

Communiquer avec les stakeholders

Avec la progression de l'actionnariat public et salarié, le rapport annuel sur les comptes de l'entreprise est devenu un outil stratégique de la Communication Corporate. Mais, pour les multinationales, cette transparence financière n'est plus suffisante. Elles doivent également rendre des comptes sur l'impact social, environnemental de leurs activités sur la société. Les pionnières, comme BP, Shell, NovoNordisk... publient désormais, sur papier et / ou sur Internet, un rapport de développement durable à l'attention de leurs stakeholders.

Le mouvement a été lancé, il y a une dizaine d'années par quelques visionnaires. Ainsi, dès 1991, Anita Roddick¹ déclarait : « Je rêve d'une situation où chaque actionnaire de chaque entreprise prendrait sa plume à chaque fois qu'il reçoit le rapport et les comptes annuels d'une entreprise pour écrire quelque chose du genre : "bon, tout cela est très bien. Mais où sont les détails de votre bilan environnemental ? Comment puis-je savoir ce que vous apportez à la société ? Où est votre bilan social ?" »

L'utopie « rodickienne » est en train de prendre corps. En effet, l'engagement dans des politiques de développement durable demande une grande transparence. Avoir un discours sur l'entreprise socialement responsable, à travers des chartes éthiques, des codes de conduite est une chose. Le prouver, par la publication d'informations quantifiées, auditées et comparables implique un engagement de l'ensemble de l'entreprise dans un processus de progrès qui nécessite une réelle humilité : le rapport de développement durable ne doit pas

1. *Ibid.*

se contenter d'être un « best of » des actions positives de l'entreprise dans le domaine social, environnemental ou dans le champ de ses relations avec la communauté (mécénat, philanthropie)... sous peine d'être considéré comme un outil de communication de plus.

L'entreprise sera longue et difficile : le reporting est la clé d'entrée dans le développement durable. C'est ce qu'avait bien compris l'ex-cabinet de Dominique Voynet, qui a fait passer, sans que personne n'y prenne garde, un article dans la loi NRE qui oblige les entreprises cotées à publier, dès 2003, des informations environnementales et sociales. Une petite révolution...

Mais l'exercice nécessitera de la patience : la quantification de ces données environnementales et surtout sociales, au niveau mondial, est un nouveau challenge pour les entreprises, qui apprennent en marchant. Elles y sont aidées par des initiatives comme la Global Reporting Initiative (GRI) qui s'impose comme la référence internationale. Mais là aussi, les avancées se font pas à pas : la GRI a publié, à Johannesburg, en septembre 2002, la nouvelle version de ses guidelines. Elle travaille désormais à des indicateurs sectoriels. Après tout, les normes comptables ont mis cent ans à s'harmoniser, et les scandales d'Enron ou de Worldcom ont montré combien elles restaient perfectibles.

DU BILAN SOCIAL AU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En fait les entreprises publient des rapports non financiers depuis longtemps, à commencer par les grandes entreprises françaises qui ont obligation de produire un bilan social annuel, depuis les années 1970. Le *reporting* environnemental date, quant à lui, d'une dizaine d'années dans les grands groupes, surtout ceux qui ont des activités polluantes (chimie, énergie, pharmacie...). Ce rapport est souvent appelé « *Health, Safety, Environment* » (HSE), car il regroupe ces trois aspects : santé, sécurité, environnement. Les groupes, anglo-saxons en particulier, publient également des *Community Reports* où ils expliquent leurs politiques de *Community Involvement* (philanthropie, mécénat, aide au développement local...)

Les débuts d'un *reporting* regroupant l'ensemble de ces éléments semble dater des premières initiatives d'entreprises engagées, au début des années 1990, comme le rappelle Élisabeth Laville, directrice de l'agence Utopies, spécialisée dans la citoyenneté d'entreprise : « *En Grande-Bretagne, un organisme de recherche à but non-lucratif, la NEF (New Economics Foundation), a développé, tout d'abord pour l'organisation Traidcraft (une chaîne de magasins vendant des produits artisanaux du monde entier) puis pour The Body Shop, une méthode qu'elle appelle "Social Audit" (L'Audit Social). Aux États-Unis, le "Social Assessment" (évaluation sociale) a été développé par Paul Hawken pour Ben & Jerry's, qui intègre à son rapport annuel ce bilan d'une dizaine de pages, entièrement écrit par le consultant.* »

Comme le souligne Elena Bonfiglioli, *Program Director* de CSR Europe, un réseau regroupant quarante grandes entreprises et quinze associations nationales spécialisées dans la *Corporate Social Responsibility* : « *La publication d'un rapport de développement durable est un acte volontariste, à la fois dans le contenu et dans la démarche. C'est un rapport global qui prend en compte la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise et qui mesure son impact sur la société.* » En ce sens c'est un rapport « holistique ».

La situation aujourd'hui

Pour Élisabeth Laville, ce type de *reporting* est d'abord l'apanage de leaders. Une analyse confirmée par l'étude de *benchmarking* sur les rapports annuels en l'an 2000, réalisée par l'agence de communication institutionnelle et financière, Ecocom / Publicis Consultants : la quasi-totalité des grands groupes européens aborde le développement durable dans leur rapport annuel, même si l'approche retenue est souvent partielle. En termes de nationalité, les groupes néerlandais sont les mieux classés (+ +), et les Français... les moins bien (- -). Effectivement, en 2002, on comptait seulement une dizaine de groupes français, ayant publié un rapport développement durable.

Cette contre-performance française sera peut-être bientôt un mauvais souvenir. En effet, une nouvelle loi (n° 2001-420 du 15 mai 2001), ou loi sur les nouvelles régulations économiques, comportant un article (n° 116) fait désormais obligation aux entreprises cotées de produire dans le rapport annuel, une information sociale et environnementale.

Comment le faire ?

Tout d'abord, la démarche de développement durable étant stratégique, mais aussi transversale, coûteuse en énergie et en temps / homme, elle doit découler de la volonté du plus haut niveau de l'entreprise. Elle doit comporter plusieurs phases :

- un *benchmark*, c'est-à-dire une comparaison avec ce que font les autres, en particulier dans le même secteur économique ;
- une définition de ses objectifs et de ses besoins ;
- une phase d'écoute des différents *stakeholders* ou parties prenantes.

La collecte des informations et leur mise en forme doit être un travail d'équipe impliquant les responsables de la direction générale, de la direction de l'environnement, de la DRH, du *Community Relations Manager* (responsable du mécénat, de la fondation en France), de la direction de la communication...

Bien sûr, il ne faut pas oublier la phase de certification, par une société externe, en général pour les multinationales, un des cabinets internationaux d'audit, comme PriceWaterhouseCoopers, qui ont développé des services spécialisés.

Enfin, il faudra prévoir, après la sortie du rapport, une phase d'écoute des *stakeholders* pour adapter le processus d'année en année et améliorer la qualité rapport. Les entrepri-

ses les plus avancées dans ce processus vont parfois assez loin dans ce domaine : les Ciments Calcia ont fait « critiquer » leur rapport 2000, en direct par les Amis de la Terre. Exercice qui peut se révéler sportif !

Les différentes normes et guidelines

Un rapport de développement durable n'a de sens que si les informations contenues sont sûres (auditées) et comparables. En effet, comme dans le domaine de l'analyse financière, il faut faire « parler » les bilans : savoir qu'une entreprise rejette, chaque année, tant de centaines de milliers de tonnes de CO₂, n'a, en soi, d'intérêt que pour quelques spécialistes... Ce qui est significatif, c'est de savoir comment l'entreprise, sur les différents indicateurs, se positionne par rapport à ses concurrents dans le même secteur d'activité. On est encore loin du compte, pour le moment.

Ainsi, la Commission européenne estime que, à l'heure actuelle, « *L'information environnementale communiquée par les sociétés est souvent inadéquate et peu fiable, d'où la difficulté pour les investisseurs et autres utilisateurs des états financiers et de se faire une opinion précise concernant l'incidence des facteurs environnementaux sur la performance d'une société donnée, ou d'établir des comparaisons entre sociétés.* » Elle a donc publié une recommandation qui fournit des orientations pour l'application des directives comptables existantes, en ce qui concerne l'information environnementale. Elle préconise aussi une coordination plus étroite des rapports environnementaux séparés et des comptes et rapports annuels prévus par la loi, afin de réduire les incohérences. Enfin, elle souligne que des informations pertinentes et transparentes devraient être insérées aux comptes et rapport annuels des sociétés afin de compléter les rapports environnementaux séparés, plus détaillés.

Ce que la Commission commence à faire, au niveau européen, pour le *reporting* environnemental, la *Global Reporting Initiative* veut le faire au niveau mondial, pour les rapports de développement durable. Cette initiative privée, d'origine américaine, a d'abord été portée par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), groupe d'ONG écologiques qui a été créé après le naufrage de l'*Exxon Valdez*. Le CERES publie alors un code de bonne conduite environnementale pour les entreprises : les *Valdez Principles*.

Après le Sommet de la Terre à Rio en 1992, le CERES élargit sa réflexion à des normes de *reporting* de développement durable, c'est-à-dire incluant également les aspects sociaux. Par ailleurs, pour acquérir une crédibilité internationale, le CERES se tourne vers le PNUE (Programme des Nations-unies pour l'Environnement).

La GRI, fondée en 1997, basée depuis sa naissance à Boston, regroupe aujourd'hui quinze autres associations, surtout anglo-saxonnes, comme le CEP (Council on Economic Priorities, lui-même à l'initiative de la norme sociale SA 8000), SustainAbility (l'une des principales agences anglaises de conseil en développement durable) ou encore le World Business Council for Sustainable Development (un réseau de 150

entreprises internationales), etc. Le 5 avril 2002, la GRI est devenue une institution permanente, avec un siège social basé à Amsterdam.

Après que les premiers principes aient été testés entre 1999 et 2000, par vingt-et-une entreprises internationales pilotes et quelques groupes de *stakeholders*, trente-et-une entreprises internationales (dont quelques françaises, comme Aéroports de Paris, Saint-Gobain, GDF, Suez...) ont adhéré à cette norme et essaient d'appliquer la seconde version de ses principes. La troisième version est sortie en août 2002, et présentée au Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg. Au total, GRI estime que déjà cent dix entreprises ont utilisé ses *Sustainability Reporting Guidelines* pour leurs rapports de développement durable. Mais, en fait, leur utilisation se généralise très rapidement : Allen L. White, directeur et fondateur de la GRI, n'hésite pas à pronostiquer que 10 000 entreprises pourraient les utiliser en 2010, ce qui voudrait dire que le *reporting* sociétal se serait complètement « banalisé ». Une hypothèse qui semble cohérente, tant à Johannesburg, le *reporting* et la GRI ont été mis en avant, comme LA solution pour que les entreprises puissent, en toute transparence, montrer les efforts qu'elles font pour minimiser leurs impacts sociaux et environnementaux et ainsi répondre aux critiques qui leur sont adressées.

Les *Lignes directrices* se présentent en quatre parties :

- introduction et conseils d'ordre général ;
- principes et méthodes pour la production des rapports ;
- contenu des rapports ;
- annexes.

Selon la GRI, les principales qualités des rapports doivent être la pertinence, la fiabilité, la clarté, l'opportunité, le pouvoir de comparaison et de vérification.

LE CONTENU DES RAPPORTS

- **La déclaration du P-DG ou d'un responsable équivalent** qui donne le ton du rapport et lui confère sa crédibilité auprès des utilisateurs internes et externes. Sans préciser quel doit être le contenu de cette déclaration, la GRI pense qu'elle sera d'autant plus utile qu'elle évoquera explicitement les principaux éléments du rapport, notamment les parties consacrées à la mission et à la vision de l'entreprise, ainsi que les défis actuels et futurs que lui pose le développement durable.
- **La présentation générale de l'entreprise** et les domaines couverts par le rapport, afin de situer les informations communiquées dans leur contexte, ce qui en facilite la compréhension et l'appréciation.
- **La synthèse et les indicateurs clés** est une présentation générale succincte du rapport GRI. Deux principes guident le contenu : la nécessité pour l'entreprise de communiquer de la façon la plus efficace possible avec ses parties prenantes et la nécessité pour les utilisateurs des rapports d'évaluer les performances de l'entreprise à la fois dans le temps et par rapport à d'autres entreprises.
- **Vision et stratégie de l'entreprise**, qui se doit d'exposer sa vision et d'expliquer comment elle intègre les performances économiques, environnementales et sociales. L'entreprise doit présenter sa vision pour l'avenir, en particulier comment elle compte faire face aux défis liés aux performances économiques, financières, environnementales et sociales.

- **La stratégie, organisation et systèmes de gestion.** L'entreprise doit donner un aperçu de sa structure administrative et des systèmes de gestion mis en place pour mettre en œuvre sa vision. Une présentation de la participation des parties prenantes à ces processus est un point essentiel de cette partie.
- **Les performances.** Cette section est consacrée à la publication des performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et d'informations complémentaires. Pour faciliter leur interprétation, les entreprises doivent présenter les objectifs et les informations sur les programmes correspondants, avec des données brutes. Il leur est aussi demandé de fournir des explications sur le contexte, la gestion, et de commenter les tendances et les événements inhabituels. Il est demandé aux entreprises de donner des informations pour la période en cours, les deux précédentes (au minimum) et celle à venir. Elles doivent être indiquées en chiffres absolus et sous forme de ratios / valeurs unitaires chaque fois que cela peut faciliter la communication.

Comme l'explique Robert Graf, l'un des responsables de la GRI « *le xx^e siècle a permis l'harmonisation du reporting financier, le xx^e siècle doit être celui de l'harmonisation du reporting social et environnemental* ». Souhaitons lui d'aller un peu plus vite que les financiers : les normes comptables édictées par l'IASC (International Accounting Standards Committee, organisation privée américaine) ne se sont imposées que récemment à l'ensemble de la communauté financière. Et encore le scandale Enron a-t-il remis en cause ces normes comptables et la transparence financière des entreprises. Un expert, proche du dossier GRI, a affirmé récemment qu'il faudrait encore au moins deux autres tests, accompagnés de nouveaux standards, pour arriver à maturité sur le sujet. Dans la dernière version des *guidelines* GRI (2002), il y a cinquante-sept indicateurs obligatoires, complétés par des indicateurs facultatifs. Assurément un progrès, car la version précédente comportait plus de cent indicateurs obligatoires, sans que l'on sache clairement ce qui s'y rapportait !

Enfin, si le GRI se veut « LA » norme de *reporting* internationale, il existe d'autres initiatives. L'Institute of Social and Ethical Accountability, organisation internationale basée à Londres et regroupant entreprises, ONG, consultants et universitaires, a lancé l'AA 1000, une norme globale pour l'audit, le management et le *reporting* de la performance sociale et environnementale. Ce sont surtout les grandes entreprises britanniques qui l'utilisent, parfois avec la GRI. Au niveau européen, CSR Europe a mis en place une base de données sur les meilleures pratiques (CSR Matrix), publie un rapport très complet (*Communicating corporate social responsibility*) et des *voluntary guidelines for action*, principes approuvés par la Commission européenne.

La mesure de la performance

CSR Europe, dans son étude *Communicating Corporate Social Responsibility* basée sur une analyse des rapports de quarante-cinq entreprises, a listé les indicateurs sur lesquels porte généralement la mesure de performance, regroupés en six domaines :

- le climat sur le lieu de travail (conditions de travail, santé / sécurité, formation...);

- le marché (études consommateurs, nombre de réclamations de clients, relations avec les fournisseurs, investissements en recherche et développement...);
- l'environnement (quantité d'eau et d'énergie utilisées, émissions de gaz, recyclage des déchets, programmes de formation...);
- l'implication dans la communauté et dans le développement économique local (dons en cash, en nature et en temps passé, mécénat social, implication des salariés, nombre d'emplois et de sociétés créés...);
- le respect des droits de l'homme (âge et nombre des plus jeunes employés, comparaison du plus bas salaire par rapport au minimum national...);
- les règles éthiques (nombre de cas de corruption, nombre de contrats annulés pour non-conformité avec les règles de l'entreprise...).

La forme du rapport

Les rapports publiés sur papier se présentent sous forme de plaquettes pouvant comporter entre 30 et 100 pages. Mais la tendance est à publier un résumé papier d'une quinzaine de page, et de renvoyer sur Internet, pour le rapport complet, ce qui est à la fois plus économique et... plus écologique ! Enfin, Internet permet des mises à jour, nécessaires en cas d'informations importantes, de compléter le rapport par des informations de base ou événementielles, et d'avoir une grande interactivité avec les *stakeholders* qui peuvent donner leurs réactions ou poser leurs questions par e-mail. Certaines sociétés utilisent également des résumés sous forme d'encarts dans la presse ou de brochures diffusées dans leurs magasins. En fait, la forme et le contenu du rapport dépendent du type de destinataires. Pour les *stakeholders* professionnels (agences de *rating*, partenaires sociaux, ONG, médias...), le rapport papier reste un bon support. Pour les autres *stakeholders* (employés, consommateurs), Internet est plus simple et surtout plus interactif.

Les best practices

Au premier Forum² du management responsable d'Évian, un prix du meilleur rapport de développement durable a été organisé par l'agence Utopies, avec le concours d'*Enjeux-Les Échos*. Les critères de sélection retenus étaient :

- la précision, la pertinence et l'exhaustivité des informations données ;
- l'effort de clarté comprenant les repères donnés au lecteur (pratique moyenne du secteur, meilleures pratiques, objectifs...), la mise en valeur d'exemples concrets (pour une meilleure compréhension des mesures prises par l'entreprise) et la promotion du dialogue.

2. Organisé par Patrick d'Humières, fondateur et directeur de l'agence de conseil en stratégie de communication Man-Com, en novembre 2000.

Si le premier critère semble évident, le second n'en est pas moins important : un rapport précis et technique facilite le travail des *stakeholders* professionnels comme les agences de notation sociétale, mais le rend illisible pour les non professionnels (consommateurs, salariés...).

Signalons encore dans les pratiques recommandées qu'un bon rapport de développement durable devrait également :

- faire mention des problèmes intrinsèques à l'activité (exploitation pétrolière dans des pays non démocratiques, etc.) ;
- présenter des indicateurs négatifs (amendes et infractions, accidents mortels...) ;
- signaler les points audités avec les commentaires des consultants extérieurs.

Comme le souligne Élisabeth Laville : « *Ce type de rapport doit être un outil de dialogue avec les stakeholders. Il doit être accessible grâce à des moyens de comparaison donnés au lecteur non-spécialiste, des avis d'experts, l'incorporation d'outils interactifs (liens, enveloppes T) et ne pas éviter les problèmes d'actualité qui ont marqué, comme des plans sociaux, marées noires, attaques d'ONG...* » Une révolution dans la stratégie de communication des entreprises !

SHELL À L'AVANT-GARDE DU SUSTAINABILITY REPORTING

L'un des exemples les plus aboutis de *Sustainability Reporting* et de dialogue avec les *stakeholders* est certainement celui de Shell. La société a été fortement interpellée sur deux affaires : la campagne lancée par Greenpeace contre l'immersion en mer de la plate-forme *BrainSpar* et les accusations de soutien au régime du Nigeria (voir p. 000).

Dès 1997, le groupe s'est lancé dans une politique de développement durable et a publié un rapport annuel très complet. Le premier s'appelait « *Profits and principles : does there have to be a choice ?* » (profits et principes : y a-t-il un choix ?). Depuis les rapports ont pour titre : « *People, planet, & profits* » (les gens, la planète et les profits). Le dernier, tiré à 120 000 exemplaires et disponible sur Internet, a été envoyé à des hommes politiques, des universitaires, des groupes de pression et aux salariés. Un résumé a également été envoyé à 180 000 autres *stakeholders* plus grand public.

Enfin, la compagnie pétrolière a lancé une grande campagne publicitaire, *Tell Shell* (dites à Shell), qui avait pour but d'ouvrir largement le dialogue avec les *stakeholders*. Depuis, elle reçoit entre 200 et 300 messages chaque mois, et son forum de discussion (non censuré) reçoit des e-mails virulents, que l'on peut consulter, comme celui envoyé par Conrad Colman et qui commence ainsi : « *Depuis 1958, Shell exploite des puits de pétrole dans le sud du Nigeria. Pendant ces quarante années, Shell a acheté le soutien du gouvernement nigérian et a transformé les militaires nigériens en une police de type "Gestapo!"* ». On peut, bien entendu, lire également la longue réponse de la compagnie...

On aimerait que TotalFinaElf ait la même transparence sur l'exploitation pétrolière en Birmanie.

L'EUROPE DU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Euro RSCG Omnium a mené une étude sur les pratiques des sociétés de l'Euronext 100, en matière d'édition de rapports environnement ou rapports développement durable. L'étude a porté sur l'édition 2000 des rapports annuels et environnement ou développement durable des 64 entreprises françaises, 26 entreprises hollandaises et 10 belges :

- 33 sociétés de l'Euronext 100 n'avaient ni pages dédiées dans le rapport annuel, ni rapport spécifique ;
- 40 sociétés de l'Euronext 100 avaient publié dans leurs rapports annuels des pages dédiées au développement durable (dont 17 sociétés qui n'y consacrent qu'une seule page ; 11 sociétés qui y consacrent 2 pages ; et 12, plus de 2 pages) ;
- 32 sociétés avaient produit un rapport environnement ou développement durable distinct (en moyenne, ces rapports font 39 pages). Tous les secteurs d'activité sont concernés ; banques (ABN Amro, Dexia) ; transport (Air France) ; équipementiers (Alcatel, Valeo) ; agro-alimentaire (Heineken, Danone, Ahold) ; énergie (TotalFinaElf, Royal Dutch / Shell) ; automobile (Renault), chimie (Rhodia) ; luxe et cosmétique (LVMH, L'Oréal) ;
- sur les 32 rapports, 10 seulement étaient certifiés, émanant essentiellement de sociétés néerlandaises : ABN Amro (Ernst & Young) ; Aventis (Gerling Risiko Consulting) ; Corus (Aspinwall & Company) ; DSM (KPMG) ; Heineken (KPMG) ; ING Group (KPMG) ; Philips (KPMG) ; Renault (Ernst & Young) ; Rhodia (PricewaterHouseCoopers) ; Unilever (Urs Dames and Moore).

L'article 116 de la loi NRE

En France, tout se termine par des lois. Lors du chantier sur la préparation de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), Dominique Voynet, alors ministre de l'Environnement, a réussi à faire passer un article (n° 116 de la loi du 15 mai 2001) sur l'obligation pour les entreprises cotées d'établir des rapports de développement durable. Il aura fallu presque un an pour que le décret d'application sorte, donc le 20 février 2002 : l'obligation pour les entreprises françaises, dès leur rapport 2002, de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité, les rapproche des entreprises danoises, norvégiennes ou hollandaises qui ont déjà l'obligation de mentionner leurs résultats écologiques dans leurs rapports.

Mais, sur les 941 sociétés françaises cotées, à la fin septembre 2001, seuls quelques grands groupes, en particulier dans les secteurs polluants, ont devancé l'appel, comme Lafarge, Renault, Suez ou Vivendi Environnement. Mais des pans entiers de l'économie, comme les sociétés de service (banques, assurances, SSII), par exemple, sont encore à la phase de découverte du développement durable. Et que dire des sociétés moins importantes ?

En effet, le décret d'application (voir encadré) comprend une quinzaine d'indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, autant pour le volet social que pour le volet environnemental. Pour y répondre, les entreprises devraient donc déjà disposer d'un système de *reporting*. On voit bien la difficulté pour des groupes comptant plusieurs centaines de milliers de salariés, dans des dizaines de pays, de consolider des données sur la formation, les rémunérations, la consommation d'eau ou d'énergie... Il leur faudra du temps pour

construire des indicateurs pertinents et fiables, mais aussi pour avoir des historiques qui donnent du sens à ce type d'informations : en effet, c'est l'évolution des indicateurs dans le temps, qui permet de porter un premier regard sur les progrès de l'entreprise !

À côté de cette difficulté majeure, les entreprises ont à résoudre des difficultés mineures, d'abord d'ordre organisationnel :

- qui pilote le chantier *reporting*, qui concerne aussi bien les relations humaines que l'environnement, la finance ou la communication ? La coordination en revient au directeur du développement durable, lorsqu'il y en a un, ou alors à un membre de la direction générale ;
- quelles normes vont s'imposer, au plan international ? Celles-ci permettront d'avoir des indicateurs standardisés reconnus, tout en répondant à la loi française. On l'a vu précédemment, l'expérience GRI paraît s'imposer : la Commission européenne semble d'ailleurs se rallier à l'étendard du GRI. Mais une organisation comme l'ISO (International Standard Organisation), qui a été dépassée sur le sujet, a créé un groupe de réflexion ;
- qui certifie le rapport ? Les quatre grands cabinets internationaux de l'audit, malgré le scandale Enron/Arthur Andersen, restent les mieux placés, mais sont prudents. En effet, selon les spécialistes, une certification avec un haut niveau d'assurance suppose une incertitude inférieure à 5 % sur les chiffres consolidés. Or, pour le moment, la plupart des entreprises françaises ne peuvent atteindre ce niveau et seraient plutôt à des marges d'erreur de ± 25 %. Sylvain Lambert, de PriceWaterhouseCoopers, confirme qu'aucun rapport d'une société française, ni mondiale d'ailleurs, n'est certifié (avis sur l'exactitude des données) mais seulement vérifié : vérification des procédures de collecte d'information, de son exhaustivité (réponses de l'ensemble des sites), etc. D'après lui, la certification ne sera possible que lorsque des référentiels internationaux auront été définis et surtout quand les entreprises seront prêtes à investir, pour leur certification développement durable, des budgets équivalents à ceux qu'elles consacrent à leur certification financière ;
- qui est en mesure de les aider dans l'établissement de ce rapport ? Sur ce nouveau marché pour consultants (le budget d'un rapport, impression comprise, tournerait autour des 150 000 euros), la tendance pourrait être au binôme agence de communication (déjà spécialisée dans la communication financière) / auditeur. Les premiers s'occupent de la partie édition, de la communication auprès des *stakeholders*, de la communication en interne et de la formation. Les seconds de l'amont, avec le conseil en stratégie de développement durable, la définition des indicateurs... Ainsi, des partenariats ont été conclus entre Publicis Consultants-Ecomcom et Deloitte & Touche, ou PriceWaterhouseCoopers et Harrison & Wolf. Mais une agence comme Utopies, conseil en stratégie et citoyenneté d'entreprise, continue à faire cavalier seul. Cela ne l'empêche pas d'avoir signé le premier rapport de Lafarge³, ainsi que le premier rapport Carrefour⁴, et

3. Ce rapport a obtenu, à égalité avec Suez, le premier prix de l'Ordre des experts-comptables en 2001.

4. Ce rapport a été présenté par le P-DG, Daniel Bernard, lors de l'Assemblée générale des actionnaires, le 23 avril 2002.

de travailler sur les rapports de responsabilité sociale du groupe Danone (avril 2002), et sur le premier rapport du groupe Caisse des Dépôts (4^e trimestre 2002).

Bien sûr, si le texte du décret a été salué comme une avancée, il a été aussi beaucoup critiqué. Ainsi, la SEE Newsletter⁵ écrivait lors de sa promulgation : « *Malgré les avancées que représente un tel texte législatif, deux faiblesses écornent sa crédibilité : les entreprises ne sont pas obligées de consolider les informations sociales et environnementales de leurs filiales, les obligations de publication se limitent aux sociétés cotées. Comment contrôler ce qui se passe dans leurs filiales et surtout dans les pays du Sud où la production est le plus souvent inorganisée ? Ensuite, le texte ne prévoit aucune modalité pour la certification de ces informations. Il ne fait qu'étendre le champ d'intervention des commissaires aux comptes. À nouveau, l'affaire Enron n'est pas là pour rassurer sur la pratique de ces derniers.* »

De son côté, Frédéric Tiberghien, président de l'ORSE, déclarait⁶ : « *Certes le décret entre davantage dans la catégorie du prêt-à-porter que dans celle du sur-mesure : on propose le même costume pour tout le monde, sans tenir compte des spécificités de chaque secteur, ni de l'organisation propre à chaque entreprise. La réglementation présente en outre l'inconvénient propre à toute liste figée dans le marbre... Sur le fond, l'ORSE se félicite que le décret intègre les liens entre les entreprises et leurs sous-traitants... Notre organisation émet toutefois un regret : rien, dans le texte sur les mesures prises pour favoriser la nécessaire transparence financière. Quelques mois après le 11 septembre, on peut s'étonner.* »

Ce texte a le mérite d'exister et d'avoir grandement accéléré le processus : tout le monde doit présenter son rapport vers la mi-2003. Même si on peut s'attendre à ce que bien des premiers rapports ressembleront plus à des chartes qu'à des documents aboutis avec indicateurs pertinents, ou que beaucoup d'entreprises feront le minimum : quelques pages dans le rapport financier actuel.

Instaurer le dialogue permanent : les *stakeholders sessions*

Le rapport de développement durable n'est pas un outil d'image mais de dialogue. Il doit être un support à des rencontres avec les différentes parties prenantes pour enclencher un processus continu d'écoute. Pour cela, Patrick d'Humières préconise plusieurs paliers :

- établir le contact, de façon directe ou indirecte, par des médiateurs recevables ;
- conduire les dialogues de façon bilatérale (par groupe de *stakeholders* ou par sujets) en cherchant un échange au fond sur des données concrètes ;

5. *Newsletter online* publiée en Belgique, sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable.

6. Éditorial de la *Lettre de l'ORSE*.

- intégrer les conclusions dans les processus de l'entreprise. Le tout en continuant une veille permanente et l'échange d'informations (visites, études, recherches d'experts).

Les Ciments Calcia ont une longue habitude de ce type de dialogue. Leur activité pose en effet de nombreux problèmes avec les riverains de leurs installations : les carrières qui défigurent le paysage et qui nécessitent un réaménagement continu au fur et à mesure de leur avancement, les usines qui sont liées à ces carrières et posent des problèmes de pollution (CO₂, bruit, poussières de calcaire...). Même si ces problèmes sont de mieux en mieux maîtrisés, ils n'en demandent pas moins des échanges continus. Depuis 1995 ont été mis en place, sur l'ensemble des sites, des structures de concertation appelés CCSE (Comités de concertation et de suivi de l'environnement), réunis deux fois l'an par les directeurs. Ils réunissent une quinzaine de participants : représentants des collectivités locales, du préfet, des associations de riverains, de défense de l'environnement, du monde agricole et du personnel. L'ordre du jour est établi par les participants. Il est possible de faire intervenir des experts. L'entreprise s'engage à apporter de l'information sur les thèmes demandés et surtout à ne jamais lancer un projet sans en avoir informé le CCSE. Bien sûr, ces débats sont tenus à une certaine confidentialité. Ce système a plusieurs avantages : la richesse des échanges, le fait de traiter les problèmes en amont et d'instaurer des relations de confiance. Ainsi, Guillaume Jouët, dircom de Calcia, cite un problème évité : « *Le gouvernement a demandé aux cimentiers de brûler les farines animales en 2000, après leur interdiction. En fait, nous en brûlions depuis 1997-1998. Imaginez l'effet que cela aurait eu sur nos parties prenantes, si nous ne leur avions pas dit et qu'elles le découvrent, à cette occasion, dans le climat d'inquiétude autour de ces produits.* »

Laissons la conclusion à Elisabeth Laville, qui, s'appuyant sur une phrase de Ben Cohen, DG de Ben & Jerry's, « *dans le monde des affaires, on ne croit que ce que l'on mesure* », parie que le *reporting* fera beaucoup de bien à la responsabilité sociale de l'entreprise... C'est, en tout cas, à n'en pas douter, la clé d'entrée des entreprises dans le développement durable.

Il aura également l'avantage de faire évoluer la communication d'entreprise :

- les dircoms qui la concevaient jusqu'à maintenant, essentiellement dans un sens (entreprise / émetteur vers la cible / récepteur), vont apprendre à écouter. On voit d'ailleurs les systèmes de veille se multiplier ;
- enfin, elle devra devenir plus transparente. On ne peut avoir un discours différent, selon qu'on s'adresse à un actionnaire, un client, un journaliste, un salarié ou simplement un citoyen. Car c'est de plus en plus souvent la même personne !

DES AIDES POUR PUBLIER SON RAPPORT

AccountAbility (agence anglaise dirigée par John Elkington) : www.accountability.org.uk

Global Reporting Initiative : www.globalreporting.org

CSR Europe : www.csreurope.org/

Eco-durable: www.man-com.com/psecodurable.html

Cabinet conseil en communication du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

Utopies: www.utopies.com/

➔ Une sélection de quelques-uns des meilleurs rapports internationaux

BP : www.bp.com/

Comme son concurrent Shell, la compagnie pétrolière anglaise se veut à l'avant-garde du développement durable, à tel point que BP ne signifie plus « British Petroleum », mais « Beyond Petroleum », c'est-à-dire au-delà du pétrole...

Camelot : www.camelotplc.com/

La loterie anglaise vient d'être présentée comme la meilleure entreprise par la lettre spécialisée *Ethical Performance*, dans la catégorie *Social auditing*.

The Co-operative Bank : www.co-operativebank.co.uk/

Une banque coopérative anglaise qui a mis en place une enquête auprès de ses clients et qui les fait voter pour définir les critères éthiques de sa politique d'investissement.

Novo Nordisk : www.novonordisk.com

Laboratoire pharmaceutique danois qui a reçu la palme d'or du meilleur rapport de développement durable à Évian, fin 2000.

Shell : www.shell.com/

LA référence internationale, avec *People, planet and profits*.

