

Développement durable & responsabilité sociale

Au-delà de l'effet de communication

Tout le monde en est conscient : si le terme est aujourd'hui dans tous les esprits le « **développement durable** » n'est pas encore une réalité, qui plus est dans un contexte chahuté, sur fond de crise économique... Et pourtant le 14 décembre dernier s'est close l'enquête publique française sur le projet de norme internationale **ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale**.

Difficile de s'y retrouver entre ces notions : quel rapport entre « développement durable » et « responsabilité sociale » ? Par ailleurs chacun perçoit l'utilisation massive et croissante qui en est faite depuis plusieurs années. Si d'aucuns sont sincères dans leur ralliement, il faut admettre que le doute plane sur beaucoup de promesses parées des plus beaux atours de l'effet de communication...

Alors concrètement qu'est-ce que cela signifie d'être « socialement responsable » ? De faire du « développement durable » tout en vivant avec le temps de son économie, de ses clients, de sa société et de ses marchés ?

Nous nous appuyons dans cet article sur le projet de norme ISO 26000 pour alimenter une réflexion sur les perspectives qu'il ouvre aux professionnels du secteur alimentaire.

Exaris et vous

A vos agendas :

23 – 24 mars 2010 : Formation maîtriser les dangers microbiologiques à LAVAL

>> [téléchargez le bulletin \(pdf\)](#)

25 mars 2010 : Formation maîtriser les dangers liés aux allergènes à LAVAL

>> [téléchargez le bulletin \(pdf\)](#)

18 juin 2010 : Matinée d'information débat sur le BILAN CARBONE® à Paris

Contactez-nous : exaris@exaris.fr

ou sur www.exaris.fr

1. Notions de développement durable et de responsabilité sociale ; les clarifications de la norme ISO26000

L'un des premiers apports du projet de norme ISO 26000, comme pour beaucoup de normes ISO, réside dans ses définitions, notamment les deux suivantes :

« 2.21 Développement durable

Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

NOTE Ceci implique d'aborder les facteurs économiques, sociaux et environnementaux ainsi que leur interdépendance dans les activités et les prises de décision de l'organisation.

2.16 Responsabilité sociale

*Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un **comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable**, à la **santé** et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Si les deux concepts sont étroitement imbriqués, on comprend à la lecture de la norme que leur distinction tient essentiellement à une variation de points de vue : le **développement durable** se concentre sur la **finalité**, la préservation durable de l'écosystème au sens large (l'environnement mais également les êtres qui le peuplent en tant que facteurs de développement) ; alors que la **responsabilité sociale** vise le **modèle de gouvernance** des organisations, qui doit contribuer au développement durable. A ce titre les clefs que propose la norme méritent que l'on s'y intéresse.

ISO 26000 introduit deux étapes-clefs dans la méthodologie de détermination de la responsabilité sociale :

- L'entreprise doit identifier les « **parties prenantes** », c'est-à-dire toutes les organisations ou groupes d'individus sur lesquels les décisions et activités de l'entreprise peuvent avoir un impact. Ces impacts peuvent se traduire positivement (on parlera d'intérêt) ou négativement.

Ces parties prenantes peuvent être les clients, les fournisseurs, les collectivités locales, les riverains, les autorités, les syndicats, les salariés, les actionnaires, les concurrents, les confrères... mais également l'écosystème, la société...

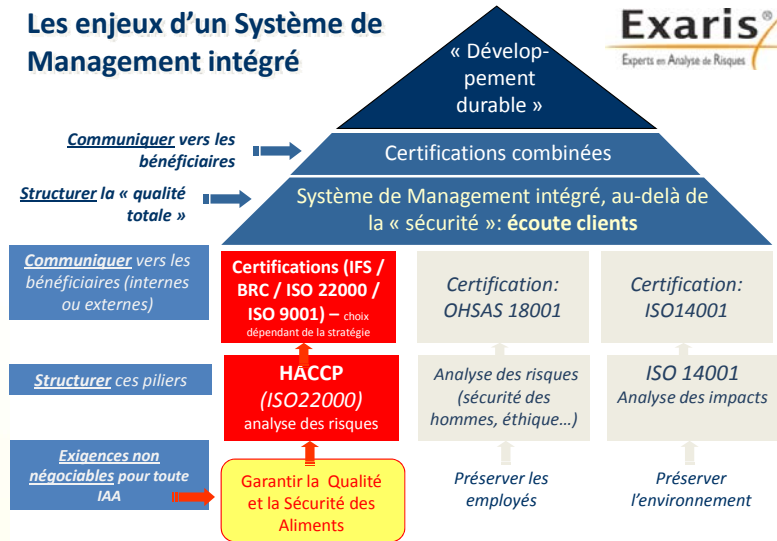
Après les avoir identifiés il s'agit d'identifier leurs attentes, leurs besoins, leurs exigences... Puis les modes de communication avec chacune d'elles ; de sorte à construire une stratégie de gouvernance équilibrée et durable.

- L'entreprise doit ensuite s'interroger sur les « **domaines d'action (DA)** » prioritaires, liés aux **questions centrales** que l'entreprise doit se poser dans sa relation avec la société. 7 questions centrales ont été identifiées avec plusieurs DA (domaines d'action) pour chacune d'elles ; citons par exemple la question centrale 6 et quelques domaines d'action associés : 6. **Questions relatives aux consommateurs – ex. DA2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs** ; DA1 : *Bonnes pratiques en matière de marketing.*

Le projet ISO26000 soutient une approche « **holistique** », définie comme la prise en compte de l'ensemble des facteurs de manière globale, interdépendante et non cloisonnée. Cette approche semble plutôt cohérente avec une autre option de management aujourd'hui classée : **l'approche processus**.

2. Relation entre responsabilité sociétale et systèmes de management

Toutes ces questions ne sont finalement qu'une consolidation des acquis progressifs d'un certain « bon sens » de gouvernance, pense-t-on peut-être. Qui aujourd'hui ne s'est jamais posé l'une des questions prioritaires introduites par la norme ? Par exemple lorsqu'il s'agit de maîtriser les impacts environnementaux, de réduire les TMS, d'augmenter la marge des actionnaires, d'apaiser le climat social, de rémunérer plus justement les fournisseurs, de satisfaire les associations de consommateurs... L'intérêt du projet ISO26000 est probablement de proposer un **cadre méthodologique** concret et relativement exhaustif (même si les auteurs s'en défendent) à cette vague impression éprouvée par beaucoup d'entreprises aujourd'hui que « tout est intimement lié » dans un environnement global devenu très compliqué. Ne s'agit-il pas simplement d'élargir le champ du « **système de management intégré** » vers une maîtrise équilibrée des besoins et attentes de vos bénéficiaires ? La difficulté réside dans la multiplicité des domaines d'action, leur difficile compatibilité et la subjectivité toute humaine qui sous-tend leur analyse.



3. Concrètement par où commencer ?

Cas réel : Une entreprise met sur le marché un yaourt premium conditionné dans un pot plastique entouré d'un habillage cartonné sur lequel un encart explique au consommateur qu'il doit bien dissocier le carton du plastique après consommation, et de les jeter dans les conteneurs dédiés de sorte à permettre leur recyclage. Cette entreprise est-elle, avec ce produit, dans une perspective de développement durable ? Elle le croit certainement. Et l'entreprise concurrente qui opte pour l'emballage « tout carton » est également convaincue de contribuer à une amélioration de la prise en compte des impacts environnementaux dans le « design-packaging ».

Le champ d'action est infini, d'où la nécessité de procéder avec **méthode**. C'est précisément à ce besoin de méthode que répond une approche de type **Bilan Carbone** (cf ExarisInfo 34). L'état des lieux de nos émissions de gaz à effet de serre réalisé systématiquement, par processus, sur la base de données objectives et concrètes permet de poser un « point zéro » à partir duquel on pourra se fixer des **objectifs de progrès**, ambitieux mais réalistes, par processus...

Si cette approche n'est pas suffisante pour rendre notre entreprise « socialement responsable » elle constitue une première étape concrète sur la voie du « développement durable ». Bien menée cette démarche peut contribuer à remettre le bon sens au cœur du management, en développant des réflexes fondés sur l'analyse d'impacts et la vue d'ensemble, au-delà du court-terme... L'étape suivante sera l'extension du champ d'action à l'ensemble des impacts générés par l'entreprise, au-delà des seuls gaz à effet de serre, et au-delà du seul climat (cf. 1 - « Domaines d'action » ISO26000).

Conclusion

A l'échelle de l'entreprise le développement durable n'est ni plus ni moins que la récompense d'un système de management intégré **efficace**, soucieux de rechercher la satisfaction équilibrée de l'ensemble des parties prenantes. Le projet de norme ISO26000, quoique d'accès encore un peu difficile pour l'ensemble des acteurs économiques, nous semble intéressant en ce qu'il pose la première pierre d'un cadre ambitieux pour pallier la dérive « marketing » du développement durable.

C'est la raison d'être d'Exaris : vous aider à rendre efficace votre système de management en y intégrant progressivement tous les aspects d'un développement durable. Et cela sans aucun dogmatisme, en permanence à l'écoute des nouvelles contraintes mais surtout des **outils** destinés à faciliter l'atteinte de cet objectif.

Le management intégré reste une approche de bon sens, **accessible à tous**, facilitée par quelques outils pour la plupart simples pourvus qu'ils soient compris et maîtrisés. Parmi ces outils se trouve le **Bilan Carbone®** pour lequel, rappelons-le, Exaris est référencé par l'ADEME.

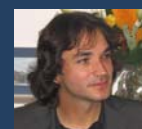
Contactez-nous pour avancer ensemble !

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

Dans le prochain numéro

L'approche processus en pratique : un outil de management essentiel

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.saily@exaris.fr