

Avant la RSE, un système de management intégré Pour la prévention des risques et le pilotage de la performance

L'actualité souffle parfois des vents contradictoires : ainsi la crise du « Horsesgate » survient-elle alors qu'en parallèle le secteur agroalimentaire redouble d'efforts pour engager ses acteurs sur la voie de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**. Ces efforts se traduisent aussi bien sur le plan médiatique, avec par exemple la remise du prix de l'usine alimentaire durable 2013 (cf. ch.1), que sur le plan normatif avec par exemple la mise à disposition depuis fin 2012 d'un document porté par COOP DE France et l'ANIA intitulé : « Développement durable et responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de la norme ISO26000 :2010 pour le secteur de l'agroalimentaire » (éditions AFNOR).

Ce contraste nous interpelle sur la relation qui peut exister entre d'une part la tendance forte de la RSE, résolument optimiste et constructive vers laquelle tendent un nombre croissant d'entreprises, et d'autre part la dimension tellement triviale de la crise de crédibilité qui secoue aujourd'hui le secteur agroalimentaire.

Cette situation met en lumière ce qui nous semblait déjà une évidence dans les deux précédents ExarisInfo (n°40 et 46) consacrés à la notion de RSE : à l'ère de la communication à tout crin il est plus que jamais vital pour une entreprise **d'anticiper les risques multiples** auxquels elle s'expose et de structurer leur maîtrise, ce avant de s'engager sur le terrain certes séduisant mais glissant d'une communication active sur la RSE. Il ne s'agit certainement pas de détourner les entreprises d'ambitions louables en matière sociétale, mais bien de rappeler qu'un développement réellement durable ne peut se faire que sur des fondations solides... sans lesquelles le souffle de la moindre crise pourrait avoir des conséquences sinon fatales tout au moins dramatiques.

1. La RSE : nécessaire mais pas suffisante

La RSE est donc un **concept** plus large que le développement durable, qu'elle inclut comme une composante-clef (cf. ExarisInfo 46). Au-delà d'une approche « environnementale », l'entreprise socialement responsable identifie l'ensemble de ses **parties prenantes**, détermine celles qui sont **significatives**, et parmi ces dernières celles qui appartiennent à sa **sphère d'influence**.

Il s'agit ensuite de s'assurer que l'entreprise met en place un mode de **gouvernance** prenant en compte les attentes et les besoins des parties prenantes. Afin d'orienter l'entreprise dans la priorisation de ses actions la norme ISO26000 identifie 7 **questions centrales** (fig.1).

La norme ISO26000 n'est **pas une norme de management des risques**, contrairement aux normes ISO22000, ISO14001 ou OHSAS18001 (cf. fig.1). Son prisme est différent : elle définit des principes, sous forme de « **domaines d'action** », auxquels les entreprises sont encouragées à adhérer si elles veulent pouvoir se considérer comme responsables au sens large, dans leurs relations avec les acteurs de la société. La mise en œuvre de cette norme telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui vise essentiellement à **promouvoir des actions concrètes** sur des **choix de domaines d'actions** ayant des effets positifs pour les parties prenantes de l'entreprise et, par enchaînement vertueux, pour l'entreprise elle-même.



Fig.1 – les 7 Questions Centrales de la RSE selon la norme ISO26000:2010

Prenons quelques exemples d'actions menées par le lauréat 2013 du Prix de l'Usine Alimentaire durable de Process Magazine (Yéo International): économies d'eau par le recours aux électrovannes, éco-formulation avec création d'une marque locale, éco-conception avec allègement des emballages à la clef, réduction des accidents du travail par la mise en place de visites sécurité, augmentation de l'attractivité de l'entreprise par une refonte du processus d'intégration et de recrutement, mise en place d'un lien logistique rail-route entre Toulouse et Paris...

Autant d'actions concrètes que l'on ne peut qu'encourager pour leurs effets bénéfiques tant sur l'écosystème de l'entreprise que sur l'entreprise elle-même. Mais ces 6 exemples d'actions ciblées portent essentiellement sur 3 questions centrales : « Communauté et développement local » (1 action) / « Environnement » (4 actions) / « Relations et conditions de travail » (1 action). Il en va ainsi de la RSE aujourd'hui : il s'agit de progresser, de s'engager, sans exigence d'exhaustivité mais avec le droit de communiquer... d'où le risque accru auquel s'expose l'entreprise qui n'aurait pas construit sa démarche sur des bases solides.

Exaris et vous

Nos prochaines formations interentreprises :

- Construire un système de **Food Defense** avec l'outil PFD© - le 30 mai à Paris et à Rennes
- Intégrer la **conception hygiénique** dans vos développements et achats avec l'outil H-DAT©* - le 6 juin à Paris
- Assimilez les principes **Lean pour une application pratique dans les IAA** – 19&20 juin à Paris
- Optimisez votre approche **HACCP en cohérence avec ISO22000** – le 27 juin à Paris

>> Cliquez ici

Découvrez



Diagnostic réglementaire

>> Cliquez ici

Contactez-nous : exaris@exaris.fr

* Hygienic Design Assessment Tool

2. Le Système de Management intégré : socle de la RSE

Construire un SMI (Système de Management intégré) consiste à structurer le management de l'entreprise sur des « processus » lisibles, robustes et exhaustifs dans la **couverture des risques** significatifs pour l'entreprise. Trois thèmes regroupent les risques majeurs auxquels les industries alimentaires sont classiquement exposées :

- S - Les risques liés à la **sécurité et à la santé** des salariés (physique et psychologique) et plus largement des personnels sous la responsabilité de l'entreprise (sous-traitants, visiteurs...), la gravité d'une non maîtrise pouvant aller de l'inconfort ponctuel à l'accident grave
- Q - Les risques liés à la **sécurité et à la qualité des produits** et services fournis, la gravité d'une non maîtrise opérationnelle pouvant aller de la simple réclamation (*un colis manquant*) à une alerte sanitaire (*une erreur de recette ayant conduit à la commercialisation de produits contenant des allergènes non déclarés*)
- E - Les risques liés aux impacts sur **l'environnement**, pouvant conduire en cas de non maîtrise à une pollution majeure (*par exemple aérienne ou aquatique avec des effets dramatiques pour l'écosystème*).

Chacun de ces thèmes est couvert par des normes de management (fig. 2), permettant de structurer (et de certifier le cas échéant) les systèmes de management mis en place. Quelques « processus » peuvent être communs à ces systèmes : pilotage par une politique et des objectifs, maîtrise documentaire, veille et analyse de risques, audit interne, amélioration continue, **anticipation et gestion de crise**... L'intégration des systèmes est alors un facteur d'optimisation significatif.

Un quatrième facteur de risque, transversal, est également à l'honneur actuellement : la **malveillance** pouvant affecter l'entreprise sur des fronts divers. Des thèmes SQE évoqués ci-dessus (où l'on retrouve la « Food Defense ») au piratage informatique (*la sûreté informatique fait l'objet d'une norme spécifique - ISO27001*) en passant par la **fraude** (*pouvant se traduire par une malveillance économique*), la **sûreté** fait également partie intégrante du SMI.

Avec une telle approche, qu'elle soit certifiée ou non, l'entreprise démontre sa **bonne foi** (*notion de « due diligence » en anglais*) quant à la prise en compte rigoureuse, compétente et exhaustive (dans la mesure du « raisonnablement prévisible ») des risques significatifs et quant à sa capacité à les maîtriser.

Sur ce socle la **performance économique** de l'entreprise peut être construite sereinement, en déployant notamment les outils du pilotage financier sans lequel aucun développement durable n'est envisageable. On notera que cette notion de performance économique n'est pas identifiée comme une question centrale de la RSE...

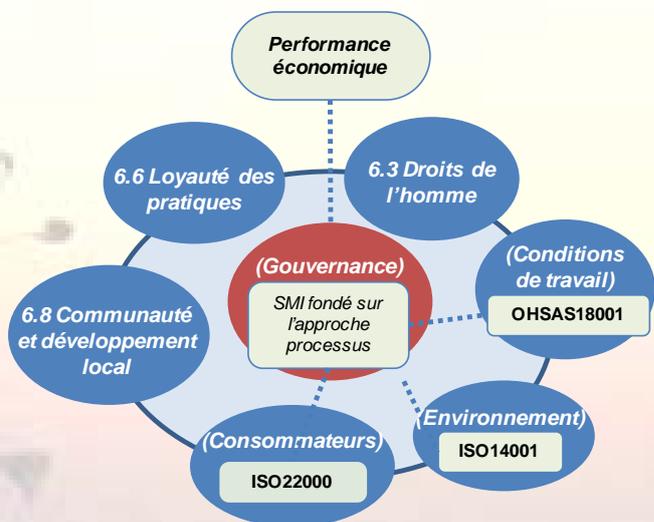


Fig.2 – Relation entre les 7 Questions Centrales selon la norme ISO26000:2010 et la notion de SMI

On voit qu'après avoir déployé un SMI l'entreprise dispose déjà d'un certain nombre d'arguments solides pour démontrer à la société la prise en compte de ses attentes. La figure 2 illustre la relation entre les questions centrales de la RSE, qui orientent l'entreprise vers la mise en œuvre d'actions positives, et la notion de Système de management intégré, qui structure le management des risques et de la performance au sens **SQEP** du terme (**S**écurité-**Q**ualité-**E**nvironnement-**P**erformance). Les exemples mise en avant dans le ch.1 peuvent alors être lus comme des focus sur des actions complémentaires précises, liées certes aux questions centrales de la RSE mais avant tout à l'un ou plusieurs des piliers SQEP...

Conclusion

A l'heure de la RSE assortie d'un marketing intense il nous semble essentiel que la volonté de valorisation des efforts sociétaux, bien que légitime, ne l'emporte pas sur la maîtrise des fondamentaux. Cette maîtrise passe selon nous par l'optimisation des systèmes de management des risques en place, vers la notion de système de management intégré, sans nécessairement vouloir poursuivre vers une certification. Un premier niveau de RSE opérationnelle et pragmatique en découle automatiquement, socle robuste de démarches complémentaires plus ambitieuses, et bouclier contre d'éventuelles situations de crise.

Exaris peut vous accompagner dans l'optimisation de votre système de management et dans l'optimisation de vos processus de gestion de crise ... Notre équipe est à votre écoute

Contactez-nous pour avancer ensemble !

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.sailly@exaris.fr