

Édito

Engagement social et mesure d'impact : aller plus loin

Depuis maintenant plus de vingt ans, les entreprises ont compris qu'elles devaient assumer un rôle social positif. Leur engagement leur permet de participer à la construction d'un système plus solidaire et plus respectueux des droits et attentes de chacun. Elles expriment ainsi leurs valeurs éthiques ; elles prennent position et deviennent des repères, des références.

Par ailleurs, cet engagement social leur permet de travailler positivement leur image, celle-ci jouant un rôle particulièrement important auprès de la jeune génération arrivant sur le marché du travail.

Du soutien financier au mécénat de compétences, en passant par la mobilisation des employés autour d'un événement ou par la création de produits-partage (versement à une œuvre caritative d'un pourcentage de la vente d'un produit), **nombreuses sont les solutions déployées par les entreprises pour marquer leur engagement** dans la communauté.

Citons, à titre d'exemple, BNP Paribas (Suisse) SA, avec laquelle nous avons travaillé sur le sujet : transfert de compétences par ses équipes (en communication, en traductions) et réflexion en cours sur l'insertion de jeunes en rupture dans un parcours de découverte des métiers de l'entreprise.

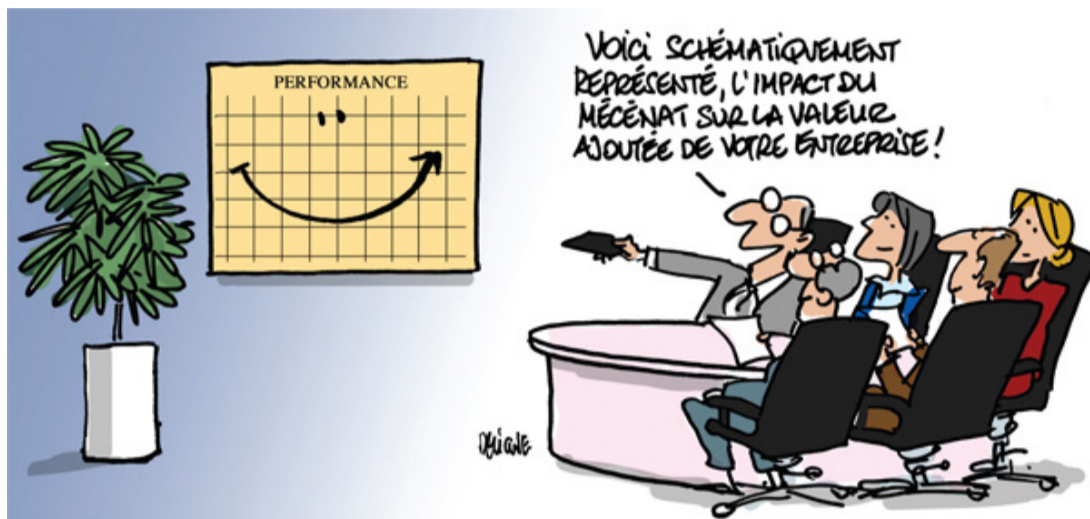
Corollaire de cette aide amenée par les entreprises, la **mesure d'impact social**, qui traduit la nécessité pour le secteur caritatif bénéficiaire de démontrer l'efficacité, sur le long terme, des projets ainsi développés. Tout le monde en parle, mais rares sont finalement les acteurs sociaux qui vont au-delà de la simple mesure quantitative de leurs résultats. Ainsi, dans le secteur de l'éducation, le taux de réussite aux examens ou le taux d'insertion professionnelle sont des indicateurs éloquentes mais insuffisants. Il nous faut **mesurer les changements de vie durables générés par nos programmes** : nouvelles trajectoires de vie des jeunes concernés, de leur famille et des communautés dans lesquelles ils vivent. C'est ambitieux et complexe car la mesure doit se faire sur plusieurs années ; c'est pourtant indispensable pour évaluer notre travail et améliorer nos pratiques.

Notre Fondation a décidé de placer la **mesure de la « plus-value sociale »** de ses programmes internationaux au cœur de ses priorités afin de mettre en place des modalités plus performantes de décision d'arrêt, de poursuite ou de duplication des dispositifs d'action existants. Cette stratégie sera le garant de la qualité de notre engagement et nous permettra de démontrer aux entreprises ayant fait le choix de nous soutenir que leur responsabilité sociale est bien engagée.



Benoîte Kneib
Secrétaire générale
Apprentis d'Auteuil Suisse

Stratégies RSE : quand utilité rime avec efficacité



Pour exprimer leur responsabilité, les entreprises investissent désormais dans des actions de mécénat et misent sur des projets à fort impact social.

La mesure de cet impact leur permet d'évaluer la pertinence de leurs stratégies RSE.

Jacques Attali revient sur cette nécessité, pour chaque entreprise, d'assumer cette responsabilité.

Plus qu'un préalable, la clé de leur pérennité?

Comme de tous les concepts à la mode, je me méfie beaucoup de ce qu'on nomme « la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ». D'abord, parce que les entreprises ont avant tout une responsabilité à l'égard de ceux qui y travaillent, de ceux qui leur ont confié leur argent, et de ceux qui consomment leurs produits. Et, avant de s'occuper d'autres choses, elles doivent se préoccuper de cela. Une fois leurs missions fondamentales assurées, elles peuvent, elles doivent s'occuper de la société au sens large.

INCLURE LA GÉNÉRATION FUTURE DANS LA RSE

Là encore, il faut prendre garde : bien des entreprises ont compris que l'opinion publique est si sensible à ces enjeux qu'une action de RSE coûte moins cher qu'une campagne de publicité et peut être plus efficace ; on voit donc des entreprises dépenser un peu d'argent pour cela. On en voit d'autres, à la fois dans leur intérêt et dans celui du monde, associer leurs consommateurs à ces actions en promettant de consacrer une partie de leurs profits à une cause humanitaire, ou même de donner un produit à un individu défavorisé pour tout produit acheté par un consommateur solvable. Tout cela est anecdotique.

Pour que la RSE soit véritablement cohérente, il faut l'inscrire dans un cadre plus large. Une entreprise doit prendre acte que les parties prenantes ne sont pas seulement les salariés, les consommateurs et les financeurs,

mais aussi les générations futures. Si elle inclut cet acteur, alors elle se conduira de façon utile. C'est ce que nous appelons l'économie positive, celle qui est utile aux générations futures. Et la RSE n'est qu'une sous-partie de l'économie positive.

AVOIR UNE VISION LONGUE DU MONDE...

Celle-ci n'est pas un acte d'altruisme dangereux pour la survie de l'entreprise. Tout au contraire, elle est conforme à ses intérêts. Elle l'aide à se penser dans la durée. De plus en plus de financiers le comprennent, qui n'investissent que dans des entreprises prenant en compte l'intérêt des générations suivantes. Ce sera bientôt un impitoyable critère de financement. De même, c'est dans l'intérêt de l'entreprise de penser à l'intérêt à long terme de ses salariés et de les former, pour les préparer sans cesse aux besoins de demain.

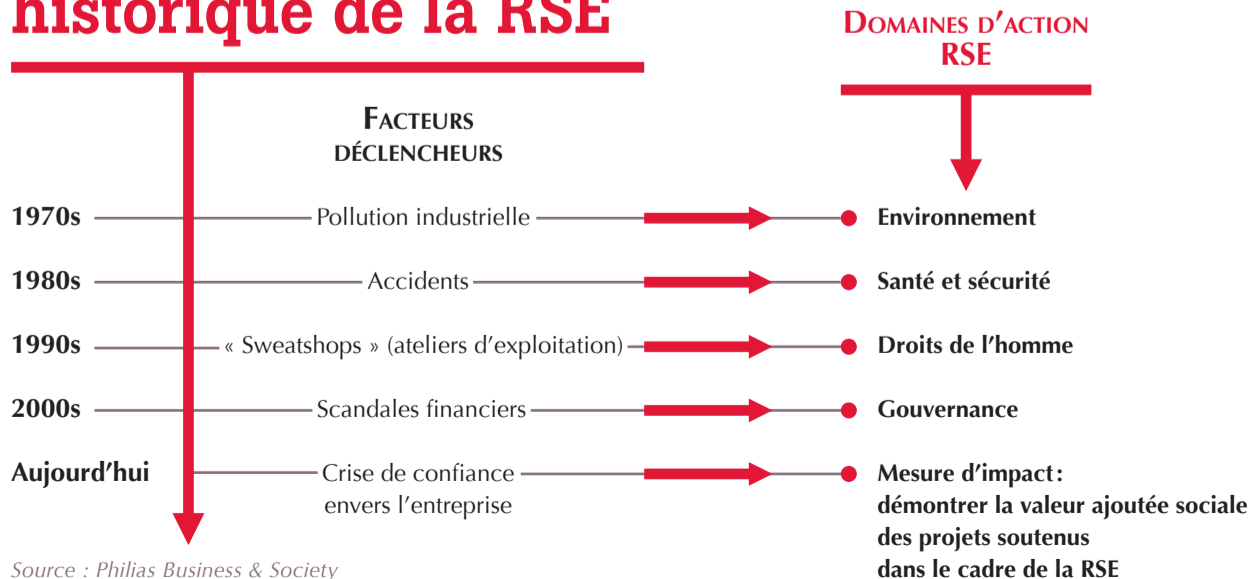
De même encore, doit-elle penser aux consommateurs d'après-demain, sans se contenter de créer des besoins en réduisant la durée de vie des objets qu'elle produit et des services qu'elle rend.

Encore faut-il avoir une vision longue du monde dans lequel va vivre l'entreprise.

Pas de RSE crédible sans économie positive. Pas d'économie positive sans vision claire de l'avenir. L'entreprise, comme l'humanité, comme chacun de nous, ne peut faire l'économie de la lucidité.

Jacques Attali
Économiste & Écrivain

historique de la RSE





« Chocolat suisse bio & équitable » : tel est le programme de la Maison Durig, installée à Lausanne.

Parce que le cacao n'est pas une matière première comme les autres, dans la mesure où il requiert un travail considérable bien au-delà de la récolte, pour la fermentation, le séchage, etc., payer le producteur à la hauteur de ses efforts est assurément une question d'équité mais aussi de qualité, tout simplement. Il s'agit de rémunérer ces personnes à la hauteur de ce savoir-faire complexe.

Interview de Daniel Durig :

Comment vous engagez-vous auprès des petits cultivateurs avec lesquels vous travaillez ?

Concrètement, les intermédiaires par lesquels nous passons :

- leur garantissent l'achat de l'intégralité de leur production
- paient un bonus de 10 à 25 % pour une production biologique
- financent et organisent leur certification biologique
- paient la récolte à l'avance
- leur proposent des semences à prix coûtant
- paient les salaires à leur juste valeur et affilient les travailleurs à une assurance maladie

Pensez-vous que les entreprises ayant recours à des matières premières internationales doivent s'engager sur une politique-achats qui soit éthique ?

Cela ne nous semble pas négociable aujourd'hui. Nous veillons en particulier à ce qu'aucun travail ne soit effectué par des enfants et à ce que femmes et hommes travaillent à salaire égal. Nous mettons par ailleurs sur pied, toujours avec nos intermédiaires, des ateliers sur des thèmes de l'agriculture biologique.

Cela représente-t-il un surcoût pour vous, et comment l'absorbez-vous dans vos charges ?

Je dirais que c'est le prix de la qualité. En choisissant cette filière bio et équitable, nous nous assurons l'accès aux meilleurs cacaos, ce qui nous permet de fabriquer des chocolats 100% « pur beurre de cacao », savoureux et sains, aux arômes riches et merveilleusement complexes. Ceci sans ajouter aucun additif !

Plus d'info : <http://www.durig.ch/>



APPRENTIS D'AUTEUIL SUISSE

Fondation sous égide de la Fondation Limmat reconnue d'utilité publique.

Grand-Montfleury 48 CH - 1290 VERSOIX

tel : (41)22 525 49 75

faas@apprentis-auteuil.org

<http://suisse.apprentis-auteuil.org>

crédits : Sarah Chapman-Suire - Sabine Robustelli

TÉMOIGNAGE

La Fondation Guilé a été créée par la famille d'industriels suisses Charles Burrus, qui a joué un rôle pionnier en Suisse en matière de RSE. Consciente de l'influence que les entreprises peuvent exercer sur le bien commun, la Fondation Guilé est convaincue que le secteur privé représente un moteur essentiel de changement afin d'assurer le respect de la dignité humaine et l'avenir de la planète. Sa directrice, Doris Rochat-Monnier, nous livre ici ses réflexions.



Le développement de la RSE a permis de considérer **que l'entreprise doit tenir compte des intérêts de toutes ses parties prenantes** (collaborateurs, fournisseurs, clients, communauté, etc.) et non de ses seuls actionnaires.

Depuis plus de 10 ans notre fondation encourage activement le respect des dix principes universels du Pacte Mondial des Nations Unies qui favorise le respect des droits de l'homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement ainsi que la lutte contre la corruption. En signant volontairement ce pacte, **quelque 8'000 entreprises ont déjà engagé leur responsabilité** et accepté de publier chaque année ce qu'elles ont entrepris pour exercer leur activité commerciale tout en respectant l'humain et l'environnement.

La transparence de cette information est un puissant vecteur de changement au sein des multinationales.

Devoir formuler une communication RSE implique que l'entreprise se pose des questions et cherche des informations sur ses enjeux sociaux et environnementaux. Devoir ensuite publier ces informations l'oblige à prendre en compte les attentes des parties prenantes qui liront le rapport.

La **methodologie GuiléReportingAssessment** consiste en une évaluation neutre et systématique qui définit avec quel niveau d'exhaustivité et de transparence l'entreprise décrit la façon dont elle gère les enjeux ESG - environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cette analyse permet d'identifier les points de progrès en termes de communication ou de mesures à prendre dans le cadre d'une véritable stratégie RSE.

La Fondation Guilé a ainsi réalisé plus de 600 analyses et dialogue chaque année avec quelque 80 multinationales sur 4 continents.



L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES EN SUISSE

Par Bettina Ferdman, Fondatrice & CEO de la Fondation Philiat, l'un des précurseurs de la RSE en Suisse qui fédère un réseau de près de 30 entreprises et les aide à maintenir leurs engagements et à les adapter aux nouvelles réalités économiques et sociétales.

En Suisse, comme dans les autres pays européens, la RSE est devenue une notion incontournable. Il y a eu une réelle prise de conscience au sein du secteur privé de la nécessité de s'engager. La pression des consommateurs, des investisseurs, des collaborateurs, particulièrement ceux de la jeune génération, ont amené les entreprises à **ne plus se demander si, mais comment, elles doivent s'engager.**

Cet engagement est toutefois régulièrement mis à mal par un climat économique devenu tendu, et ceci également en Suisse depuis quelques années.

Si les PME, qui forment la grande majorité du tissu économique suisse, ne sont pas en reste en matière de RSE, ce sont les multinationales, nombreuses à avoir implanté leur siège en Suisse, qui ont amené de nouvelles formes d'engagement, calquées sur des modèles étrangers.

Nous observons notamment **une nette augmentation**

du volontariat d'entreprise. Basé sur un partenariat entreprise-association, il consiste, pour l'entreprise, à offrir des heures sur leur temps de travail à ses collaborateurs pour qu'ils puissent s'engager auprès d'associations locales.

Le pro bono a le vent en poupe, l'apport en compétences étant à la fois utile et demandé par les associations. Elles font elles-aussi partie d'un marché compétitif et ont tout à gagner de pouvoir bénéficier du savoir-faire du secteur privé.

Deux tiers des entreprises membres de Philiat mettent en place des programmes de volontariat. En 2014, 1273 collaborateurs ont ainsi offert temps et compétences à 104 projets pour la communauté, dans des thématiques aussi variées que l'aide aux migrants, à l'enfance précaire, aux jeunes en rupture, à l'environnement ou aux personnes en situation de handicap.



RSE ET LEADERSHIP :

LES LEÇONS À TIRER DU « DIESELGATE »

Par Guido Palazzo, Professeur Ordinaire à HEC Lausanne, spécialiste des questions d'éthique des entreprises

Le pape du management, Peter Drucker, avait pour habitude de dire : « La culture mange la stratégie au petit déjeuner », montrant ainsi l'impact des valeurs, croyances et pratiques d'une entreprise sur son succès et sa pérennité.

Il serait naïf de croire qu'une entreprise peut se comporter comme un citoyen responsable sans un engagement sérieux de ses dirigeants ni la présence d'une culture organisationnelle forte. Si les dirigeants ne placent pas la RSE au cœur de leurs préoccupations, au mieux les entreprises développeront-elles une responsabilité sociale de façade derrière laquelle on trouvera le « business ». De l'extérieur, il n'est pas toujours aisé d'évaluer le sérieux de cet engagement. Trop souvent, on ne découvre la triste réalité qu'au moment où la façade s'effondre.

Pendant des années, Volkswagen a été perçue comme l'entreprise leader de son industrie en termes de RSE, encensée et très favorablement classée par les analystes et activistes.

Le « Dieselgate » a démontré que cet engagement n'était pas sérieux. Il était sans influence sur son cœur de métier. Les experts sociaux et environnementaux de Volkswagen ne pouvaient atteindre leurs objectifs avec

un patron indifférent à une conception responsable et plus écologique de l'industrie automobile. Le magazine allemand Der Spiegel résumait très bien son style de direction, en 2013 déjà : « Volkswagen est comparable à la Corée du Nord, sans camps de concentration ». L'entreprise baignait dans une culture de la peur, son directeur ayant pour habitude d'humilier ses ingénieurs devant les clients, convaincu de n'être entouré que d'incapables... Dans une telle ambiance, les ingénieurs ont désespérément essayé de trouver des solutions et ont préféré manipuler les moteurs plutôt que d'avouer à leur directeur que les objectifs d'émissions de gaz annoncés publiquement ne pouvaient être réalisés. La culture de Volkswagen était toxique. Elle n'a jamais développé de vision ambitieuse autour d'un concept commercial plus durable dans un monde plus durable. On ne peut être réellement surpris de son effondrement moral.

Des entreprises développant une RSE de qualité telles qu'Unilever ou Patagonia ont des patrons qui pilotent en fonction de valeurs morales et éthiques ; ils ont compris que la RSE n'était pas un effet de mode mais un élément-clé dans l'établissement d'un nouvel ordre mondial.