuvres sociales ;

9° L'importance de la sous-traitance.

Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. »

**Art. 2.** - Dans le même décret, il est inséré, après l'article 148-2, un article 148-3 ainsi rédigé :

«Art. 148-3. - Figurent dans les mêmes conditions, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations suivantes relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets :

1° La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets ;

2° Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ;

3° Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement ;

4° Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière ;

5° Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement ;

6° L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société ;

7° Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;

8° Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci ;

9° Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1° à 6° ci-dessus. »

**Art. 3.** - Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, la ministre de l'emploi et de la solidarité, la garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement et le secrétaire d'Etat à l'industrie sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

## 2 LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

### 2.3.3 La normalisation française : SD 21000

L'Association Française de NORmalisation (AFNOR) a publié en 2003 le fascicule de documentation SD 21000 intitulé « Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise » (confère encadré n° 13). Son objectif est d'apporter aux responsables d'entreprises une aide à la réflexion initiale pour la prise en compte des principes du développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies.

#### GUIDE SD 21000 DE L'AFNOR

Les recommandations du guide SD21000 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 SD21000 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.

Pour commander le guide :

[http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE\\_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550](http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550)

Encadré n°13

Dans le prolongement du guide AFNOR SD 21000 publié en mai 2003, une série d'expérimentations auprès de PME/PMI s'est mise en place à partir de novembre 2005 sur le territoire national. Ces expérimentations doivent répondre au besoin de sensibilisation du tissu économique local (entreprises, consultants, parties intéressées) mais également contribuer à l'élaboration d'outils normatifs pratiques validant le référentiel SD 21000.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX OUTILS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES

NIVEAUX			
DIMENSIONS	INTERNATIONAL	COMMUNAUTAIRE	NATIONAL
ENVIRONNEMENTALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme ISO 14000</li> <li>• Protocole de Kyoto<sup>24</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme EMAS</li> <li>• Recommandation du 30/05/2001 de l'UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de l'environnement<sup>25</sup></li> </ul>
SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration de l'OIT</li> <li>• Norme SA 8000</li> <li>• Norme AA 1000</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan social</li> </ul>
GLOBALE (environnement, social et économique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Compact</li> <li>• Principes de l'OCDE</li> <li>• Agenda 21</li> <li>• Reporting de la GRI</li> <li>• Norme ISO 26000</li> <li>• Notation sociétale des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils européens</li> <li>• Forum plurilatéral européen</li> <li>• Livre vert sur la RSE</li> <li>• Alliance européenne pour la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNDD</li> <li>• Loi NRE et son décret</li> <li>• Guide SD 21000</li> </ul>

<sup>24</sup>Pour en savoir plus : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28060.htm>

<sup>25</sup>Code de l'environnement dans la législation française : <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnCode?code=CENVIROL.rcv>

# 3

## MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les outils présentés dans la deuxième partie de ce guide contribuent, entre autres, à la mise en œuvre d'une démarche développement durable, mais très peu d'entre eux permettent de mesurer les résultats obtenus grâce à cette démarche. Ne pas pouvoir mesurer ses progrès en direction du développement durable empêche l'entreprise de savoir où porter ses efforts d'amélioration. Il n'existe pas de solution satisfaisante aujourd'hui, mais en attendant la solution optimale, comment peut-on dès à présent mesurer la performance en matière de développement durable ? Avant de répondre à cette question, il est important de comprendre la notion de performance.

### 3.1 QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ?

C'est au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle que cette notion apparaît pour la première fois dans l'univers sportif. Il est employé pour désigner les résultats obtenus par un cheval dans une course, puis ceux d'un athlète. Ensuite, elle apparaît au XX<sup>ème</sup> siècle pour indiquer de manière chiffrée les possibilités d'une machine. Mais, la performance est un concept ambigu. Elle n'est pas toujours explicitement définie et possède plusieurs sens qui sont utilisés dans divers domaines. Selon, Bourguignon (2000), la performance ne prend sens que dans le contexte dans lequel elle se trouve et permet des interprétations variables.

Dans le domaine de la gestion, la performance signifie d'abord « résultat ». Ce sens est emprunté de l'anglais « benchmark » qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font référence dans un domaine spécifique. Ici la performance s'évalue par comparaison entre les résultats atteints et ceux souhaités. Elle n'existe pas en elle-même. Elle a besoin d'être mesurée ou évaluée. Dans les entreprises, la performance a longtemps été assimilée à une performance financière consistant à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, la notion de performance a connu un regain d'usage, notamment avec le développement durable. La préoccupation d'une performance globale et de son évaluation apparaît dès lors que l'entreprise n'est pas seulement préoccupée par l'aspect financier de son activité, mais qu'elle doit également rendre compte à d'autres partenaires, des aspects sociaux et environnementaux de cette activité. C'est ainsi que la notion de performance globale<sup>26</sup> est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable. Cette performance peut se définir comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

A présent, la difficulté est de pouvoir mesurer la performance globale. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et sociétales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Donc, il n'existe pas un système capable de fournir la mesure d'une performance globale. Les outils existants permettent d'évaluer les performances de manière séparée ou de mesurer le croisement de deux performances. Dans ce cas, il serait plus pertinent de parler de mesure de performance partielle (ou duale) que globale.

<sup>26</sup>La performance globale est assimilée à la performance en matière de développement durable.

### 3.2 QUELS SONT LES OUTILS DISPONIBLES POUR MESURER LA PERFORMANCE GLOBALE ?

La mesure de la performance globale est un processus très complexe. Aujourd'hui, aucune entreprise n'est arrivée à mesurer le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable et son retour sur investissement. **Pour le moment, les entreprises se contentent d'approcher cette mesure globale à partir d'outils déjà existants.**

Parmi les outils présentés dans la 2ème partie de cette étude, ce sont les différentes initiatives en matière de reporting qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car elles couvrent les trois champs du développement durable. D'autres outils (norme ISO 14001, norme SA 8000, bilan social...) s'intéressent à une dimension de la performance, soit environnementale, soit sociale. D'autres enfin (Agenda 21, Principes de l'OCDE, Global compact, Livre vert...) définissent des principes, des objectifs et des plans d'actions permettant d'intégrer le développement durable. Mais ils ne mesurent pas les résultats obtenus.

#### 3.2.1 Le reporting de la GRI

##### 3.2.1.1 PRÉSENTATION DU REPORTING INTERNATIONAL DE LA GRI

La GRI présente ses indicateurs de performance selon les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale).

La dimension économique du développement durable concerne les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Ces impacts sont classés en deux catégories : impacts directs et impacts indirects. Les premiers ont pour but de mesurer les flux monétaires entre l'organisation et ses parties prenantes et d'indiquer comment l'organisation affecte la situation économique de ses parties prenantes. Par exemple, l'indicateur de flux monétaires associé au « coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés » renseigne sur l'ampleur des flux entre l'organisation et ses fournisseurs. Cet indicateur renseigne sur un aspect de la relation économique entre l'entreprise et ses fournisseurs. Les impacts indirects proviennent d'externalités sur les collectivités au sens large. Ces externalités sont des coûts ou bénéfices découlant d'une transaction mais qui ne se reflètent pas entièrement dans la valeur monétaire de celle-ci. L'innovation mesurée en terme de brevets et de partenariats constitue une externalité.

Les indicateurs environnementaux concernent les impacts d'une organisation sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...).

La dimension sociale concerne les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Les indicateurs sociaux font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles. Néanmoins, on y retrouve systématiquement des données concernant le personnel, les clients, la population

locale, la chaîne d'approvisionnement et les partenaires commerciaux. Ils prennent également en compte le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Mais les indicateurs de la GRI n'échappent pas aux critiques, comme les indicateurs financiers, ceux-ci sont en majorité quantitatifs. Si les mesures quantitatives présentent de nombreux avantages, elles peuvent néanmoins se révéler non fiables, incomplètes ou ambiguës pour la mesure de la performance dans certains domaines. De plus, les indicateurs ne fournissent que des informations partielles qui devront être confrontées à d'autres sources d'informations. Ces indicateurs présentent une vue simplifiée de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. De même, la disponibilité et la qualité des données environnementales sont souvent médiocres (Tyteca, 2002). Bien que ces indicateurs soient jugés contraignants, les lignes directrices de la GRI constituent le cadre international le plus abouti en matière de reporting de développement durable. La GRI a acquis une légitimité incontestable en raison de son fonctionnement multipartite et de sa reconnaissance mondiale. Aujourd'hui, elle essaie de mettre en évidence un lien entre les trois dimensions du développement durable (vision encore segmentée) en créant des indicateurs intégrés.

### **3.2.1.2 COMPARAISON DES REPORTING GRI ET NRE**

Les lignes directrices de la GRI constituent une architecture de reporting beaucoup plus étendue que le décret d'application de la loi NRE. Outre les indicateurs de performance économique, environnementale et sociale, les entreprises sont invitées à présenter dans leur rapport des informations sur leur vision et leur stratégie (11 indicateurs), leur profil (22 indicateurs), la gouvernance et leurs systèmes de management (20 indicateurs).

Les champs couverts par la GRI et ceux de la loi NRE ne se superposent pas toujours. Par exemple, les rémunérations sont traitées dans la partie performance économique de la GRI et non dans celle qui concerne la performance sociale. Par ailleurs, certains sujets traités par la GRI sont absents dans la loi NRE (corruption, concurrence, publicité, sécurité des consommateurs, financements des partis politiques, etc.). La loi NRE questionne les entreprises sur les thèmes traditionnels des Droits de l'homme (diversité, relations sociales, sous-traitance, etc.) tandis que la GRI demande aux entreprises plus de précisions sur leur stratégie et leur management dans le domaine des Droits de l'homme. A l'inverse, certains sujets de la loi NRE (ex. : les difficultés de recrutement et les licenciements) ne font pas l'objet d'indicateurs dans la GRI.<sup>27</sup>

## **3.2.2 Le Triple Bottom Line reporting**

La Triple Bottom Line (triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Cette notion fût créée par John Elkington et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), qui fait référence aux trois ramifications de la responsabilité : le social, l'environnemental et l'économique. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats

<sup>27</sup>Pour en savoir plus, consulter les Annexes 5b sur [http://www.orse.org/fr/home/download/annexes\\_rapport.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/annexes_rapport.pdf)

### 3 MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et public).

La Triple Bottom Line est un outil d'évaluation et de communication des performances de l'entreprise dans les domaines économique, social et environnemental. Cette notion fait référence aux trois P de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell.

C'est en 1995 que la société Shell s'est vue accuser d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria. Mesurant les conséquences sur son image de marque, l'entreprise a alors décidé de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (Mahieu, 2002).

La réussite d'un Triple Bottom Line dépend de deux facteurs importants. Le premier consiste pour l'entreprise à pouvoir centrer son système de mesure sur sa culture et sa stratégie et non sur les seuls composants opérationnels. Elle doit être en mesure de hiérarchiser le long terme sur le court terme. Et d'un autre côté, elle devra favoriser le dialogue et rendre compte des ses progrès à ses parties prenantes.

Dans la pratique, la Triple Bottom Line est peu opératoire car trop générale et n'échappe pas à la vision segmentée. En effet, sa mise en place se heurte à des obstacles qui viennent tempérer ses bénéfices potentiels. Force est de constater que le « triple p » reste encore un bilan segmenté en trois parties, établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans le « triple p » sans l'existence de relations de cause à effet, ni d'interfaces entre ces trois sphères. Ces dimensions n'intègrent pas la capacité de dialogue avec les stakeholders, ni le capital réputation des entreprises qui se construit sur le long terme, ni les éléments permettant de générer une pérennité partagée avec la société civile. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société (Dubigeon, 2002).

## **3.3 MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE À PARTIR D'UN TABLEAU DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Pour approcher la mesure de la performance globale d'une entreprise, nous proposons d'identifier les effets de sa démarche développement durable sous l'angle de ses parties prenantes. En effet, seuls comptent réellement les résultats concrets pour réduire les impacts négatifs générés par l'activité de l'entreprise sur toutes les sphères du développement durable. Ainsi pour mesurer la performance globale d'une entreprise, nous mesurons la valeur ajoutée de la politique de développement durable de cette entreprise pour ses différentes parties prenantes. A partir d'un système d'indicateurs présenté sous la forme d'un tableau de bord, cette approche permet d'apprécier si l'investissement réalisé dans ce domaine est suffisant et adéquat.

### **3.3.1 Processus de construction**

Pour réaliser ce tableau de bord, nous avons effectué dans un premier temps un état des lieux des référentiels nationaux et internationaux existants sur le développement durable (les indicateurs du GRI, la loi NRE, SD 21000...). Puis, nous nous sommes intéressés à la politique développement durable d'une dizaine d'entreprises multinationales de secteurs d'activités différents. A partir de leurs rapports développement durable et d'une revue de la littérature sur le développement durable et la mesure de la performance, nous avons identifié un certain nombre de parties prenantes et délimité leurs attentes afin d'obtenir un ensemble fini, suffisamment restreint pour être exploitable. Ces parties prenantes constituent les principales composantes de la performance globale. Ensuite, pour chaque partie prenante, nous avons défini des plans d'actions permettant aux entreprises de réaliser leurs objectifs et de répondre aux attentes de la partie prenante concernée. Ces actions seront mesurées régulièrement par l'intermédiaire d'un ensemble d'indicateurs définis par un panel d'experts dans le cadre d'un groupe de travail.

Rappelons qu'il s'agit d'une première version du tableau de bord. Celui-ci sera par la suite expérimenté auprès de plusieurs entreprises, notamment des PME, avant d'être validé définitivement.

### **3.3.2 Présentation du tableau de bord**

Outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord développement durable est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux dirigeants de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des différentes actions engagées pour assurer le développement durable de leur entreprise. Ce tableau de bord se présente sous la forme de 9 tableaux représentant chaque partie prenante, leurs attentes et le suivi des actions à l'aide d'indicateurs.

#### **3.3.2.1 LES PARTIES PRENANTES ET LEURS ATTENTES**

L'AFNOR, dans son référentiel SD 21000, définit les parties prenantes comme tout « individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs. » Cette définition ne délimite pas une liste précise et claire des parties prenantes et de leurs attentes. Compte tenu de la complexité

### 3 MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

de la réalité, il paraît illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi pour mesurer la performance globale des entreprises, nous proposons de réduire cette réalité à un ensemble fini de 9 catégories de parties prenantes avec un nombre limité d'attentes. La 9ème catégorie intitulée « Autres Acteurs de la Société » permet de ne pas figer la liste des parties prenantes. Compte tenu des enjeux, il est donc important que les entreprises définissent bien au préalable leurs attentes dans une démarche de dialogue et de cerner celles des interlocuteurs des parties prenantes, afin d'éviter des frustrations et de déboucher sur une opération contre-productive.

## LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES ET LEURS ATTENTES

PARTIES PRENANTES	ATTENTES
CLIENTS & CONSOMMATEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et sécurité des produits</li> <li>• Meilleur prix</li> <li>• Produits respectant des critères environnementaux et sociaux</li> <li>• Communication fiable</li> </ul>
FOURNISSEURS (Fournisseurs de matières & Services, Banques, Assurances...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation durable et équitable</li> </ul>
SALARIES & LEURS REPRESENTANTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction professionnelle</li> <li>• Amélioration de l'emploi et des conditions de travail</li> <li>• Respect des Droits de l'homme au sein de (des) entité (s) et dans la chaîne fournisseurs-sous-traitants</li> </ul>
INVESTISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisation de l'entreprise</li> <li>• Rentabilité et perspectives de croissance</li> <li>• Valorisation de l'image de l'entreprise</li> </ul>
POUVOIRS PUBLICS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à la richesse nationale et locale</li> <li>• Respect de la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes et dans tous les pays d'exercice de l'activité</li> <li>• Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent</li> </ul>
ANCORAGE LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution au développement économique local et amélioration de la vie locale</li> <li>• Maîtrise des risques environnementaux</li> <li>• Lutte contre la corruption au niveau local</li> </ul>
ORGANISATION PROFESSIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux exigences en matière de développement durable spécifiques à la branche d'activité</li> </ul>
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation environnementale</li> <li>• Préservation des ressources naturelles</li> <li>• Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants</li> </ul>

### 3 MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

PARTIES PRENANTES	ATTENTES
<p>AUTRES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ASSOCIATIONS &amp; ONG</b></li>   <li>• <b>MEDIAS</b></li>   <li>• <b>UNIVERSITÉS &amp; CENTRES DE RECHERCHE</b></li>   <li>• <b>Etc.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposition de moyens nécessaires à la réalisation de projets spécifiques</li> <li>• Evaluation des actions menées par l'entreprise sur le développement durable</li> <li>• Large diffusion d'une « culture » développement durable sous tous ses aspects</li> <li>• Orientation des actions de l'entreprise vers des priorités réelles déterminées par les acteurs de terrain</li>   <li>• Communication régulière et transparente avec les médias</li>   <li>• Mise en place de partenariats pour la réalisation de projets spécifiques</li> </ul>

#### 3.3.2.2 Les plans d'actions et les indicateurs de mesure

Les indicateurs figurant dans le tableau de bord sont regroupés selon les 9 catégories de parties prenantes (confère annexe 1). Ils mesurent les actions de l'entreprise face aux attentes des parties prenantes. La performance globale de l'entreprise réside dans sa capacité à répondre à ces attentes. Le tableau de bord ne vise pas l'exhaustivité, il reprend les indicateurs clés qui dépendent des priorités de l'entreprise et de l'importance des parties prenantes dans sa politique de développement durable.

Les indicateurs sont classés selon une nomenclature particulière.

Exemple : l'indicateur **C1.1.1** :

- **C** : la lettre C représente la partie prenante Clients et Consommateurs.
  - o **C1** : correspond à l'attente n°1 de la partie prenante Clients et Consommateurs.
    - C1.1 indique l'action n°1 permettant de répondre à l'attente n°1 de la partie prenante Clients et Consommateurs.
      - **C1.1.1** : cet indicateur apporte une information sur l'état d'avancement de l'action n°1 de l'attente n°1 de la partie prenante Clients et Consommateurs.

## NOMENCLATURE DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

NOMENCLATURE	PARTIES PRENANTES
<b>C</b>	CLIENTS & CONSOMMATEURS
<b>F</b>	FOURNISSEURS
<b>S</b>	SALARIES & LEURS REPRESENTANTS
<b>I</b>	INVESTISSEURS
<b>P</b>	POUVOIRS PUBLICS
<b>A</b>	ANCRAGE LOCAL
<b>O</b>	ORGANISATION PROFESSIONNELLE
<b>E</b>	ENVIRONNEMENT
<b>A0</b>	ASSOCIATIONS & ONG
<b>M</b>	MEDIAS
<b>U</b>	UNIVERSITES & CENTRES DE RECHERCHE

### 3.3.3 Utilisation du tableau de bord

La mise en place de ce tableau ne doit pas être une finalité. L'évaluation de la performance globale est pertinente lorsque qu'elle s'inscrit dans un cadre de discussion avec les parties prenantes. En effet, le jugement porté sur l'entreprise étant subjectif, c'est le débat avec les parties prenantes autour de cette performance qui permettra de maîtriser cette subjectivité. Les décisions qui seront prises auront un impact négatif pour certaines parties prenantes et un impact positif pour d'autres. C'est au dirigeant d'arbitrer entre les intérêts propres et souvent contradictoires des différentes parties prenantes. Par ailleurs, la consultation des parties prenantes constitue un outil de management pour les entreprises qui leur permet de réaliser deux types d'objectifs : identifier les enjeux développement durable (qui constituent des zones de progrès sur lesquelles elles seront amenées à travailler et à communiquer) et identifier des points précis (crise, accident, émissions, nouvelle technologie, etc.).

Le tableau de bord dans sa version actuelle permet à l'entreprise, quelle que soit sa taille, de communiquer avec ses parties prenantes. C'est avant tout un outil de dialogue et de communication destiné entre autres à gérer les conflits avec les parties prenantes. Dans son acceptation initiale, le tableau de bord permet de mesurer les résultats des différentes actions engagées en matière de développement durable. En plus d'être un outil de mesure, le tableau de bord est un plan stratégique contenant une série d'actions qu'une entreprise peut entreprendre pour mettre en œuvre une démarche développement durable.

Le tableau de bord présenté et dont le contenu repose sur des informations actuelles a pour vocation d'évoluer. Cette première version fera l'objet d'une expérimentation auprès de plusieurs PME françaises en vue de l'améliorer et de le rendre plus en adéquation avec les problématiques des PME.



# B I B L I O G R A P H I E

- **BOUQUIN H.** Le contrôle de gestion. 6ème éd. Paris : Collection Gestion, 2004.
- **BOURGUIGNON A.** Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie De Compatibilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, p. 932-941.
- **BRUNEL S.** Le développement durable. 1ère éd. Paris : Que sais-je ? Collection Encyclopédique, 2004, p.9.
- **CAPRON M.,** QUAIREL-LANOIZELEE F. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable - AIMS – IAE d'Aix-en-Provence - 2005.
- **DUBIGEON O.** Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? Paris : Editions Village Mondial, 2002.
- **LAVILLE E.** L'entreprise verte. 2ème éd. Paris : Village Mondial, 2006, p.13.
- **MAHIEU F.** Triple Bottom Line Reporting, Groupe One. SEE Management Files, novembre 2002.
- **STEPHANY D.** Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD. Paris : Editions Liaisons, 2003.
- **TYTECA D.** Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable, SIM, octobre 2002.

# A N N E X E S

<b>ANNEXE 1 : LE TABLEAU DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> .....	54
<b>ANNEXE 2 : LE TABLEAU DE CONCORDANCE (INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DÉVELOPPEMENT DURABLE/ GRI /LOI NRE).</b> .....	65

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

CLIENTS & CONSOMMATEURS	ATTENTES	PLANS D'ACTIONS	INDICATEURS
CLIENTS & CONSOMMATEURS	C1 Qualité et sécurité des produits	1.1 Mettre en place un système de gestion de la qualité et de la sécurité des produits et les faire certifier	C1.1.1 Liste des références certifiées en matière de qualité et de sécurité (produits/ sites/ processus de fabrication)
	C2 Meilleur prix	2.1 Garantir une transparence des prix	C2.1.1 *Comparatif des prix avec ceux de la concurrence  *Décomposition du prix en fonction des services liés au produit (frais de transport, frais de dossiers, garantie, assistance téléphonique, commission...) et des taxes (TVA, taxes d'aéroport...)
	C3 Produits respectant des critères environnementaux et sociaux	3.1 *Développer l'eco-conception *Evaluer les impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'Analyse de Cycle de Vie (ACV)	C3.1.1 Nombre de produits bio ou d'écoproduits
		3.2 Faire du commerce équitable	C3.2.2 Nombre de références des produits issus du commerce équitable
	C4 Communication fiable	4.1 Garantir la transparence et la fiabilité des informations	C4.1.1 *Liste des supports d'information externe (catalogues, rapports, lettres d'information, site internet...) *Qualité des informations publiées
		4.2 S'assurer de l'éthique des publicités réalisées	C4.2.2 Charte d'éthique publicitaire
		4.3 Mettre en place un service de réponses aux clients/ consommateurs prenant en compte leurs remarques et leurs réclamations	C4.3.1 Qualité des réponses fournies (régularité, délais, clarté de la formulation, accompagnement pédagogique...)
		4.4 Mesurer la satisfaction des clients/consommateurs	C4.4.1 Résultats des enquêtes de satisfaction

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

		ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS		
FOURNISSEURS (Fournisseurs de MP & Services, Banques, Assurances...)	F1	Relation durable et équitable	1.1	Conclure ou renforcer des partenariats à long terme	F1.1.1 *Stratégie de partenariat durable *Nombre et durée de partenariats signés *Dépenses de publicité affectées aux partenariats avec les fournisseurs	
			1.2	Respecter les délais de commande, livraison et paiement	F1.2.1	Evolution des délais moyens de paiement d'année en année pour les différentes grandes catégories de fournisseurs
					F1.2.2	% de contrats honorés dans les conditions convenues (modalités de commande, de livraison, de règlement...)
					F1.2.3	Nombre d'incidents avec les fournisseurs
			1.3	Surveiller la pérennité des fournisseurs	F1.3.1	% du CA du fournisseur réalisé avec l'entreprise
					F1.3.2	Niveau des aides directes réalisées par l'entreprise au bénéfice des fournisseurs et sous-traitants
			1.4	Identifier des produits ou services labellisés socialement ou économiquement responsables	F1.4.1	Exemples d'arbitrages positifs en faveur de produits socialement responsables
			1.5	Introduire des clauses sociales, environnementales, éthiques, qualité et sécurité dans les contrats avec les fournisseurs	F1.5.1	*Existence ou non de clauses sociales, environnementales, éthiques... *% de contrats incluant des clauses sociales, environnementales, éthiques
F1.5.2	Nombre d'incidents fournisseurs liés à un enjeu social, environnement, éthique, qualité, sécurité.					
F1.5.3	Retour des marchandises					
1.6	Utiliser des notations extra financières pour les grands fournisseurs côtés	F1.6.1	*Utilisation ou non de notations *Avec quelle agence ?			
1.7	Réaliser des audits des fournisseurs si nécessaire	F1.7.1	Rapports d'audit et définition des responsabilités réciproques			
1.8	Organiser la communication avec les fournisseurs	F1.8.1	Existence ou non d'une plateforme d'échange avec les fournisseurs			

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
SALARIES & LEURS REPRESENTANTS	S1 Satisfaction professionnelle	1.1 Récompenser les efforts des salariés	S1.1.1 *% moyen d'augmentation par niveau hiérarchique *Taux de promotion homme/femme *Nombre de postes pourvus par recrutement externe comparé au nombre de postes pourvus par promotion interne
		1.2 Effectuer des entretiens annuels avec les salariés	S1.2.1 *% de l'effectif ayant eu un entretien d'évaluation individuel au moins annuel
		1.3 Prendre en compte les remarques ou les suggestions des salariés	S1.3.1 *Nombre de suggestions retenues par la direction *Publication régulière des suggestions des salariés *Qualité des réponses fournies aux salariés (formulation, délai...)
		1.4 Mesurer la satisfaction des salariés	S1.4.1 Enquêtes de satisfaction réalisées par un cabinet indépendant
	S2 Amélioration de l'emploi et des conditions de travail	2.1 Favoriser le maintien de l'emploi et l'évolution des rémunérations	S2.1.1 *Effectif de l'entreprise sur les 3 dernières années *Répartition des effectifs par zone géographique
			S2.1.2 Flux d'entrée & sorties de MOD par zone géographique (embauche, retraite, rupture de contrat, fin CDD)
			S2.1.3 Nombre de délocalisations à l'étranger avec incidence sur les effectifs (délocalisation des unités de production, de la sous-traitance, des achats, des services...)
			S2.1.4 En cas de restructurations-réorganisations: *% de l'effectif et nombre de salariés touchés par site *Moyens mis en œuvre pour leur reclassement *% de salariés reclassés dans le cadre des actions de reclassement menées
			S2.1.5 *Évolution des rémunérations par zone géographique et par niveau hiérarchique *Comparaison avec la moyenne nationale
			S2.1.6 Répartition des masses salariales par zone géographique et par niveau hiérarchique
S2.1.7 *Rémunération moyenne annuelle brute ventilée entre hommes et femmes par niveau hiérarchique et écarts *Comparatif avec le secteur d'activité			

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE (suite)

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
<b>SALARIES &amp; LEURS REPRESENTANTS</b>	<b>S2</b> Amélioration de l'emploi et des conditions de travail	2.1 Favoriser le maintien de l'emploi et l'évolution des rémunérations	<b>S2.1.8</b> Couverture sociale : descriptif de la politique en matière de prévoyance, complémentaire santé en indiquant les % de cotisation
		2.2 Développer le dialogue social et la négociation collective	<b>S2.2.1</b> Description des initiatives visant à créer un dialogue se traduisant par la mise en place des instances représentatives du personnel prévues par la loi ainsi que des instances de dialogue et de négociation.
			<b>S2.2.2</b> *% des sites représentés par des organisations syndicales et les représentants du personnel. *Procédures d'information du personnel sur les modifications d'activité.
		2.3 Garantir la santé et la sécurité des salariés	<b>S2.2.3</b> *Nombre et fonctionnement des rencontres effectuées avec les organisations syndicales *Nombre d'accords professionnels signés / Nombre total de réunions portant sur les accords («taux de transformation»)
			2.4 Favoriser la formation et l'évolution de chacun
		<b>S3</b> Respect des droits de l'homme au sein de (des) entité (s) et dans la chaîne fournisseurs-sous-traitants	
	<b>S2.3.3</b> % des salariés ayant un examen annuel de santé		
	<b>S2.3.4</b> Organisation du management de la santé et de la sécurité: médecin du travail, CHSCT, psychologue, ergonomiste.		
	<b>S2.4.1</b> * Nombre d'heures de formation par an par salarié, par niveau hiérarchique * Typologie des actions de formation ventilée par niveau hiérarchique		
	<b>S3.1.1</b>	*Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter toutes formes de discrimination (race, couleur, sexe, religion, opinions politiques, origine nationale ou sociale) ainsi que les résultats obtenus. *Mentionner si l'entreprise a signé la Charte de la Diversité, le Pacte Mondial (Global Compact).	<b>S3.1.2</b>

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE (suite)

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
<b>SALARIES &amp; LEURS REPRESENTANTS</b>	<b>S3</b> Respect des droits de l'homme au sein de (des) entité (s) et dans la chaîne fournisseurs-sous-traitants	<b>3.2</b> Favoriser la diversité et l'égalité des chances	<p><b>S3.2.1</b> Politique d'égalité professionnelle entre femmes et hommes</p> <p><b>S3.2.2</b> Répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique, âge et ancienneté</p> <p><b>S3.2.3</b> % des personnes handicapées dans les effectifs</p>
		<b>3.3</b> Chaîne fournisseurs-sous-traitants-partenaires : * Eviter toute forme de discrimination * Interdire le travail des enfants et le travail forcé	<p><b>S3.3.1</b> *Description du dispositif mis en place : politique, procédures, programmes. *Moyens mis en œuvre pour s'assurer que ce dispositif est appliqué: descriptif et périodicité des contrôles, audits effectués et résultats; indiquer par qui (expert indépendant).</p>
		<b>3.4</b> Interdire le travail des enfants et le travail forcé	<p><b>S3.4.1</b> Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter le travail des enfants et le travail forcé</p>
		<b>3.5</b> Interdire le travail «non déclaré»	<p><b>S3.5.1</b> Description de la politique, des procédures et des programmes visant à éviter le travail au noir</p>

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
INVESTISSEURS	I1 Sécurisation de l'entreprise	1.1 Piloter l'activité de l'entreprise autour d'une meilleure gestion des risques	11.1.1 Identification et hiérarchisation des différents types de risques
			11.1.2 Existence ou non des codes de déontologie, rapports de contrôle interne, rapport éthique...
			11.1.3 Stratégie d'anticipation de la transmission du patrimoine
	I2 Rentabilité et perspectives de croissance	2.1 Rémunérer les apporteurs de capitaux	12.1.1 Dividendes versés, Evolution des dividendes
			12.2.1 *Publications à destination des investisseurs *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
	I3 Valorisation de l'image de l'entreprise	3.1 Communiquer de manière régulière et transparente avec les agences de notation	13.1.1 *Publications à destination des agences de notation *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
			13.2.1 Certifications indépendantes
		3.2 Réaliser des évaluations externes	13.2.2 Notation financière (ex.notes de Moody's) 13.2.3 Notation Responsabilité Sociale des Entreprises (Indices ISR)

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

	ATTENTES		PLANS D' ACTIONS		INDICATEURS		
POUVOIRS PUBLICS	P1 Contribution à la richesse nationale et locale	1.1	Redistribuer une partie des revenus obtenus	P1.1.1	Répartition des impôts et taxes payés (par type et par pays)		
				P1.1.2	*Donations à la société civile, aux collectivités et à d'autres groupes *Actions de parrainage, mécénat		
	P2 Respect de la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes et dans tous les pays d'exercice de l'activité	2.1	Respecter la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes	P2.1.1	*Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation *Pénalités et amendes encourues pour ces infractions		
				2.2	Mener des audits internes (respect de la législation du travail, législation environnementale, paiement des cotisations sociales, impôts, ...)	P2.2.1	Conclusions des différents contrôles
						2.3	Déployer un dispositif de conformité
				P2.3.2	Sommes des provisions pour risque de condamnation en matière de législation environnementale et sociale		
	P3 Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent	3.1	Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	P2.3.3	Nombre des rappels à l'ordre, interdiction d'exercer une activité, amendes éventuelles		
				P2.4.1	Publication des marchés obtenus		
				P3.1.1	Mesures prises notamment pour les pays à forte exposition à la corruption		

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

	ATTENTES		PLANS D' ACTIONS		INDICATEURS
<b>ANCORAGE LOCAL</b>	A1 Contribution au développement économique local et amélioration de la vie locale	1.1	Maintenir et créer des emplois au niveau local	A1.1.1	Nombre de salariés issus des populations locales
		1.2	S'impliquer dans la vie locale	A1.2.1	% des revenus consacrés à des actions sociales, sportives, culturelles, éducatives ou sanitaires...
	A2 Maîtrise des risques environnementaux	2.1	Confère «Partie Prenante Environnement»	A1.2.2	Stratégie de l'entreprise en cas de fermeture ou d'ouverture de site
				A2.1.1	Confère «Partie Prenante Environnement»
	A3 Lutte contre la corruption au niveau local	3.1	Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	A3.1.1	*Chiffre d'affaires par zone géographique de niveau d'exposition au risque de corruption *Description de la politique, des procédures et des programmes de lutte contre la corruption

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

	ATTENTES		PLANS D' ACTIONS		INDICATEURS
<b>ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES</b>	01 Conformité aux exigences en matière de développement durable spécifiques à la branche d'activité	1.1	Adhérer à des organisations professionnelles et promouvoir le développement durable	01.1.1	Adhésion ou non à des organisations professionnelles
				01.1.2	Actions réalisées en faveur du développement durable depuis l'adhésion
		2.1	Mettre en place des groupes de travail et organiser des rencontres et réunions d'information	02.1.1	Nombre et fonctionnement des rencontres effectuées avec les organisations professionnelles et les autorités publiques
				02.1.2	Nombre d'accords professionnels signés / Nombre total de réunions portant sur les accords

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

		ATTENTES	PLANS D'ACTIONS	INDICATEURS		
ENVIRONNEMENT	E1	Respect de la réglementation environnementale	1.1	Déployer un dispositif de conformité	E1.1.1	*% des effectifs consacrés à la conformité *Nombre d'arrêtés à jour et respectés *Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation *Mises en demeure de la DRIRE *Pénalités et amendes encourues pour ces infractions
			2.1	Responsabiliser l'ensemble des acteurs (personnel, direction...)	E2.1.1	Contributions effectives au sein de l'entreprise pour la préservation des ressources naturelles
	E2	Préservation des ressources naturelles	2.2	Réduire les consommations d'eau	E2.2.1	Evolution des prélèvements d'eau (ex. m3/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
			2.3	Réduire les consommations d'énergie	E2.3.1	Evolution de la consommation d'énergie (ex. gigajoules/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
			2.4	Réduire les consommations de matières premières (MP)	E2.4.1	Evolution des consommations de matières premières (ex. tonnes de MP/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
			2.5	Préserver la biodiversité	E2.5.1	Mesures prises pour limiter et réparer les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées
			3.1	Décrire la politique environnementale de l'entreprise (comment prend-elle en compte l'environnement dans son fonctionnement?)	E3.1.1	Définition des principes, des orientations et des objectifs sur lesquels vont être fondées les actions en matière de protection de l'environnement
	E3	Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	3.2	Réaliser une analyse environnementale des sites et des produits	E3.2.1	Analyse détaillée des ressources, procédés, productions de l'entreprise afin d'identifier les différents impacts sur l'environnement et les problèmes qui doivent être réglés par la direction du site.
					E3.2.2	Evaluation des impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'Analyse de Cycle de Vie
					E3.2.3	Connaissance des éventuelles pollutions et mise en place d'un plan de dépollution (ex. plans de décontamination des terrains et des eaux...)

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE (suite)

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>E3</b> Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	<b>3.3</b> Mettre en place des S.M.E. et les faire certifier	<b>E3.3.1</b> Nombre de sites certifiés ISO 14001  <b>E3.3.2</b> Existence ou non d'une certification HQE
		<b>3.4</b> Réduire les émissions de gaz à effet de serre	<b>E3.4.1</b> Emissions de gaz à effet de serre (ex.tonnes d'équivalents CO2/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
		<b>3.5</b> Réduire les émissions de composés organiques volatils (COV)	<b>E3.5.1</b> Emissions de COV (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
		<b>3.6</b> Réduire les rejets atmosphériques [y compris ceux qui sont liés aux transports des marchandises, des fournisseurs, des collaborateurs (en déplacement professionnel ou en direction de leur domicile)]	<b>E3.6.1</b> Rejets atmosphériques par type (ex.tonnes de substances d'azote ou de soufre/unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
		<b>3.7</b> Réduire les rejets aquatiques	<b>E3.7.1</b> Rejets aquatiques par type (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
		<b>3.8</b> Réduire la production de déchets	<b>E3.8.1</b> *Quantité de déchets *Quantité de déchets recyclés (par unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
		<b>3.9</b> Limiter l'utilisation de produits dangereux	<b>E3.9.1</b> Mesures de prévention prises pour réduire au minimum l'utilisation de produits dangereux
		<b>3.10</b> Améliorer les performances environnementales	<b>E3.10.1</b> % des frais de R&D liés à des améliorations environnementales
			<b>E3.10.2</b> Notes d'appréciation des associations sur les efforts réalisés

## TABLEAU DE BORD DEVELOPPEMENT DURABLE

AUTRES ACTEURS DE LA SOCIETE	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS			
ASSOCIATIONS & ONG	A01	Disposition de moyens nécessaires à la réalisation de projets spécifiques	1.1	*Identifier les ONG et Associations (faire une cartographie de ces organismes) *Développer des partenariats avec des ONG / Associations	A01.1.1	Montant et détail des actions de sponsoring, de soutien ou de mise à dispositions de moyens humains et matériels au profit des ONG et Associations partenaires
	A02	Evaluation des actions menées par l'entreprise sur le développement durable	2.1	Se faire labelliser par une ONG / Association spécifique	A02.1.1	Mention de la labellisation ou certification obtenue et millésime.
	A03	Large diffusion d'une «culture» développement durable sous tous ses aspects : «transfert du savoir-faire»	3.1	Faire appel à l'expertise d'ONG / Associations pour la formation, le conseil sur les thématiques du développement durable, le reporting (indicateurs), la culture locale en cas d'implantation à l'étranger	A03.1.1	Descriptif et coût des actions de formation et/ ou de conseil menés par les ONG / Associations au niveau national et international
	A04	Orientation des actions de l'entreprise vers des priorités réelles déterminées par les acteurs de terrain	4.1	*Améliorer les niveaux de vie des populations défavorisées en orientant les investissements et en établissant des plans d'actions en collaboration étroite avec les organismes concernés  *Permettre l'accès à un habitat décent et aux soins par la mise en place de moyens matériels sanitaires et médicaux pour les populations défavorisées	A04.1.1	Montant des donations, actions de parrainage et de mécénat auprès de ces organisations
	4.2		4.2	Limiter les dégradations environnementales et climatiques	A04.2.1	Confère «Partie Prenante Environnement»
MEDIA	M1	Communication régulière et transparente avec les médias	1.1	Communiquer de manière régulière et transparente avec les médias	M1.1.1	*Publications à destination des médias *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
UNIVERSITES & CENTRES DE RECHERCHE	U1	Mise en place de partenariats pour la réalisation de projets spécifiques	1.1	Contribuer à la formation et la recherche universitaire dans le domaine du développement durable (innovations techniques...)	U1.1.1	*Contribution à la création de filières spécifiques aux problématiques du développement durable *Aides et subventions accordées aux universités et centre de recherche
			1.2	Contribuer au développement des métiers «développement durable»	U1.1.2	*Participation aux formations professionnelles *Proposition aux étudiants de stages en entreprise
			U1.2.1		U1.2.1	Embauches d'étudiants ou universitaires issus de formations «développement durable»

## TABLEAU DE CONCORDANCE

PARTIES PRENANTES	INDICATEURS DE L'ACADEMIE	REFERENTIEL GRI 2002	LOI NRE (Décret n° 2002-221 du 20 février 2002 )
CLIENTS & CONSOMMATEURS	C1.1.1		
	C2.1.1		
	C3.1.1		
	C3.2.2		
	C4.1.1	PR2	
	C4.2.2	PR9	
	C4.3.1		
FOURNISSEURS	C4.4.1	PR8	
	F1.1.1		
	F1.2.1	EC4	
	F1.2.2		
	F1.2.3		
	F1.3.1		
	F1.3.2		
	F1.4.1		
	F1.5.1		
	F1.5.2		
SALARIES & LEURS REPRESENTANTS	F1.5.3		
	F1.6.1		
	F1.7.1		
	F1.8.1		
	S1.1.1		Art.148-2 3°
	S1.2.1		
	S1.3.1		
	S1.4.1		
	S2.1.1	LA1	Art.148-2 1°a)
	S2.1.2	LA2	Art.148-2 1°a)
	S2.1.3		Art.148-2 1°a)
	S2.1.4		Art.148-2 1°b)
	S2.1.5		Art.148-2 3°
	S2.1.6	EC5	Art.148-2 3°
	S2.1.7		Art.148-2 3°
	S2.1.8		
	S2.2.1	HR5	Art.148-2 4°
	S2.2.2	LA3. LA4	Art.148-2 4°
	S2.2.3		Art.148-2 4°
	S2.3.1	LA7	Art.148-2 5°
	S2.3.2	LA7	Art.148-2 2°
	S2.3.3		Art.148-2 5°
	S2.3.4	LA14	Art.148-2 5°
S2.4.1	LA9	Art.148-2 6°	
S3.1.1	HR4		
S3.1.2			
S3.2.1	LA10	Art.148-2 3°	
S3.2.2	LA10	Art.148-2 3°	
S3.2.3	LA10	Art.148-2 7°	
S3.3.1	HR2. HR3	Art.148-2 9°. Art.148-2 9°(paragraphe 3)	
S3.4.1	HR6. HR7	Art.148-2 9°(paragraphe 3)	
S3.5.1		Art.148-2 9°(paragraphe 3)	
INVESTISSEURS	I1.1.1		
	I1.1.2		
	I1.1.3		
	I2.1.1	EC6	
	I2.2.1		
	I3.1.1		
	I3.2.1		
POUVOIRS PUBLICS	I3.2.2		
	I3.2.3		
	P1.1.1	EC8	
	P1.1.2	EC10	
	P2.1.1		
	P2.2.1		
	P2.3.1		
	P2.3.2		Art.148-3 7°
ANCRAGE LOCAL	P2.3.3		
	P2.4.1		
	P3.1.1		
	A1.1.1	HR12	Art.148-2 9°(paragraphe 1)
	A1.2.1	HR14	Art.148-2 8°
A1.2.2		Art.148-2 9°(paragraphe 1)	
A2.1.1			
A3.1.1	SO2		

## TABLEAU DE CONCORDANCE (SUITE)

PARTIES PRENANTES	INDICATEURS DE L'ACADEMIE	REFERENTIEL GRI 2002	LOI NRE (Décret n° 2002-221 du 20 février 2002 )
ORGANISATION PROFESSIONNELLE	O1.1.1		
	O1.1.2		
	O2.1.1		
	O2.1.2		
ENVIRONNEMENT	E1.1.1	EN16	Art.148-3 4°.Art.148-3 8°
	E2.1.1		Art.148-3 1°
	E2.2.1	EN5	Art.148-3 1°
	E2.3.1	EN3. EN4	Art.148-3 1°
	E2.4.1	EN1	Art.148-3 1°
	E2.5.1	EN7. EN27	Art.148-3 2°
	E3.1.1		
	E3.2.1		Art.148-3 3°
	E3.2.2	EN14	Art.148-3 3°
	E3.2.3		Art.148-3 3°
	E3.3.1		Art.148-3 3°
	E3.3.2		Art.148-3 3°
	E3.4.1	EN8	Art.148-3 1°
	E3.5.1		Art.148-3 1°
	E3.6.1	EN10. EN34	Art.148-3 1°
	E3.7.1	EN12	Art.148-3 1°
	E3.8.1	EN11. EN15	Art.148-3 1°
	E3.9.1		Art.148-3 1°
	E3.10.1		Art.148-3 5°
	E3.10.2		
AUTRES ACTEURS DE LA SOCIETE			
ASSOCIATIONS & ONG	A01.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A02.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A02.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A03.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A04.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
A04.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)	
MEDIA			
UNIVERSITES & CENTRES DE RECHERCHE	U1.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	U1.1.2		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	U1.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)