



IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

**Responsabilité sociale
des entreprises**

Le développement durable par la responsabilité sociale des entreprises



IBM Institute for Business Value

Via l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services apporte aux dirigeants un éclairage stratégique sur les principaux défis rencontrés par les entreprises des secteurs public et privé. Cette présentation est basée sur une étude approfondie de l'équipe de recherche de l'Institut.

Elle s'inscrit dans la volonté d'IBM Global Business Services de fournir aux entreprises des analyses et des points de vue différents pour les aider à générer de la valeur. Plus d'informations sur : ibm.com/iibv



Le développement durable par la responsabilité sociale des entreprises

Par George Pohle et Jeff Hittner

La Responsabilité Sociale des Entreprises est la façon dont les entreprises gèrent leur activité afin de produire un impact global positif sur la société par le biais d'actions économiques, environnementales et sociales.

Il est de plus en plus manifeste que les entreprises qui se comportent bien se portent mieux. En agissant pour le bien-être des sociétés et des environnements dans lesquels elles évoluent, plusieurs entreprises réputées se démarquent nettement de la concurrence, améliorent leur image de marque et distinguent leurs produits et services. Ces entreprises pratiquent la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) d'une manière favorable à leur activité.

Introduction

Internet est le déclencheur de changements en profondeur au niveau de la structure des entreprises et de la création de valeur ajoutée. Aujourd'hui, le fait de se connecter partout et à tout moment crée de nouvelles relations entre les entreprises, leurs clients, leurs employés et leurs partenaires. Jamais nous n'avons eu accès à autant d'informations (et d'opinions) sur les produits et les pratiques des entreprises. Et ces informations sont disponibles en permanence, dans le monde entier.

Mais Internet ne sert pas uniquement à véhiculer des informations. C'est également un lieu d'échange où ceux qui souhaitent changer la société se rassemblent et

agissent. De fait, le développement durable des entreprises comme de la société, implique une responsabilité mutuelle : une relation de collaboration autour de valeurs communes pour évoluer ensemble.

Cette collaboration intervient à un moment où les actions des entreprises sont de plus en plus visibles et où les clients perçoivent différemment le rôle des entreprises, ce qui modifie en retour leurs habitudes de consommation. Comme ces considérations ont un impact financier important sur les entreprises, celles-ci ne voient plus la RSE comme un poste de dépense ponctuel ou réglementaire, mais bien comme un investissement financièrement rentable.

Nous avons interrogé 250 chefs d'entreprises dans le monde entier ; il en ressort qu'ils comprennent parfaitement les enjeux et l'urgence de cette situation. Globalement, ils évoquent la RSE comme une action philanthropique. Néanmoins, notre enquête montre que les entreprises l'appréhendent d'un point de vue plus stratégique: elles sont 68 % à utiliser la RSE comme une plateforme de développement.

À en croire nos entretiens avec ces chefs d'entreprise et notre analyse de leurs actions et attentes, il s'avère que les dirigeants commencent à considérer la RSE comme une base stratégique de développement durable.

En outre, il apparaît que les stratégies de RSE les plus avancées impliquent un engagement à long terme et la définition – ou la redéfinition – des valeurs de l'entreprise. Elles impliquent également un changement en profondeur des habitudes de fonctionnement des entreprises.

Enfin, elles requièrent une bonne compréhension des préoccupations des clients. Notre enquête révèle un fait inquiétant : 76% des dirigeants d'entreprise interrogés admettent ne pas bien comprendre les attentes de leurs clients en matière de RSE.

L'enquête sur la RSE

L'enquête globale menée par IBM avait pour objet d'évaluer à quel point la question de la RSE était intégrée au cœur de l'entreprise, à ses stratégies et à son fonctionnement. Nous avons interrogé plus de 250 dirigeants d'entreprises du monde entier.

Notre analyse a mis en évidence trois types de dynamiques à comprendre et à appliquer par les entreprises vis-à-vis de la RSE. Ces dynamiques sont les suivantes :

- *Impact sur l'activité : des dépenses à la croissance*
- *Informations : de la visibilité à la transparence*
- *Relations : du confinement à l'engagement*

La présente étude examine chacune de ces dynamiques et fournit des conseils aux entreprises pour les aider à se développer durablement par la RSE.

La connectivité en action

Dans le monde entier, les nouvelles technologies de communication modifient en profondeur les relations entre les entreprises et la société, parfois de façon surprenante. Même dans les sociétés les plus fermées, la connectivité peut mettre à mal les plans des entreprises.

À Xiamen, en Chine, simplement en échangeant des SMS par téléphones portables, des groupes de citoyens ont forcé les autorités locales et les entreprises à suspendre le développement d'une usine pétrochimique. La manifestation semblait spontanée, mais en coulisses, des activistes coordonnaient toutes les actions par téléphone.¹

Le développement durable par la responsabilité sociale des entreprises

Impact sur l'activité : des dépenses à la croissance

Les gouvernements ont toujours joué le rôle d'arbitre entre les entreprises et la société ; dans sa forme la plus rudimentaire, la Responsabilité Sociale des Entreprises peut être envisagée comme la mise en conformité avec les lois et réglementations définies par le secteur public. Même si les réglementations ont une valeur sociale indéniable, la conformité représente une source de dépenses pour les entreprises, ainsi qu'un risque de coûts supplémentaires en cas de litige et pour leur réputation.

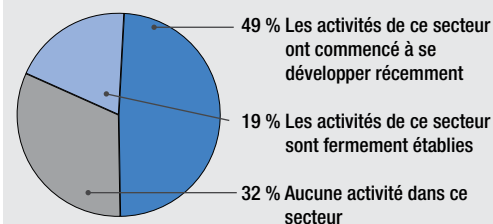
Les entreprises sont aujourd'hui mondialisées, –par leur accès à de nouveaux marchés et le recours à de nouveaux fournisseurs étrangers... – leurs dépenses de mise en conformité sont donc de plus en plus importantes. Toute dérogation aux règlements locaux ou internationaux peut détruire la réputation ou l'image de marque d'une entreprise. À l'inverse, il ne suffit pas d'agir en conformité avec la réglementation pour améliorer son image de marque. De même, la conformité n'offre pas autant de possibilités de développement qu'une bonne réputation ou que des marques fortes.

De nombreuses entreprises gardent depuis des dizaines d'années cette vision restreinte de la RSE. Ce n'est que récemment qu'elles commencent à revoir leur position vis-à-vis de leur responsabilité envers la société et l'environnement.

Aujourd'hui, un nombre étonnamment important d'entreprises considèrent la responsabilité sociale comme une plateforme de développement et le moyen de se démarquer de leurs concurrents.

- Plus de deux tiers (68 %) des dirigeants d'entreprise interrogés s'intéressent aux activités liées à la RSE pour créer de nouveaux flux de revenus (voir Figure 1)
- Plus de la moitié (54 %) d'entre eux sont convaincus que les activités de leur entreprise liées à la RSE leur confèrent déjà certains avantages sur leurs concurrents immédiats.

FIGURE 1.
Exploiter la RSE pour créer de nouveaux flux de revenus.
(Pourcentage)



Source : IBM Institute for Business Value

Du point de vue de leurs objectifs opérationnels, les entreprises s'aperçoivent peu à peu que la RSE leur permet de se démarquer de leurs concurrents, d'accéder à de nouveaux marchés et d'attirer en priorité de nouveaux talents.

Comment développer une stratégie RSE ?

Notre approche consiste à comparer les activités et les objectifs actuels d'une entreprise à la courbe de valeur RSE (voir Figure 2), de la RSE considérée comme une dépense ou un effort d'allègement des risques à la RSE considérée comme un but stratégique générateur de revenus.

Lorsqu'elles s'aventurent au-delà de la simple conformité, les entreprises amorcent un mouvement décrit par cette courbe. Notre enquête montre que les entreprises sont très peu nombreuses à s'impliquer réellement dans une démarche pourtant fondamentale pour l'amélioration de leur réputation. Il s'agit de la philanthropie stratégique. Cette démarche consiste à aligner les initiatives philanthropiques avec la stratégie, les compétences de l'entreprise et les besoins du marché. Ces efforts renforcent l'engagement sociétal de l'entreprise avec un retour sur investissement durable, souvent au niveau de sa réputation, mais aussi indirectement d'un point de vue financier.

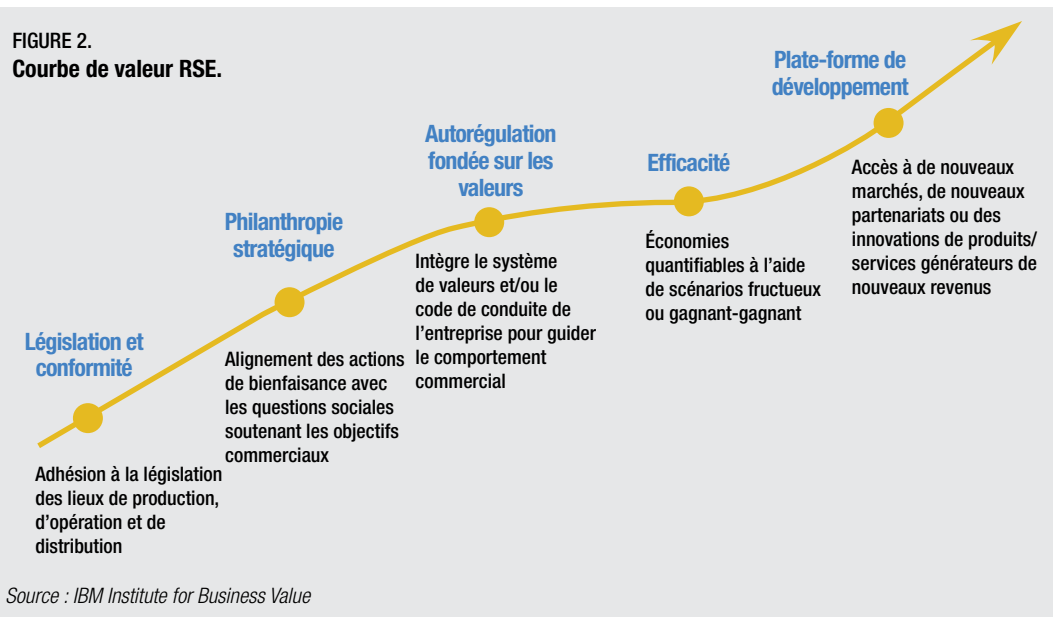
Par exemple, IBM collabore avec des associations publiques ou à but non lucratif, pour ouvrir le World Community Grid à plus de 210 000 volontaires qui font don de la puissance de traitement non utilisée de leur ordinateur pour créer un «superordinateur virtuel» consacré exclusivement à la recherche humanitaire. Ce programme est stratégique pour IBM, dans la mesure où

il prouve que les technologies de pointe, développées par l'entreprise, peuvent résoudre des problèmes mondiaux majeurs, mais aussi en fournissant à l'entreprise des informations sur les performances de ses technologies dans le cadre d'applications concrètes.

Comme le bénéfice financier des actions philanthropiques est en général indirect, elles ne sont pas souvent soutenues de façon durable. Pourtant, pour avoir un effet durable sur la société et l'entreprise, ces efforts doivent être poursuivis et valorisés. Plus la philanthropie est intégrée à la stratégie fondamentale de l'entreprise, plus il devient facile de soutenir ces efforts de façon continue.

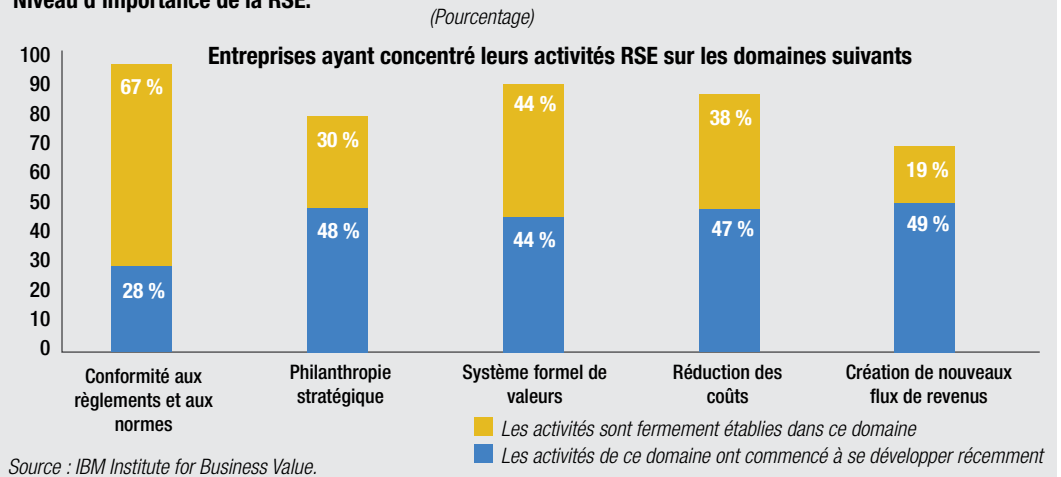
Prouver que ces actions génèrent des économies permet également d'encourager un soutien durable. Les entreprises s'aperçoivent que de nombreuses initiatives RSE, y compris celles orientées vers la réduction de la consommation d'énergie ou la protection de l'environnement, permettent de réduire les dépenses globales et d'améliorer la productivité. Par exemple, Catalyst Paper Corporation, fabrique canadienne de papier, utilise ses propres déchets (biomasse) pour alimenter ses bâtiments en électricité. Elle récupère également une partie de la chaleur produite pour chauffer l'eau qu'elle utilise, réduisant ainsi davantage ses émissions de gaz carbonique.

FIGURE 2.
Courbe de valeur RSE.



Au fur et à mesure que les entreprises évoluent vers la droite de la courbe de valeur, l'intégration de la RSE à la stratégie fondamentale de l'entreprise génère un retour sur investissement plus important.

FIGURE 3.
Niveau d'importance de la RSE.



Grâce aux gains d'efficacité obtenus et à l'adoption du gaz naturel, l'entreprise a réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 70 % et a réduit sa consommation d'énergie de 21 % depuis 1990. Sur les deux seules années 2005 et 2006, l'entreprise a économisé 4,4 millions de dollars en réduisant de 2 % sa consommation de carburant.²

Une entreprise tire le maximum d'avantages de la courbe de valeur RSE lorsque ses activités relèvent toutes d'une même stratégie, pilotée par la direction générale

et bénéficiant de l'implication totale des employés, des partenaires commerciaux et des clients.

Comme le montre la Figure 3, les dirigeants d'entreprise interrogés ciblent déjà leurs activités RSE en faveur du développement de capacités en différents points de la courbe de valeur RSE. Il est intéressant d'observer que plus de la moitié de ces activités n'ont été élargies que récemment, ce qui indique une intensification des actions et la confirmation de l'intérêt suscité.

Profil RSE des entreprises leaders de leur secteur

Les entreprises qui affirment devancer leurs concurrents comprennent tout l'intérêt d'intégrer la stratégie RSE au cœur de leur activité. Ces entreprises sont deux fois plus à même de:

Collaborer

- Mieux comprendre les attentes de leurs clients en matière de RSE
- Communiquer davantage sur la distribution, la composition et l'impact de leurs produits, services et opérations
- Collaborer avec leurs clients et leurs partenaires commerciaux pour définir leurs initiatives RSE
- Impliquer la totalité de leurs employés dans leurs objectifs RSE.

Intégrer

- Reconnaître l'importance de la chaîne d'approvisionnement RSE et optimiser les procédures
- Optimiser leur efficacité par le développement de produits et de services ayant une influence positive pour la société ou l'environnement
- Reconnaître l'importance d'aligner leurs initiatives philanthropiques et leurs priorités commerciales et se perfectionner en la matière.

Trois quarts des entreprises admettent ne pas bien comprendre les attentes de leurs clients en matière de RSE.

Informations : de la visibilité à la transparence

Les entreprises sont aujourd'hui plus visibles, plus exposées qu'auparavant, surtout en raison de l'extension de leurs sphères d'activité et de leurs marchés. Les organismes de veille informent en permanence les populations des activités des entreprises.

Depuis 1990, le Web a servi de support à la création de plus de 100 000 nouveaux regroupements citoyens liés aux problèmes sociaux et politiques.³ La vitesse des échanges par Internet modifie peu à peu les attentes des consommateurs : les clients ont en permanence accès à des plans d'action thématiques et à des comparatifs réalisés par des tiers qui évaluent les entreprises en termes de pratiques environnementales et d'éthique. De ce fait, les entreprises peuvent facilement perdre le contrôle de leurs marques et de leur réputation.

Les clients rejoignent des groupes de pression ou des ONG activistes qui ne dépendent plus de réseaux locaux et de manifestations publiques pour porter à l'attention du monde entier les problèmes liés à la protection de l'environnement et au commerce équitable. Ils utilisent des blogs, des podcasts, des messageries, MySpace et YouTube pour faire circuler leurs messages. Aujourd'hui, ce n'est plus à l'acheteur de se méfier, mais plutôt au vendeur.

Les clients veulent en savoir plus

Par rapport à la génération précédente, les consommateurs d'aujourd'hui demandent plus d'informations. Certains s'intéressent aux problèmes de nutrition et de santé liés aux produits qu'ils consomment et parcourent les sites Web et étudient les ingrédients de ces produits. D'autres s'intéressent à l'impact sur l'environnement des matériaux contenus dans les produits qu'ils envisagent d'acheter.

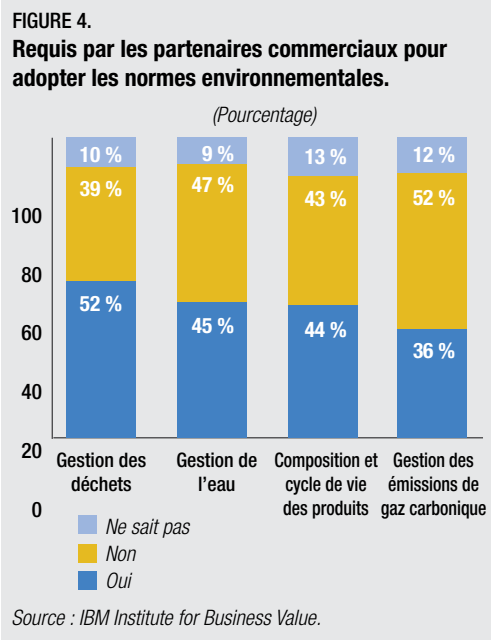
Et cette quête d'information va en s'intensifiant. 57 % des consommateurs britanniques et 59 % des consommateurs américains déclarent mieux savoir quels ingrédients sont contenus dans les aliments qu'ils achètent qu'il y a deux ans.⁴

La visibilité des entreprises ne se limite pas aux économies les plus développées. Les citoyens chinois et indiens vivent actuellement une période de transition : de producteurs, ils deviennent consommateurs, et ils soutiennent activement le principe de responsabilité sociale des entreprises. En matière de RSE, les attentes de la Chine évoluent rapidement et atteignent quasiment le niveau des pays occidentaux. En Inde, les attentes sont déjà à un niveau égal et au Brésil, elles sont à un niveau nettement plus élevé.⁵ De plus, dans de nombreuses économies en voie de développement, on évalue déjà les entreprises mondialisées : la réputation d'aujourd'hui pesant dans leur développement futur.

La visibilité ne porte pas seulement sur les produits, elle s'applique également aux pratiques commerciales des entreprises. Les consommateurs examinent avec attention les politiques d'approvisionnement et de distribution. Ils se renseignent sur les pratiques commerciales et sur la gestion de la composition des produits et de leur cycle de vie. Ils s'intéressent à l'impact global des choix effectués à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement : conditions de travail dans les usines, mais aussi politiques de prêt des organismes financiers sollicités.

La visibilité concerne également les relations commerciales. Les entreprises examinent plus en profondeur les modes de fonctionnement de leurs partenaires ; elles se renseignent sur les émissions de gaz carbonique et sur l'impact des substances dangereuses présentes dans la chaîne d'approvisionnement (voir Figure 4).

Au vu de l'avidité d'information des consommateurs, il est étonnant que les entreprises soient aussi peu sûres d'elles dans ce domaine: trois quarts des entreprises admettent ne pas bien comprendre les attentes de leurs clients en matière de RSE.



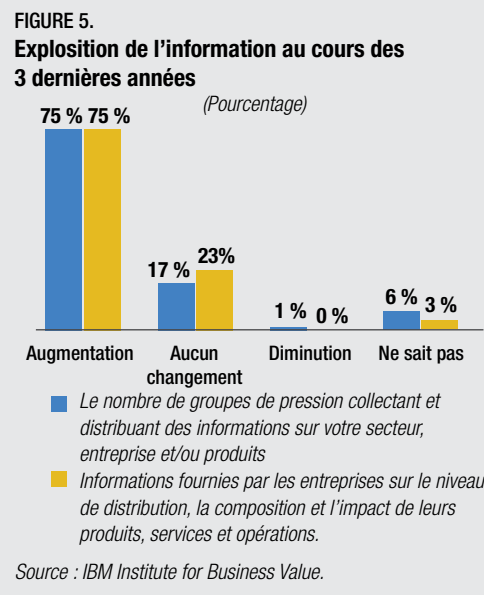
La convergence de la transparence et de la visibilité

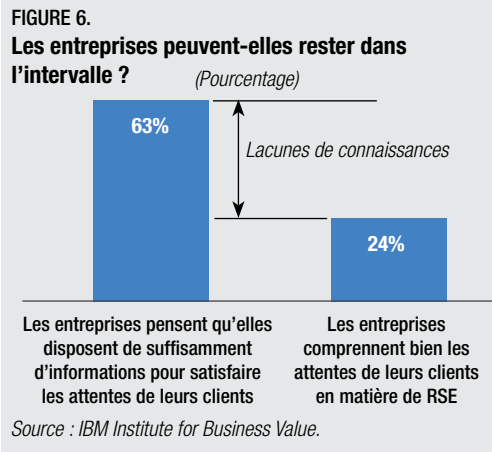
Dans un environnement aussi ouvert que le monde actuel, les entreprises ont du mal à dévoiler des informations qui étaient auparavant considérées comme privées ou propriétaires. Sous l'insistance de groupes de surveillance, les restrictions fondées sur la "nécessité de savoir" tendent à s'effondrer. Ainsi, la visibilité naît surtout de l'échange permanent d'informations, autrement dit de la transparence.

Les résultats de notre enquête indiquent une augmentation nette des demandes d'informations par les groupes de pression, ainsi qu'une augmentation de la quantité d'informations fournie par les entreprises, ce qui montre que la transparence découle de la visibilité (voir Figure 5).

- 75 % des personnes interrogées confirment que le nombre de groupes de pression récoltant des informations sur leur entreprise a augmenté au cours des trois dernières années
- 75 % d'entre elles ont également vu augmenter la quantité d'informations qu'elles fournissent sur leurs distributeurs et sur l'impact social et environnemental de leurs produits, services et opérations au cours des trois dernières années
- 63 % des personnes interrogées pensent détenir suffisamment d'informations sur la provenance et la composition de leurs produits et de leurs services pour satisfaire les attentes de leurs clients
- Toutefois, deux tiers de ces mêmes dirigeants admettent ne pas bien comprendre les inquiétudes de leurs clients en matière de RSE.

Ce décalage suggère que la plupart des entreprises font confiance à leur capacité à se conformer aux règlements en vigueur ou, au mieux, à deviner les attentes de leurs clients.





Une pertinence optimisée des informations

Ce qui apparaît comme une soif insatiable d'informations est en réalité une recherche de pertinence afin de simplifier et d'améliorer les décisions d'achat.

Par exemple, les dates d'expiration imprimées sur les emballages alimentaires sont des directives faciles à comprendre. Mais lorsque vous trouvez un œuf pourri, vous vous demandez si vous devez jeter le reste de la boîte. EggFusion est une entreprise qui imprime des codes de fraîcheur et de traçabilité afin de fournir des informations spécifiques à chaque œuf – chaque œuf reçoit un numéro unique avant d'être mis en boîte. Le consommateur peut saisir ce numéro sur un site Web pour savoir quand l'œuf a été emballé et quelle est sa date d'expiration.⁶

Imaginez comment cette approche pourrait être utilisée à l'avenir ? Quelles vitamines la poule a-t-elle reçues dans son alimentation ? A-t-elle reçu des hormones ? À quelle température l'œuf a-t-il été stocké et pendant combien de temps ?

Les entreprises qui sauront produire des informations pertinentes gagneront la confiance de leurs clients et pourront construire une plateforme solide de développement.

Systèmes intelligents

« On ne peut pas rendre un produit plus respectueux de l'environnement... sans le rendre plus intelligent », déclare Thomas Friedman en décrivant la tarification variable des réseaux de congestion de la circulation.⁷ Être ouvert requiert d'intégrer les informations de façon innovante : outils de mesure intelligents, lignes électriques intelligentes, véhicules intelligents et bandelettes intelligentes pour la détection de bactéries alimentaires. Tout ceci repose sur des données en temps réel.

La technologie permet aux entreprises d'offrir à leurs actionnaires les informations dont ils ont besoin pour prendre rapidement des décisions. Par exemple, une entreprise qui donne le choix de la source d'énergie en fonction de la disponibilité en temps réel des sources d'énergie les plus respectueuses de l'environnement ; ou encore des téléphones mobiles capables de numériser les codes à barres des produits et d'afficher immédiatement les informations produit prédéfinies par l'utilisateur.

La transparence et la collaboration

De plus en plus, la volonté et la capacité des entreprises à s'ouvrir à l'analyse des actionnaires devient un facteur crucial pour le développement des objectifs de RSE. En réalité, une entreprise qui s'expose davantage à l'œil critique du public se donne les moyens d'anticiper des problèmes qui seraient sinon très coûteux à résoudre.

Certaines entreprises réagissent de façon innovante, par exemple en publiant la liste de leurs fournisseurs en ligne afin que tous ceux qui le souhaitent puissent l'examiner et l'analyser. S'exposer en toute transparence permet d'établir un dialogue avec les ONG qui cherchent à mettre fin aux conditions de travail déloyales et à améliorer les pratiques environnementales. Au lieu de résister à ces efforts, les entreprises peuvent aider au suivi de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, elles bénéficient d'une aide experte et stratégique, plutôt que de subir une mauvaise publicité.

Le secteur de la restauration, par exemple, rencontre toujours des problèmes avec la notion de transparence et lutte contre les tentatives des gouvernements incitant à divulguer davantage d'informations nutritionnelles. Mais en s'opposant aux exigences de transparence des consommateurs, le secteur s'attire une publicité négative.

Une enquête menée en 2005 par Aramark, entreprise de services pour le secteur alimentaire, a montré que 83 % des clients souhaitaient disposer d'informations nutritionnelles dans les restaurants.⁸ Comme de nombreux secteurs, la restauration voit ces exigences sous un mauvais jour et pense que les clients ne commanderont pas les menus jugés sains pour la santé qu'ils prétendent vouloir. Au lieu de prendre l'initiative et de collaborer avec leurs clients, ces entreprises risquent de s'exposer à des inspections répétées et à des réglementations hostiles.

Or, si une entreprise s'engage à améliorer ses standards, définit ouvertement des objectifs pour améliorer ses capacités actuelles, et invite ses clients et les autres participants à s'impliquer, son effort de transparence améliorera des relations auparavant tendues.

Le dilemme de l'information

Au fur et à mesure que les entreprises deviennent plus complexes, s'étendent sur le plan international et que leur fonctionnement dépend de plus en plus des partenaires de leur chaîne de valeur, la demande de transparence risque de devenir trop importante pour être satisfaite. Même les entreprises les plus ouvertes et les plus proactives sont confrontées à un dilemme : très souvent, elles ne sont pas conscientes de ce qu'elles savent. Lorsque c'est le cas, elles ne savent pas quoi partager.

Le fabricant de chaussures Timberland a mis au point une étiquette produit originale et transparente. Basée sur la charte graphique

d'une étiquette alimentaire, l'étiquette Timberland indique le nom et l'emplacement de l'usine où les chaussures ont été fabriquées, la quantité d'énergie utilisée lors de la production, ainsi que le pourcentage d'énergie renouvelable utilisé. Elle indique aussi le pourcentage d'usines ayant subi un audit en fonction des normes imposées par leur secteur d'activité, mais aussi le nombre d'heures de travail offertes par les employés à la collectivité sur la base du volontariat.⁹ Ces étiquettes comportent-elles trop d'informations, ou tout juste assez ?

Les stratégies d'information doivent être adaptées aux souhaits, aux attentes et aux préférences des clients. Ce sont les clients qui définissent la quantité et le type d'information dont ils ont besoin. À l'entreprise de trouver le moyen de satisfaire ces besoins. Il est vital pour toutes les entreprises de développer une vision unique des processus de leurs chaînes d'approvisionnement. Ceci requiert de mettre au point des méthodes novatrices, afin de maintenir la conformité et la coopération des parties impliquées autour d'objectifs et de standards communs. Comme le décrit l'étude de cas MediaCo (voir Page 10), des systèmes automatisés, fondés sur des analyses avancées, peuvent garantir le respect de normes communes et même anticiper cette conformité.

Une vision claire de la réalité permet de commencer à fournir ces informations ; en revanche, des relations interactives sont nécessaires pour que les entreprises puissent définir ce qui est important et pertinent aux yeux de leurs clients et partenaires.

La plus grande force d'une entreprise est sa capacité à convertir une image de marque en décision d'achat pour ses clients. Seule une entreprise capable de partager des informations pertinentes est à même de devenir un «partenaire durable» de confiance pour les clients prêts à acheter.

**Si MediaCo n'a
aucunement l'intention
d'auditer 40 000
usines, l'entreprise
est désormais en
mesure d'appliquer des
procédures d'analyse
avancées pour une
couverture à 100 %.**

MediaCo protège sa marque

Pour une entreprise s'adressant à un public familial, l'impact d'une campagne humanitaire avec pour thème "fait par des enfants pour les enfants" pourrait être dévastateur. MediaCo, entreprise de médias et de divertissement familial, a reconnu son rôle dans le maintien des standards de travail à l'échelle internationale. Il lui fallait un système permettant de surveiller un réseau mondial de distributeurs/fournisseurs comprenant plusieurs milliers d'usines. Conçu pour maintenir à un niveau responsable les standards de travail des distributeurs et des fournisseurs, le système n'était pas adapté aux plans de croissance, lesquels demandaient de doubler le nombre d'usines en dix ans dans des pays où le risque de contrevenir aux normes en vigueur était élevé.

MediaCo s'est aperçu qu'elle devait gérer différemment les risques associés à sa chaîne d'approvisionnement distribuée mondialement. En plus d'une application proactive et cohérente de sa politique de travail, il fallait que les informations soient accessibles et simples à utiliser par les distributeurs et les fournisseurs. Autrement dit, la stratégie devait être transparente de bout en bout.

Après trois tentatives vaines de mise à niveau du système, l'entreprise a décidé de mettre en place un comité de direction composé de dirigeants issus de différents services. Cette nouvelle stratégie associait une approche de haut en bas, orientée vers les objectifs, et une approche de bas en haut, orientée vers la résolution des problèmes et intégrant des ateliers et d'autres techniques de collaboration permettant d'identifier rapidement les procédures existantes, celles à mettre en place et les améliorations stratégiques nécessaires.

Le système actuel, incluant plus de 500 déclarations ad hoc, était trop complexe et fragmenté pour qu'il soit facile à administrer et surtout à faire évoluer. Plus de 50 documents étaient utilisés, sans gestion centralisée, sans règles commerciales et sans système d'alerte. Les formulaires d'audit étaient complexes, sans données quantifiables ni capacité multilingue. MediaCo s'est aperçu que l'objectif du programme RSE n'était pas de surveiller ses partenaires et ses fournisseurs au moyen de protocoles d'audit rigoureux, mais de leur offrir la possibilité de se soutenir eux-mêmes et de leur donner l'accès aux outils et aux ressources nécessaires pour maintenir des standards de fabrication éthiques.

Le partage et l'intégrité des données étaient critiques. Le système ne permettait pas aux participants internes et externes de partager des informations. Les données étaient saisies manuellement par des spécialistes indépendants de la conformité et ne pouvaient pas servir aux négociations en cours ni à empêcher le début d'une production quand les stratégies définies n'étaient pas respectées.

En collaborant en interne entre les différentes fonctions et en externe avec le reste de la chaîne d'approvisionnement, MediaCo a pu concentrer ses 500 stratégies en 170 règles intégrées. Les 50 documents clés d'origine ont été remplacés par seulement 8 documents.

En rendant ce système d'information accessible et simple, l'entreprise a pu transférer la responsabilité de la collecte de données aux distributeurs et aux fournisseurs, allégeant ainsi la charge de travail des équipes MediaCo. La croissance peut aujourd'hui se poursuivre de façon rapide et responsable : les départements, les distributeurs et les fournisseurs ont tous accès à des dossiers industriels robustes. Pour gérer les problèmes de propriété intellectuelle, la base de données intègre des vues restreintes conformément aux exigences contractuelles.

Si MediaCo n'a aucunement l'intention d'auditer 40 000 usines, elle est désormais en mesure d'appliquer des procédures d'analyse avancées pour une couverture à 100 %. Un moteur de risques permet de quantifier, d'accepter et de normaliser les audits à partir de sources multiples. Il est possible d'attribuer un classement, une note et un caractère prioritaire aux niveaux de risque afin de les réduire au minimum, au moyen d'interventions sous forme d'audits, de visites directes ou d'entretiens de formation personnalisés. Des analyses et des indicateurs clés de performances peuvent être mis à jour en permanence pour générer des rapports internes et externes.

Relations : du confinement à l'engagement.

Lorsque les stratégies de RSE sont efficaces, la transparence va de pair avec l'engagement des partenaires – avec deux risques principaux. Tout d'abord, la transparence n'est pas totale si vous vous contentez de jeter des informations sur le marché, ou que vous libérez un flot de données sur vos clients. Cette stratégie pourrait même se retourner contre vous. Une véritable communication ne repose pas uniquement sur le contexte, mais également sur une bonne interaction entre les parties qui transmettent et reçoivent les informations. Ensuite, il est déloyal d'impliquer les partenaires sans une transparence totale.

Pourtant, la plupart des entreprises ont limité leurs interactions directes avec leurs clients et les autres partenaires à propos des questions liées à la RSE. En général, l'engagement se limite aux fonctions ventes, marketing, service clients ou relations publiques.

Impact sur l'intimité des clients

Les entreprises qui comprennent les attentes de leurs clients en matière de RSE :

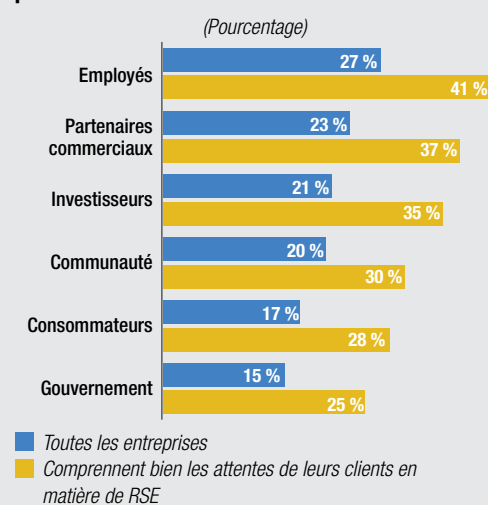
- réussissent mieux que leurs concurrents à augmenter leur chiffre d'affaires et à réduire leurs dépenses à l'aide d'une stratégie RSE
- sont plus à même de démarquer leurs produits et leurs services de leurs concurrents
- savent qu'elles sont plus efficaces que leurs concurrents pour améliorer les pratiques de travail, adopter des procédures d'approvisionnement, de fabrication et de logistique éthiques et respectueuses de l'environnement, intégrer leurs actions de bienfaisance et leurs priorités commerciales et adopter un système de valeurs formel pour l'entreprise.
- sont plus à même d'impliquer leurs employés dans les objectifs RSE de l'entreprise.

Toutefois, l'amélioration de la transparence requiert davantage d'interaction avec les clients – des dirigeants aux assistants de magasin. À tous ces points de contact, les entreprises doivent pratiquer l'ouverture et s'assurer que toute leur base d'employés est prête à dialoguer avec les clients.

Les entreprises ont encore beaucoup de chemin à parcourir. Seulement 17 % des personnes interrogées déclarent s'être réellement engagées et collaborer avec leurs clients sur des activités de RSE. Les chiffres ne sont pas meilleurs au niveau des partenaires commerciaux et des collectivités, avec respectivement 23 % et 20 % (voir Figure 7).

La seule façon d'améliorer la compréhension des attentes des différents participants – et de forger des objectifs mutuels – est d'encourager une relation fondée sur un engagement continu.

FIGURE 7.
Entreprise collaborant principalement avec leurs partenaires sur les initiatives de RSE.



Source : IBM Institute for Business Value.

Imaginons le scénario suivant : une entreprise internationale n'arrive pas à contrôler les conditions de travail et les standards environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement en Asie du Sud-Est. Simultanément, des ONG s'efforcent d'améliorer le respect des droits de l'homme et de préserver les ressources naturelles pour les communautés locales. En travaillant ensemble, les ONG et l'entreprise peuvent soutenir des objectifs communs. L'entreprise peut profiter des ressources des ONG pour surveiller, former et améliorer les conditions de travail de ses fournisseurs ; dans ce cas,

elle va au-delà de la simple transparence et transforme cette relation de collaboration en un partenariat qui aide également les ONG à atteindre leurs objectifs sociaux.

Comme le montre l'étude de cas du distributeur britannique Marks & Spencer, il y a plusieurs avantages à faire équipe avec ses clients, ses fournisseurs et les ONG. En réalité, la collaboration avec les ONG est un des points les plus importants de notre enquête ; 48 % des entreprises ont déjà établi un partenariat avec des ONG ou certaines autorités locales pour développer leur activité.

Marks & Spencer : une distinction fondée sur la confiance

« Il y a quinze ans, les consommateurs britanniques avaient probablement le degré de confiance le plus élevé du monde », déclare Mike Barry, responsable de la RSE chez le détaillant britannique Marks & Spencer (M&S).

Toutefois, une série de scandales alimentaires au début des années 90 a très fortement ébranlé la société si bien qu'aux alentours de l'an 2000, le scepticisme des consommateurs s'était étendu à d'autres produits – le bois utilisé dans les meubles, les produits chimiques utilisés dans la confection de vêtements. « Je pense qu'il est raisonnable de dire qu'entre 2000 et 2002, les détaillants tels que Marks & Spencer étaient en mode de gestion de crise », précise M. Barry.

Dans ce contexte, et en réponse aux inquiétudes du public à propos du développement durable et de la traçabilité, M&S a cherché à résoudre le problème et à mieux comprendre ce qui motivait les inquiétudes et le comportement des consommateurs. Leur analyse a isolé quatre groupes de consommateurs :

- 25 % des consommateurs ne s'intéressaient pas du tout aux problèmes sociaux ou à la protection de l'environnement ; la plupart de ces consommateurs avaient des revenus modestes et des problèmes plus urgents à résoudre.
- 38 % des consommateurs s'intéressaient un peu à ces problèmes, sans savoir s'ils pouvaient changer quelque chose à la situation. Ces clients voulaient être certains, par exemple, que le recyclage des déchets domestiques à leur niveau servait à quelque chose.
- 25 % des consommateurs étaient pleinement conscients des problèmes mais ne souhaitaient faire de compromis ni sur les prix, ni sur la qualité.
- 12 % des consommateurs étaient des militants acharnés, attendant de Marks & Spencer qu'il représente leur mouvement.

Pour résumer, deux tiers des consommateurs britanniques demandaient à M&S de leur faciliter la tâche. « La seule décision que ces personnes sont prêtes à prendre est de choisir ou non d'entrer dans nos magasins. Ils n'ont pas à réfléchir. C'est facile », explique M. Barry.

Fort de ces analyses, M&S a lancé la campagne « Behind the Label » afin d'éduquer ses 16 millions de clients sur les actions sociales et de protection de l'environnement menées par l'entreprise. Le programme a été couronné de succès. Mais les concurrents travaillaient également activement pour gagner la confiance des consommateurs.

« C'est un peu le Far-West des idées. Il faut se faire une place sur la carte pour que les organisations pensant différemment vous reconnaissent et vous approchent »
M. Barry, responsable de la RSE chez M&S

Pour se distinguer plus nettement, M&S a lancé l'an dernier le Plan A, un "éco-plan" à haute visibilité de 200 millions de livres, ayant un impact sur chaque secteur de l'entreprise. Avec 350 millions de vêtements et 2,3 milliards d'articles alimentaires produits sous cette étiquette, M&S reconnaissait qu'elle avait besoin de collaborer avec ses partenaires de façon différente. Cette collaboration impliquait la mise au point d'une approche ouverte et novatrice de l'échange d'informations.

Collaboration avec les fournisseurs et les clients

Du côté des fournisseurs, l'accent a été mis sur la collaboration et la traçabilité.

« Si vous ne savez pas à qui vous achetez, vous ne pouvez pas gérer les problèmes correctement », explique M. Barry. Chez M&S, la viande utilisée dans les sandwiches et autres recettes peut être retracée jusqu'à l'animal d'origine. Pour les vêtements, la traçabilité remonte loin dans la chaîne de valeur, jusqu'aux ateliers de teinture et aux filatures. Même si la complexité de la chaîne d'approvisionnement, particulièrement dans le cadre des textiles, pose encore des problèmes importants, elle offre également des possibilités d'innovation.

« C'est un peu le Far-West des idées. Il faut se faire une place sur la carte pour que les organisations qui pensent différemment vous reconnaissent et vous approchent », précise M. Barry.

Dans le cadre du Plan A, M&S a créé un échange avec ses fournisseurs afin de partager les meilleures pratiques. M. Barry précise: «Il s'agit de boucler la boucle (en utilisant différentes parties du modèle de fonctionnement), de réunir des pièces qui étaient séparées les unes des autres». Les fermiers, par exemple, en apprenant à utiliser la digestion anaérobie pour créer des biogaz à partir des déchets agricoles, vendent désormais de l'électricité verte à M&S en plus de leur boeuf. Un fabricant situé à Taiwan, capable de transformer les bouteilles en polyester, collabore avec une usine de polyester, qui à son tour collabore avec les acheteurs de M&S.

Un autre objectif clé de l'entreprise était d'impliquer ses clients. Selon M. Barry, « Les consommateurs doivent vouloir s'impliquer dans la mise en œuvre des modifications, plutôt que d'en être simplement les spectateurs ». Pour cela, l'entreprise a cherché de nouvelles occasions de collaborer avec les ONG. Oxfam était un partenaire de choix. Ensemble, le détaillant et l'ONG ont créé une solution alternative à la mise au rebut de vêtements usagés dans une décharge. Les clients qui donnent leurs vêtements M&S usagés aux boutiques Oxfam bénéficient d'une remise lorsqu'ils achètent de nouveaux vêtements chez M&S. Ce type de programme offre aux consommateurs l'occasion d'en apprendre plus sur les modes de consommation durable en agissant d'une façon qui profite également à la société.

M. Barry ajoute que cette approche collaborative avec les clients, les fournisseurs et les ONG requiert une grande patience. « Cette bataille sera gagnée ou perdue en trois, quatre ou cinq ans, pas dans les six mois qui viennent. Quiconque pense à court terme risque d'avoir une mauvaise surprise. Il s'agit d'un positionnement à long terme de votre marque ».

L'engagement commence de l'intérieur

Que se passe-t-il lorsqu'un client entre dans un magasin, une banque, une salle d'exposition ou même dans une usine et demande si les produits et services proposés relèvent d'une démarche de commerce équitable ou de développement durable ? Les employés ont-ils accès aux informations nécessaires ? Sont-ils en mesure de répondre aux questions sur les pratiques de travail et la consommation d'énergie de l'entreprise, ainsi que sur la façon dont les produits sont mis à disposition ? En général, ce n'est pas le cas.

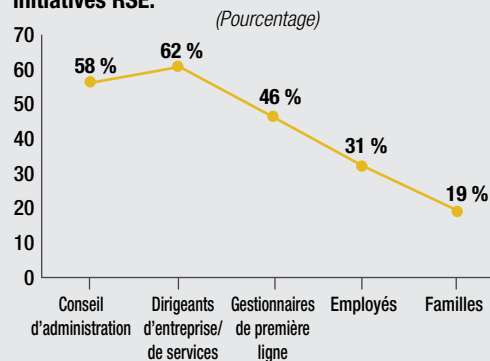
Sont-ils préparés à dialoguer avec les clients pour en apprendre plus sur leurs besoins ? Pas assez souvent, comme en témoigne cette enquête.

Trop souvent, dans les grandes entreprises, le Directeur général annonce une vision pour toute l'entreprise et le collaborateur ne la comprend pas ou y est indifférent. Avec la RSE, ce mode de fonctionnement peut changer. Une recherche menée chez Marks & Spencer, par exemple, montre que les employés sont mieux notés que les clients pour chaque valeur de la courbe RSE.

Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie RSE sont l'occasion de rassembler l'entreprise autour d'un objectif commun. Toutefois, comme les résultats de notre enquête le montrent, seulement 31 % des entreprises impliquent leurs employés dans les objectifs et les initiatives de RSE. Il s'agit là d'une superbe occasion gâchée (voir Figure 8).

Certaines entreprises impliquent leur employés en définissant des défis généraux, pour lesquels des groupes travaillent ensemble autour d'un objectif commun, en vue de développer un produit ou un service bénéfique pour la société ou l'environnement. D'autres entreprises mettent au point des systèmes de motivation pour les actions individuelles qui ont un effet notable. Les primes Pollution Prevention Pays (3P) offertes

FIGURE 8.
Implication des entreprises dans les objectifs et initiatives RSE.



Source : IBM Institute for Business Value.

par 3M récompensent les collaborateurs qui proposent des idées novatrices pour éliminer la pollution à la source. Depuis la mise en place du système, environ 6000 projets 3P ont permis d'éviter la production de plus de 1,1 milliard de kilos de polluants, pour une économie d'environ 1 milliard de dollars, en ne comptant que les économies réalisées la première année grâce au projet.¹⁰

Chaque entreprise peut trouver sa propre méthode pour impliquer ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires et les ONG. La réussite de tous ces programmes repose toutefois sur la profondeur et la vitalité des interactions qu'ils soutiennent. Les programmes qui associent, de manière cohérente, transparence et interaction en profondeur peuvent apporter un soutien durable aux entreprises et à la société.

L'implication des collaborateurs dans les initiatives de RSE apporte d'autres avantages : elle constitue un outil de recrutement et de motivation efficace dans un environnement où la recherche agressive de talents met en danger des secteurs entiers. Une étude récente a démontré que 44 % des jeunes travailleurs rejeteraient l'offre d'un employeur ayant une mauvaise réputation.¹¹

En outre, plusieurs études et sondages suggèrent que les générations qui terminent leurs études sont plus conscientes des enjeux sociaux et environnementaux et ne veulent pas simplement rejoindre une entreprise ayant une bonne réputation RSE ; ils veulent faire partie d'un mouvement ayant à coeur de créer un monde meilleur et de le faire de l'intérieur de l'entreprise. Cela nécessite de s'impliquer dans l'identification de plateformes de développement fondées sur la RSE, d'être créatif dans l'application de solutions novatrices et de se rapprocher des clients.

Conclusion

Les directions générales doivent depuis longtemps rendre des comptes à différents niveaux : collaborateurs, collectivités et investisseurs. La nature de ces relations subit aujourd'hui des modifications qui affectent considérablement les performances de l'entreprise. En partie à cause de l'émergence d'Internet et de la globalisation croissante, les entreprises sont de plus en plus responsables des conditions de travail pratiquées par leurs partenaires et des problèmes inhérents, en plus des leurs.

Pour réussir leur développement durable par la RSE, les entreprises doivent :

- *Intégrer la RSE à la stratégie d'entreprise et l'incorporer à toutes les fonctions opérationnelles, facilitant ainsi l'investissement (et non la seule dépense) des fonds nécessaires pour atteindre les objectifs*
- *Mettre en place une stratégie d'information ouverte pour un partage plus transparent des informations avec les différents acteurs*
- *Utiliser le principe de transparence pour renforcer l'implication des participants clés et des clients.*

En combinant ces activités, la responsabilité sociale peut ajouter une nouvelle dimension à la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Dans l'idéal, ces actions permettent d'améliorer les relations de l'entreprise avec ses principaux partenaires, de fidéliser ses clients, de réduire ses dépenses, d'augmenter son chiffre d'affaires et d'améliorer son image au sein de la société.

À propos des auteurs

George Pohle est Vice-Président et Directeur d'IBM Business Strategy Consulting. Il bénéficie de plus de 20 ans d'expérience en tant que chef opérationnel et consultant.

Jeff Hittner est consultant senior pour l'IBM Institute for Business Value. Il travaille pour de nombreux secteurs et clients, afin de définir le rôle de la responsabilité sociale dans les stratégies fondamentales des entreprises.

Contributeurs

Merci à Guy Blissett, Stephen Rogers et Kevin Thompson.

À propos d'IBM Global Business Services

Fort d'un réseau d'experts répartis à travers plus de 160 pays, IBM Global Business Services fournit à ses clients des prestations de conseil fondées sur son expertise des processus métier et industriels couvrant 17 secteurs d'activités en s'appuyant sur l'innovation comme accélérateur d'identification, de développement et de création de valeur. Nous exploitons toute la gamme des capacités offertes par IBM pour aider nos clients à innover et à mettre au point des solutions métier génératrices de valeur ajoutée forte et durable.

Références

- ¹ Cody, Edward. « Text Messages Giving Voice to Chinese », *Washington Post*, 28 juin 2007.
- ² Catalyst Paper Corporation. « Environment Manufacturing Principles ». Richmond, Canada. Décembre 2007. http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility_environment_manufacturingprinciples.xml
- ³ Sheila, M., Lenny T. Mendonca et Jeremy M. Oppenheim, « When Social Issues Become Strategic », *The McKinsey Quarterly*, 2006 Numéro 2.
- ⁴ Enquête IBM en ligne sur la traçabilité, 2007. « La traçabilité, un outil pour rétablir la confiance des consommateurs envers les marques de produits de grande consommation », <http://www-935.ibm.com/services/fr/index.wss/ibvstudy/igs/n1628175>
- ⁵ *Corporate Social Responsibility Monitor 2007*, GlobeScan Incorporated, juin 2007.
- ⁶ www.eggfusion.com
- ⁷ Friedman, Thomas. « The Green Road Less Traveled ». *The New York Times*, 15 juillet 2007.
- ⁸ Hellmich, Nanci. « Diners want more info and smaller entrees ». *USA Today*, 19 octobre 2005.
- ⁹ www.timberland.com
- ¹⁰ www.3M.com
- ¹¹ Vorster, Gareth. « Corporate social responsibility is more important than salary when choosing a job », *Personnel Today*, 2 août 2007.



IBM France

Tour Descartes
2 avenue Gambetta
La Défense 5
92066 Paris-La Défense Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante : **ibm.com/fr**

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les marques de services de tiers.

Ces informations concernent les produits et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays. Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seuls ces produits, logiciels ou services peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service de portée équivalente peut être utilisé.

Les matériels IBM peuvent contenir des composants neufs, ou un mélange de pièces neuves et non neuves. Dans certains cas, des matériels IBM peuvent avoir déjà été installés. Ceci ne modifie en rien le régime des garanties contractuelles IBM applicables.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Pour en savoir plus sur les dernières informations produits et services IBM, contactez votre représentant commercial ou votre revendeur IBM.

Cette publication contient des adresses internet non-IBM. IBM ne peut pas être tenu responsable des informations publiées sur ces sites.

© Copyright IBM Corporation 2008
Tous droits réservés.