



BUSINESS ASSURANCE

RAPPORT VIEWPOINT

Intégrer la responsabilité sociétale à son cœur de métier.
S'emparer du changement.

OCTOBRE 2016

SAFER, SMARTER, GREENER



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLONAGE

NOTES AU LECTEUR

SCÉNARIO ACTUEL

- 07 Intégrer la responsabilité sociale à son cœur de métier. Qu'est-ce que cela signifie ?
- 08 Stratégies et politiques
- 12 Principales Initiatives mises en œuvre
- 17 Principaux bénéfices
- 24 Principaux obstacles
- 25 Actions de sensibilisation

PERPECTIVES D'AVENIR

- 26 Investissements et impacts à moyen terme
- 27 outils et initiatives futurs
- 31 Outils d'évaluation de l'intégration de la responsabilité sociale

NOS REFLEXIONS FINALES

- 33 Profil des leaders
- 34 L'approche des leaders en matière d'intégration de la responsabilité sociale

AVANT-PROPOS

Aujourd'hui plus que jamais, les personnes qui participent à l'élaboration de stratégies pour leur entreprise doivent être capables de bâtir une structure solide et fiable afin de protéger et de développer les actifs de leur organisation et de lui assurer un avenir durable.

Pour qu'une entreprise puisse pérenniser son succès à long terme, il est de plus en plus indispensable qu'elle intègre la responsabilité à son cœur de métier. Autrement dit, la responsabilité sociétale doit s'inscrire au cœur même des stratégies de l'entreprise et constituer un élément moteur de celles-ci.

La responsabilité sociétale n'est par conséquent pas un processus à part ni un élément complémentaire à la stratégie de base de l'entreprise ; au contraire, elle s'intègre aux stratégies, aux politiques et aux objectifs à long terme de l'entreprise et fait partie intégrante de ses processus et procédures opérationnels.

Ainsi, les entreprises peuvent élaborer leur stratégie et adapter leurs activités pour répondre au changement, satisfaire aux exigences et aux besoins émanant des parties prenantes, tout en améliorant leur compétitivité et leur rentabilité durable.

Le principal organisme de certification DNV GL - Business Assurance, en collaboration avec EY, le cabinet de conseil de renommée mondiale, a mené une enquête sur la maturité de cette approche.

INTRODUCTION

DNV GL - Business Assurance et EY, avec le soutien de l'Institut international de recherche GFK Eurisko, ont cherché à déterminer la manière dont les entreprises de différentes industries en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie procèdent pour intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier.

L'enquête a été menée en juin 2016 et portait sur l'approche des clients de DNV GL - Business Assurance en matière d'intégration de la responsabilité sociétale, les initiatives mises en œuvre à cet égard et les bénéfices qu'ils en retirent.

L'enquête menée auprès de plus de 1500 professionnels des secteurs primaire, secondaire et tertiaire¹ met en exergue le vif intérêt suscité par le sujet, malgré la complexité de la question.

Les entreprises qui adoptent une approche avancée affichent des chiffres plus élevés qu'escomptés. Près de la moitié des répondants affirment que leur entreprise s'emploie à intégrer la responsabilité sociétale à leur stratégie métier globale sans négliger l'importance fondamentale des systèmes de management dans ce processus. Cela montre un changement de perception vis-à-vis de la responsabilité sociétale. En effet, celle-ci est aujourd'hui considérée comme devant faire partie intégrante de la stratégie de base de l'entreprise et non s'ajouter à celle-ci.

De plus, l'enquête souligne le fait que les entreprises considèrent de plus en plus la responsabilité sociétale comme un moyen de parvenir à un avantage concurrentiel et de générer des avantages financiers.

Dans ce contexte, un groupe d'entreprises, ci-après dénommé « leaders », semblent présenter une longueur d'avance. Ils intègrent déjà la responsabilité sociétale à leur cœur de métier, notamment à leurs processus, à leur modèle d'entreprise et à leur raison d'être et en tirent pleinement profit.²

¹ Secteur primaire : agriculture, secteur secondaire : l'industrie, secteur tertiaire : les services et les transports

² Les caractéristiques des leaders figurent dans les encadrés du présent rapport et sont synthétisées dans la dernière rubrique intitulée « Profil des leaders ».

MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLONAGE

Cette enquête a été réalisée en juin 2016. Elle porte sur 1524 professionnels travaillant dans des entreprises de diverses industries des secteurs primaire, secondaire et tertiaire en Europe, en Amérique du nord, en Amérique centrale et du Sud et en Asie.

L'échantillon se compose de clients de DNV GL - Business Assurance et n'est pas statistiquement représentatif des sociétés dans le monde.

L'échantillon comprend 142 sociétés définies comme « leaders ». Le classement d'une entreprise dans la catégorie leaders est basé sur un ensemble de prérequis définis par DNV GL - Business Assurance et EY pour cette enquête.

Le questionnaire a été administré à l'aide de la méthode CAWI (Computer Assisted Web interviewing, autrement dit un entretien web assisté par ordinateur).



PRÉREQUIS POUR ÊTRE UN LEADER

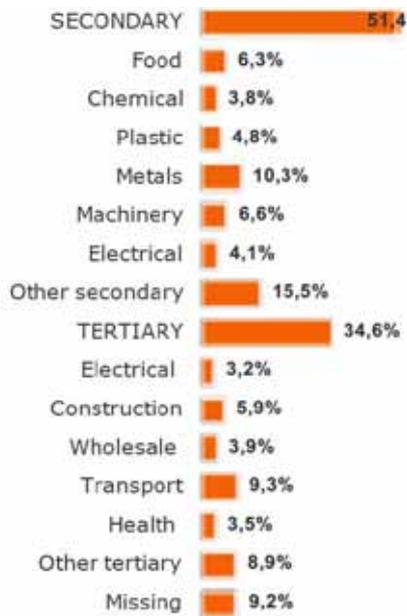
- La société a une compréhension claire de ce que signifie l'intégration de la responsabilité sociétale
- La responsabilité sociétale est intégrée à son cœur de métier par le biais d'une stratégie / politique spécifique
- La société a fixé des objectifs mesurables en matière d'intégration de la responsabilité sociétale
- La société a investi dans des initiatives visant à intégrer la responsabilité sociétale à son cœur de métier au cours des trois dernières années
- La société a évalué les bénéfices générés par l'intégration de la responsabilité sociétale comme étant supérieurs aux coûts engagés
- La société prévoit d'investir autant voire plus dans des initiatives visant à mieux intégrer la responsabilité sociétale au cours des trois années à venir.



●	Europe	45%
●	Asia	36%
●	North America	8%
●	Central and South America	8%
●	Others	3%

Figure 1: Entreprises constituant l'échantillon. Répartition géographique.

INDUSTRY



COMPANY SIZE



Figure 2: Entreprises constituant l'échantillon. Répartition par secteur d'activité par taille de l'entreprise (nombre d'employés)

NOTES À L'ÉDITEUR

- Les cercles rouges figurant sur les graphiques du présent document mettent en évidence les données significativement en-deçà de la moyenne. Les cercles verts mettent quant à eux en exergue les données significativement supérieures à la moyenne.
- L'astérisque (*) figurant sur les graphiques indique que la taille de l'échantillon est petite.
- Les graphiques 3, 8, 9, 11, 12, 13 et 16 se rapportent à des questions à réponses multiples. Tous les autres graphiques portent sur des questions pour lesquelles une seule réponse est possible et dont le montant total équivaut à 100%.
- Les graphiques illustrent les résultats obtenus auprès de l'ensemble des répondants, par les répondants dans les différentes régions, par des grandes entreprises employant plus de 1000 personnes et par les leaders.
- Pour la commodité du lecteur, le terme moyenne est utilisé dans l'ensemble du document pour indiquer les résultats obtenus par l'ensemble des répondants

SCÉNARIO ACTUEL

INTÉGRER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À SON CŒUR DE MÉTIER. QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE?

DNV GL - Business Assurance, en collaboration avec EY, a défini l'intégration de la responsabilité sociétale comme « un concept par lequel les entreprises élaborent leur stratégie et adaptent leurs activités pour répondre au changement, pour satisfaire aux exigences et aux besoins qui émanent non seulement du marché mais aussi de la société, dans le but d'améliorer leur compétitivité et de pérenniser leur rentabilité ». Cette définition a servi de base à l'enquête. Afin de déterminer dans quelle mesure ce concept est partagé et assimilé dans le monde des affaires, il a également été demandé aux répondants d'exprimer leur point de vue sur la description susmentionnée. 87% des répondants la considère comme convenable.

Plus de la moitié des répondants soulignent l'aspect central que revêtent la mesure et la surveillance des impacts sociaux, environnementaux et économiques de leur métier dans l'intégration de la responsabilité sociétale. L'Amérique du Nord et l'Amérique centrale et du Sud affichent des taux encore plus élevés (67% dans les deux cas).

La création de produits responsables est indiquée par 38% d'entre eux. Vient ensuite l'adoption de systèmes de management social et environnemental. Ce résultat montre à quel point cet aspect est perçu comme un véritable outil de management et d'intégration et non comme une nécessité à des fins de conformité.

La mise en place d'un management responsable de la chaîne d'approvisionnement (35%), l'adoption de solutions visant à répondre aux besoins sociaux non satisfaits (12%) et la divulgation d'informations financières et non financières sur les performances de l'entreprise (8%) sont d'autres éléments de réponse qui ressortent de l'enquête. Si l'ordre d'importance est le même dans toutes les régions du monde, les pourcentages relevés sont quant à eux plus ou moins élevés selon les régions. La fabrication de produits responsables atteint un taux plus élevé en Asie qu'ailleurs, certainement en raison de la pression exercée par les détaillants et d'autres parties prenantes sur les producteurs. En dehors de la mesure des impacts, qui occupe une importance plus accrue qu'ailleurs, l'Amérique du Nord affiche des chiffres en-deçà de la moyenne sur tous les autres aspects. Le niveau de sensibilisation et d'alignement avec la définition proposée s'avère plus avancé chez les entreprises employant plus de 1000 personnes qui affichent dans l'ensemble des pourcentages supérieurs à la moyenne.



Les LEADERS sont d'accord avec la définition générale « d'intégration de la responsabilité sociétale » qui plus est dans des proportions supérieures à la moyenne, et ce à tous les niveaux. Ils semblent tout à fait conscients de ce que la responsabilité sociétale signifie pour eux. La mesure et la surveillance sont deux aspects fondamentaux (68%). L'adoption d'un système de management est indiquée par plus de la moitié d'entre-deux.

QU'EST-CE QUE L'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À SON CŒUR DE MÉTIER SIGNIFIE POUR VOUS ? (Plusieurs réponses possibles)

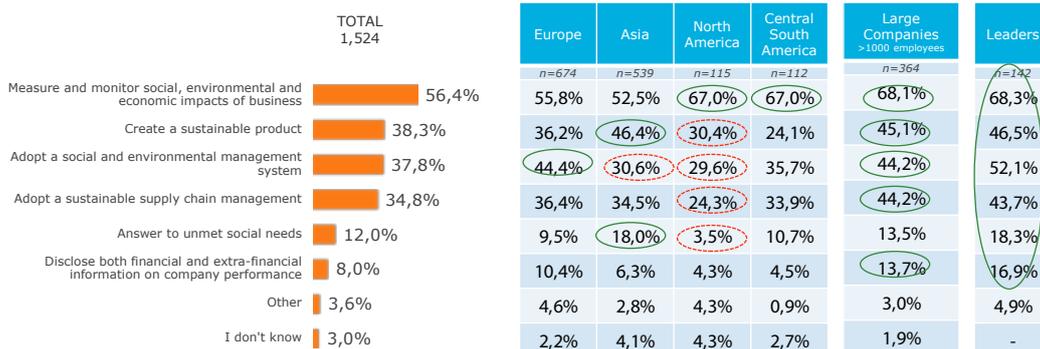
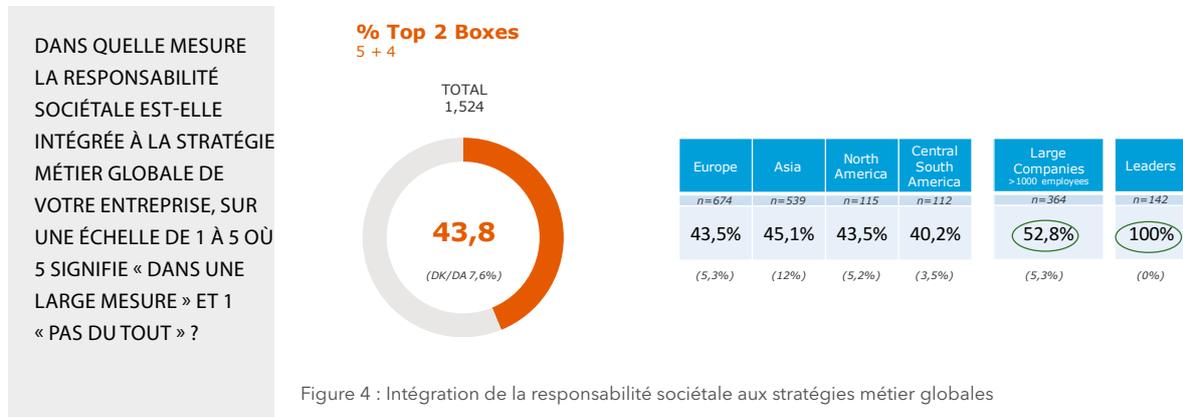


Figure 3: Qu'est-ce que l'intégration de la responsabilité sociétale ?

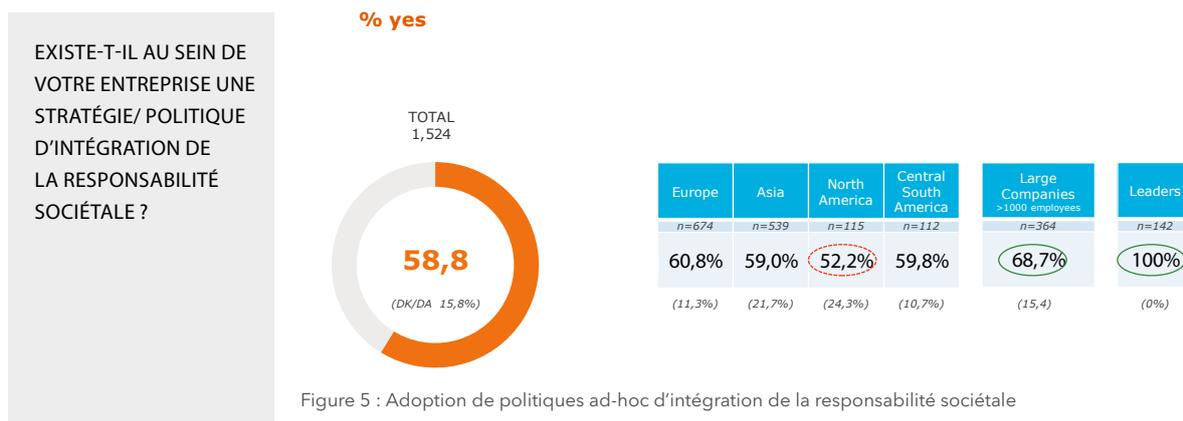
STRATÉGIES ET POLITIQUES



Les entreprises qui adoptent une approche avancée affichent des chiffres plus élevés qu'escomptés. Près de la moitié des répondants ont indiqué intégrer la responsabilité sociétale à la stratégie métier globale de leur entreprise, avec des taux plus élevés pour les grandes entreprises (53%).

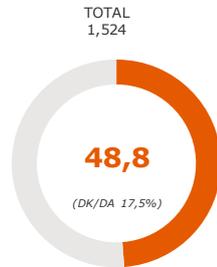


Les leaders intègrent la responsabilité sociétale à la stratégie métier globale de leur entreprise.



VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE FIXÉ DES OBJECTIFS MESURABLES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE?

% yes



Europe	Asia	North America	Central South America	Large Companies > 1000 employees	Leaders
n=674	n=539	n=115	n=112	n=364	n=142
47,2%	51,6%	47,8%	47,3%	60,4%	100%
(14,1%)	(22,8%)	(23,5%)	(10,7%)	(17,9%)	(0%)

Figure 6 : Fixation d'objectifs mesurables en matière d'intégration de la responsabilité sociétale

Près de 6 répondants sur 10 ont mis en place une politique visant à intégrer la responsabilité sociétale et 49% ont fixé des objectifs mesurables à cet égard. Au vu des taux plus élevés observés auprès des grandes entreprises, il semblerait que celles-ci aient une foulée d'avance sur ces deux aspects.

Cette tendance est similaire dans toutes les régions, à l'exception de l'Amérique du Nord qui affiche des taux en deçà de la moyenne en termes d'adoption d'une stratégie visant à intégrer la responsabilité sociétale.



Les LEADERS ont adopté une politique d'intégration de la responsabilité sociétale. Ils ont fixé des objectifs mesurables à cet égard.





LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : UN ASPECT CLÉ POUR LES CLIENTS

Les entreprises semblent reconnaître la nécessité d'intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier, au vu du rôle clé que celle-ci revêt pour les clients. Les préoccupations en matière d'utilisation durable et responsable des ressources naturelles s'intensifient et la réduction des impacts est devenu un facteur clé d'influence du comportement d'achat.

Notre précédente enquête ViewPoint sur l'approche des entreprises à l'égard des aspects responsables et durables de leurs produits a révélé que la pression exercée par les clients constitue la principale explication du besoin de fournir des produits responsables dans le monde entier.

La responsabilité sociétale semble constituer un enjeu essentiel quelle que soit la taille de l'entreprise. Bien entendu, plus l'entreprise est grande et plus les initiatives mises en œuvre sont nombreuses. Néanmoins, les petites entreprises semblent également prendre ces questions très à cœur.

Les entreprises semblent reconnaître que la réussite commerciale passe inéluctablement par un plus grand engagement en matière de responsabilité sociétale. Les entreprises qui mettent en œuvre des initiatives visant à proposer des produits responsables ont confirmé en avoir tiré profit, en particulier en termes de capacité à répondre aux besoins des clients et d'amélioration de la réputation de l'entreprise*. Cela se répercute sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Compte tenu que la responsabilité sociétale constitue pour le client un critère essentiel dans le choix des produits qu'il achète, elle l'est également pour les entreprises à l'égard du choix de ses partenaires. Face à la mondialisation et au nombre croissant d'intermédiaires, il est devenu essentiel de disposer d'une chaîne d'approvisionnement fiable et défendable.

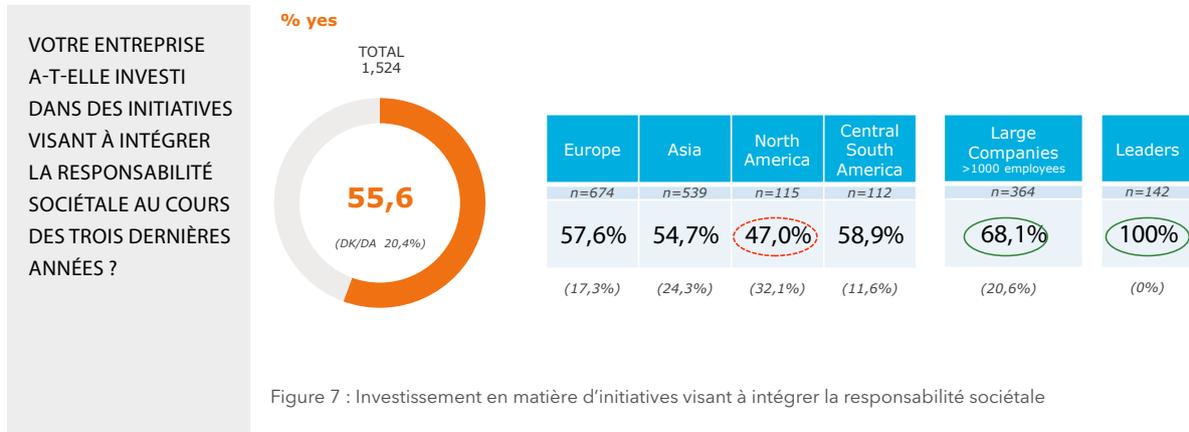
A cet égard, la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de leurs chaînes d'approvisionnement figure parmi les priorités des entreprises du monde entier, soucieuses de satisfaire la demande du marché. Au moment de choisir un fournisseur ou de prendre des décisions d'achat, 96% des entreprises prennent en considération les aspects liés à la responsabilité sociétale.

Près de la moitié des entreprises ont déjà adopté des stratégies formelles visant à intégrer la responsabilité sociétale dans leurs chaînes d'approvisionnement pour faire face, pour la moitié d'entre elles, aux pressions directes exercées par leurs clients, qui semblent être la partie prenante qui porte le plus grand intérêt à la responsabilité sociétale. Les autres parties prenantes intéressées par la responsabilité sociétale sont les autorités, les collectivités locales, les ONG et les organisations syndicales.

La responsabilité sociétale constitue une exigence croissante, principalement induite par les clients. Les entreprises qui n'adoptent aucune mesure auront beaucoup de mal à faire face à la concurrence.

* « Produits responsables : Quelle est votre approche ? », Enquête Viewpoint, été 2013.
dnvgl.fr/assurance/viewpoint/viewpoint-surveys/sustainable-products.html

PRINCIPALES INITIATIVES MISES EN ŒUVRE

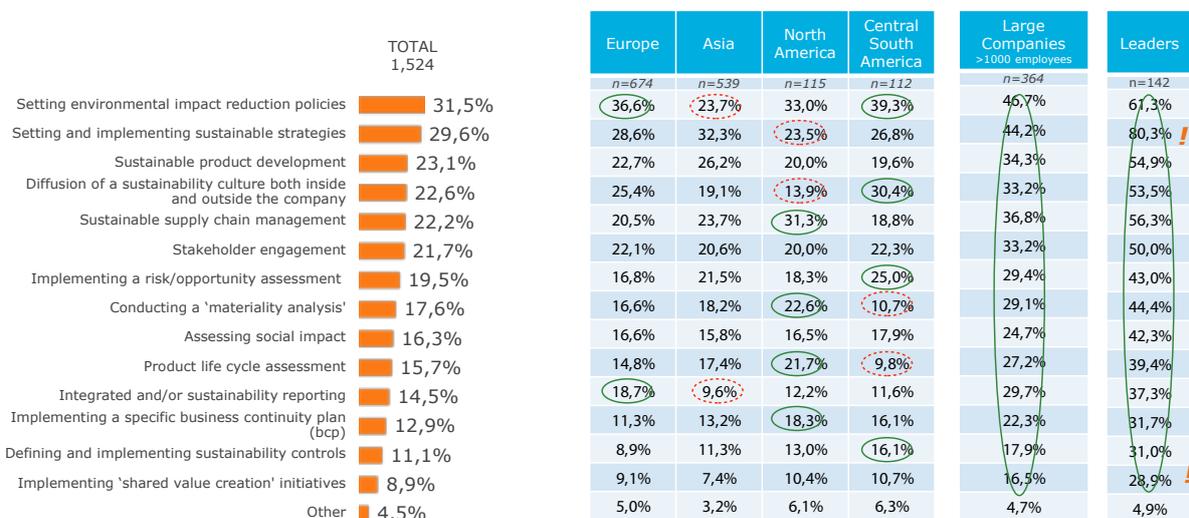


Plus de la moitié des répondants ont indiqué avoir investi dans des initiatives visant à intégrer la responsabilité sociétale au cours des trois dernières années. Les grandes entreprises (68%) se détachent avec des taux bien supérieurs à la moyenne. Les répondants d'Amérique du Nord (47%) sont une fois de plus ceux qui accordent le moins d'importance à ces sujets.



Les LEADERS ont investi dans des initiatives portant sur la responsabilité sociétale au cours des trois dernières années.

PARMI LES INITIATIVES VISANT À INTÉGRER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE RÉPERTORIÉES CI-DESSOUS, QUELLES SONT CELLES MISES EN ŒUVRE PAR VOTRE ENTREPRISE ? (Plusieurs réponses possibles)



Les actions d'intégration de la responsabilité sociétale les plus communément entreprises par les entreprises sont reliées aux incitatives tangibles qui influencent les pratiques métiers. Les politiques visant à réduire les impacts (32%), l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies durables et responsables (30%), le développement de produits responsables (23%), la diffusion d'une culture de responsabilité sociétale (23%) et le management de la chaîne d'approvisionnement (22%) figurent en tête de classement. Les initiatives d'intégration de la responsabilité sociétale pouvant être perçues comme plus directes, comme l'évaluation des risques/opportunités (20%), l'analyse de matérialité (18%) et l'évaluation des impacts sociaux (16%) affichent des taux moins élevés.

Pour les répondants, l'intégration de la responsabilité sociétale à leur cœur de métier semble aller de pair avec la mise en place d'actions et de comportements qui affectent les pratiques quotidiennes et par conséquent les pratiques de management.

D'un point de vue géographique, il convient de noter que la réduction de l'impact environnemental compte parmi les initiatives les plus importantes dans toutes les régions. L'Amérique centrale et du Sud affichent les taux les plus élevés avec 39%, suivis par l'Europe (37%), l'Amérique du Nord (33%) et l'Asie (24%).

L'Asie affiche des taux plus élevés que les autres régions en matière de stratégies durables et responsables (32%) et de développement de produits responsables (26%), en raison certainement de la pression exercée dans cette région par les détaillants et les parties prenantes sur les producteurs.

L'Amérique du Nord semble accorder une plus grande priorité au management responsable de la chaîne d'approvisionnement (31%) ; cela s'explique certainement par la nécessité de démontrer aux parties prenantes qu'ils collaborent avec des fournisseurs responsables.

Le rapport de développement durable occupe une place importante en Europe, avec 19% contre 10-12% dans les autres régions. Cet écart s'explique certainement par la nouvelle directive européenne sur le reporting des données extra financières. Les grandes entreprises sont plus actives, avec des taux au-dessus de la moyenne pour toutes les catégories d'initiatives.



L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies durables et responsables est une réalité pour la plupart des LEADERS (80%).

Les LEADERS affichent des pourcentages plus élevés en matière d'initiatives de création de valeur partagée ; plus de trois fois plus élevée que la moyenne.





LA CONTRIBUTION DE LA NORME ISO 26000 EN FAVEUR DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

ISO 26000 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices sur la façon dont les organisations peuvent améliorer leur responsabilité sociétale et par conséquent contribuer au développement durable. Elle est destinée aux organisations de tous types, quel que soit le contexte culturel dans lequel elles évoluent. Elle a été publiée en 2010 et résulte d'une approche multi-parties prenantes. Six principaux groupes de parties prenantes ont participé à son élaboration : l'industrie, les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les organisations du travail, les consommateurs, les associations et les représentants de services, conseil, recherche ou autres. L'objectif était d'élaborer une norme ISO 26000 accessible et utilisable par toutes les organisations et dans tous les pays.

En substance, ISO 26000 présente une nouvelle approche culturelle, un modèle d'entreprise différent et une façon innovante de voir et de gérer les relations entre les entreprises, les administrations publiques, les consommateurs, les travailleurs, les ONG, les marchés financiers et l'environnement, en invitant les organisations à adopter une approche holistique pour contribuer à un avenir durable.

Cette vision d'innovation a conduit à la décision de la réexaminer tous les trois ans et non tous les cinq ans comme c'est le cas pour les autres normes ISO.

ISO 26000 n'est ni un système de management ni une norme pouvant faire l'objet d'une certification. C'est une norme d'application volontaire qui offre des lignes directrices. En d'autres termes, elle ne contient pas d'exigences contrairement aux normes internationales.

ISO 26000 définit les principes qu'une organisation doit respecter lorsqu'elle aborde et pratique la responsabilité sociétale et tend à son objectif de maximiser sa contribution au développement durable.

Ces principes sont les suivants :

- Comportements éthiques
- Respect des lois
- Respect des normes internationales de comportement
- Respect des droits de l'homme
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- Transparence
- Redevabilité

D'autre part, la norme ISO 26000 repose sur 7 thématiques centrales, destinées à identifier les domaines d'action pertinents que l'organisation doit prendre en compte lorsqu'elle évalue les impacts de sa démarche de responsabilité sociétale.

Les 7 thématiques centrales que chaque utilisateur d'ISO 26000 doit prendre en compte sont :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'homme
- Relations et conditions de travail
- Environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Implication et le développement local



LES RÉACTIONS DU MARCHÉ

Le marché a salué l'attention portée à ces aspects. Plusieurs normes et lignes directrices relatives à la responsabilité sociale et se référant directement et indirectement à ISO 26000 ont été introduites à l'échelle mondiale.

Par exemple:

- La norme DS 49001 est une version danoise de la norme internationale ISO 26000. Elle a été développée à des fins de certification des processus métiers responsables. Elle comprend un nombre important d'exigences, portant notamment sur le management responsable, les droits de l'homme, les conditions de travail et les conditions environnementales, ou encore la loyauté des pratiques.
- Le Comité néerlandais de normalisation sur la responsabilité sociale (NEN standards Committee on Social Responsibility) a développé le code de pratique NPR 9026 permettant aux organisations de communiquer leur adhésion aux principes de l'ISO 26000.
- L'Institution de normalisation britannique (British Standard Institution) a élaboré la norme BS8900 « Lignes directrices pour la gestion du développement durable ».
- AFNOR propose l'évaluation AFAQ 26000 pour aider les entreprises à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques au regard de la norme ISO 26000.
- Aux Pays-Bas, « l'échelle de performance RSE » fait l'objet d'une certification et s'est substitué à l'ISO 26000. Elle se base sur plusieurs lignes directrices internationales en matière de RSE, notamment ISO 9001, ISO 14001 et la Global Reporting Initiative.
- Les organismes de normalisation nationaux du Brésil, du Portugal et de l'Espagne fournissent une norme certifiable de systèmes de management de la responsabilité sociale depuis 2004, 2007 et 2009 respectivement.
- En avril 2016, l'organisme italien de normalisation UNI a publié un guide intitulé « La responsabilité sociale des entreprises – Lignes directrice relatives à l'application d'ISO 26000 de l'UNI. »

PRINCIPAUX BÉNÉFICES

Il n'existe pas de recette unique pour intégrer la responsabilité sociétale à son cœur de métier mais il est certain que la vaste majorité des entreprises interrogées en ont tiré profit. Aucune d'entre elles ou presque n'a indiqué n'avoir tiré aucun bénéfice des initiatives mises en œuvre.

Les entreprises ont principalement obtenu des avantages liés au marché (41%), mais les avantages financiers (27%) se sont également avérés être particulièrement significatifs.

Concernant les avantages liés au marché, 29% ont amélioré leurs relations avec leurs clients, 28% ont renforcé leur image de marque et 17% sont parvenus à se différencier sur le marché. Les entreprises ont également indiqué les avantages imputables à la mise en conformité avec les lois (33%).

Les économies financières ont été perçues comme un bénéfice par 17% des répondants. Ils sont également 12% à affirmer que les initiatives mises en œuvre leur ont permis de protéger leurs actifs.

L'amélioration des relations avec les investisseurs a été soulignée par 10% des répondants, un avantage particulièrement important pour les entreprises cotées. La tendance est similaire dans toutes les régions et pour les grandes entreprises, pour qui les bénéfices ont été plus marqués encore.

Un répondant sur deux considère que les bénéfices retirés l'emportent sur les coûts engagés. De plus, les avantages perçus varient selon le type d'initiative mise en œuvre. Le graphique ci-dessous met en exergue les principaux bénéfices obtenus en fonction du type d'initiative mise en œuvre.



Les LEADERS ont tiré plus d'avantages que la moyenne de toutes les actions mises en œuvre. 90 % ont indiqué avoir bénéficié d'avantages liés au marché.

QUELS BÉNÉFICES VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE RETIRÉ DES ACTIONS MISES EN ŒUVRE? (Plusieurs réponses possibles)



	Europe	Asia	North America	Central South America	Large Companies >1000 employees	Leaders
n=388	n=295	n=54	n=65	n=248	n=142	
Improved relations with customers/consumers	39,2%	44,7%	33,0%	46,4%	51,8%	87,3%
Competitive advantage/increased brand reputation	26,3%	31,2%	27,0%	33,9%	36,0%	67,6%
Market differentiation	26,9%	31,7%	24,3%	25,9%	41,2%	76,8%
ACHIEVED COMPLIANCE WITH LAWS	15,9%	17,8%	12,2%	24,6%	20,6%	35,2%
FINANCIAL S. BENEFITS	35,5%	28,0%	26,1%	43,8%	45,3%	71,1%
Financial savings	26,3%	27,5%	26,1%	33,0%	39,8%	64,8%
Improved relations with investors	18,0%	15,8%	19,1%	17,9%	25,5%	41,5%
Safeguarding the company assets	9,6%	11,5%	7,0%	11,6%	19,5%	29,6%
RELATIONS WITH OTHER STAKEHOLDERS	9,5%	15,8%	13,0%	11,6%	19,2%	32,4%
PRODUCT AND PROCESS INNOVATIONS	21,2%	19,3%	16,5%	23,2%	28,6%	56,3%
EFFECTIVE SUPPLY PARTNERSHIP	16,0%	22,3%	18,3%	19,6%	23,1%	48,6%
Other benefits	11,3%	18,9%	12,2%	11,6%	20,3%	47,9%
No benefits achieved	5,3%	4,5%	7,8%	6,3%	6,3%	10,6%
I don't know	0,7%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2,1%	1,9%	6,1%	0,9%	4,9%	0,7%

Figure 9: Bénéfices retirés des initiatives visant à intégrer la responsabilité sociétale

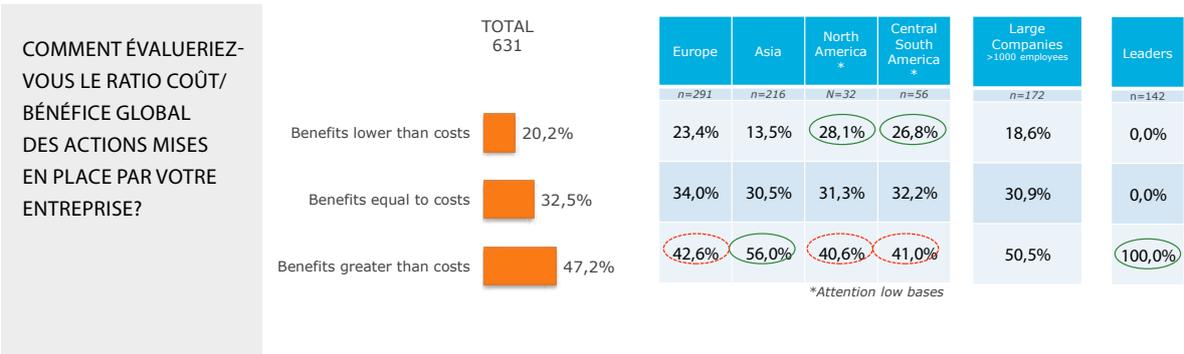


Figure 10: ratio coût/bénéfice



Figure 11: Actions mises en place et principaux bénéfices connexes

 Pour les LEADERS les bénéfices sont incontestablement supérieurs aux coûts





L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET LES NOUVELLES VERSIONS 2015 DES NORMES ISO

Les parties prenantes ou les parties intéressées sont les individus ou les groupes d'individus qui peuvent influencer ou être affectés par une organisation et ses activités.

Le développement de relations privilégiées avec vos parties prenantes peut conduire à de nombreux avantages, particulièrement dans le domaine du management des risques, de l'innovation et du développement du marché. Analyser et comprendre les positions de vos parties prenantes peut limiter au minimum les problèmes de réputation, permettre de mieux comprendre les dynamiques du marché et renforcer la capacité de l'organisation à résoudre les problèmes. Les études montrent que lorsque les positions des parties prenantes d'une entreprise sont entendues et prises en compte, la valeur actuelle nette de l'entreprise peut augmenter de 50% en moyenne*.

L'engagement des parties prenantes doit être avant tout interactif, et les parties concernées doivent avoir la possibilité de participer à un processus de communication à deux sens. Elle peut être initiée en réponse à une préoccupation d'une partie prenante ou être pro activement engagée par votre organisation. Elle peut être aussi bien informelle ou établie par le biais de consultations formelles et peut prendre diverses formes : conférences, comités consultatifs, tables rondes, réunions publiques et questionnaires en ligne, pour ne citer que quelques exemples.

De plus, l'organisation internationale de normalisation ISO a récemment renforcé le concept de parties prenantes ainsi que l'importance et la nécessité d'identifier leurs exigences dans le nouveau cadre commun à toutes les normes ISO nommé HLS (High Level Structure). Les futures normes ISO présentent une structure identique avec textes, termes et définitions commun.

La Clause 4.2 de la structure commune HLS (adoptée dans les révisions 2015 récemment publiées des normes relatives aux systèmes de management de la qualité et de l'environnement) exigent des organisations de comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées.

Dans une récente enquête Viewpoint Espresso menée auprès de nos clients, nous avons cherché à comprendre comment les entreprises prévoient de satisfaire à cette nouvelle exigence d'ISO. Le graphique ci-contre illustre les réponses de plus de cent répondants.

Les trois réponses arrivant en tête de classement montrent que de nombreuses entreprises ont une compréhension correcte de l'objectif de l'exigence de la clause 4.2 autrement dit:

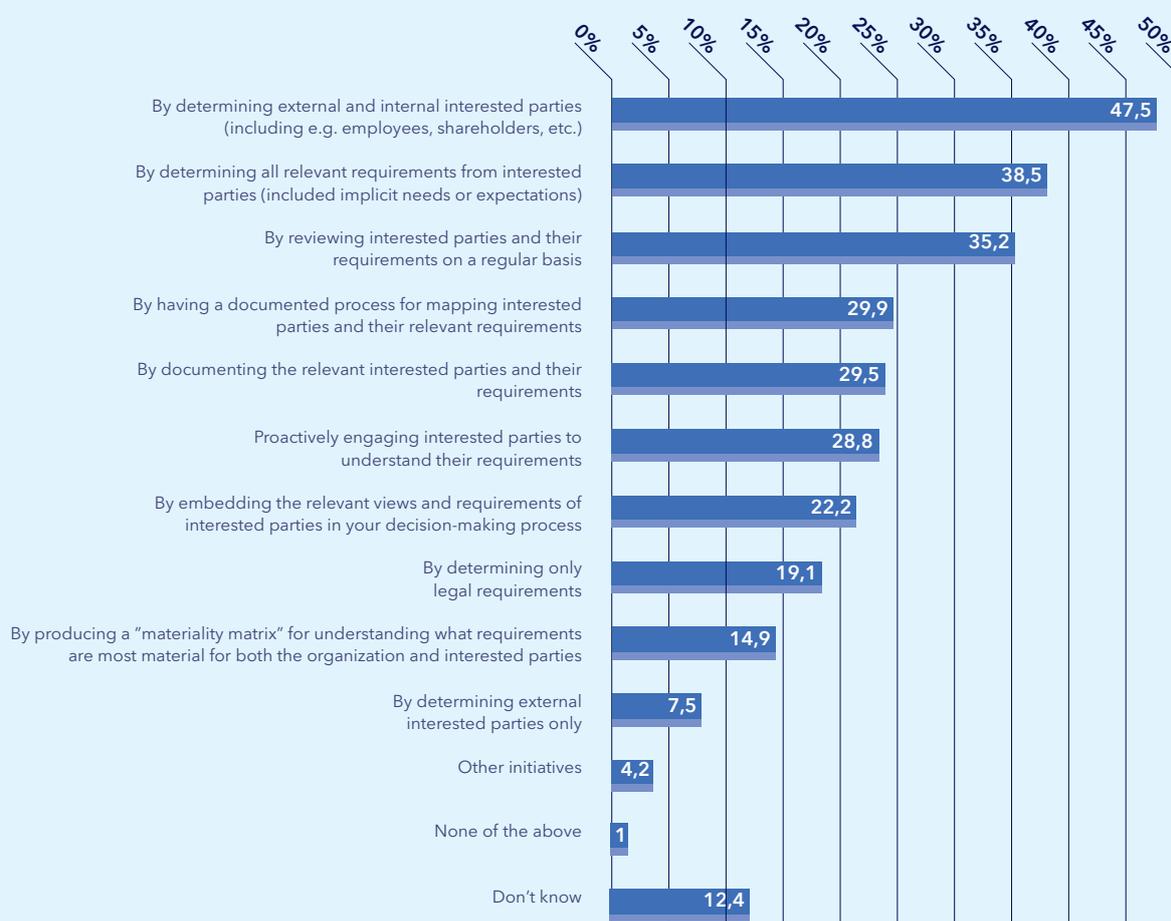
- » Cartographier les parties prenantes internes et externes ;
- » Ne pas limiter la cartographie aux parties prenantes juridiques/réglementaires mais prendre en considération toutes les parties intéressées concernées (y compris les besoins et exigences implicites) ;
- » Tenir compte des dynamiques de leur environnement professionnel en réalisant régulièrement une analyse et non une cartographie unique.

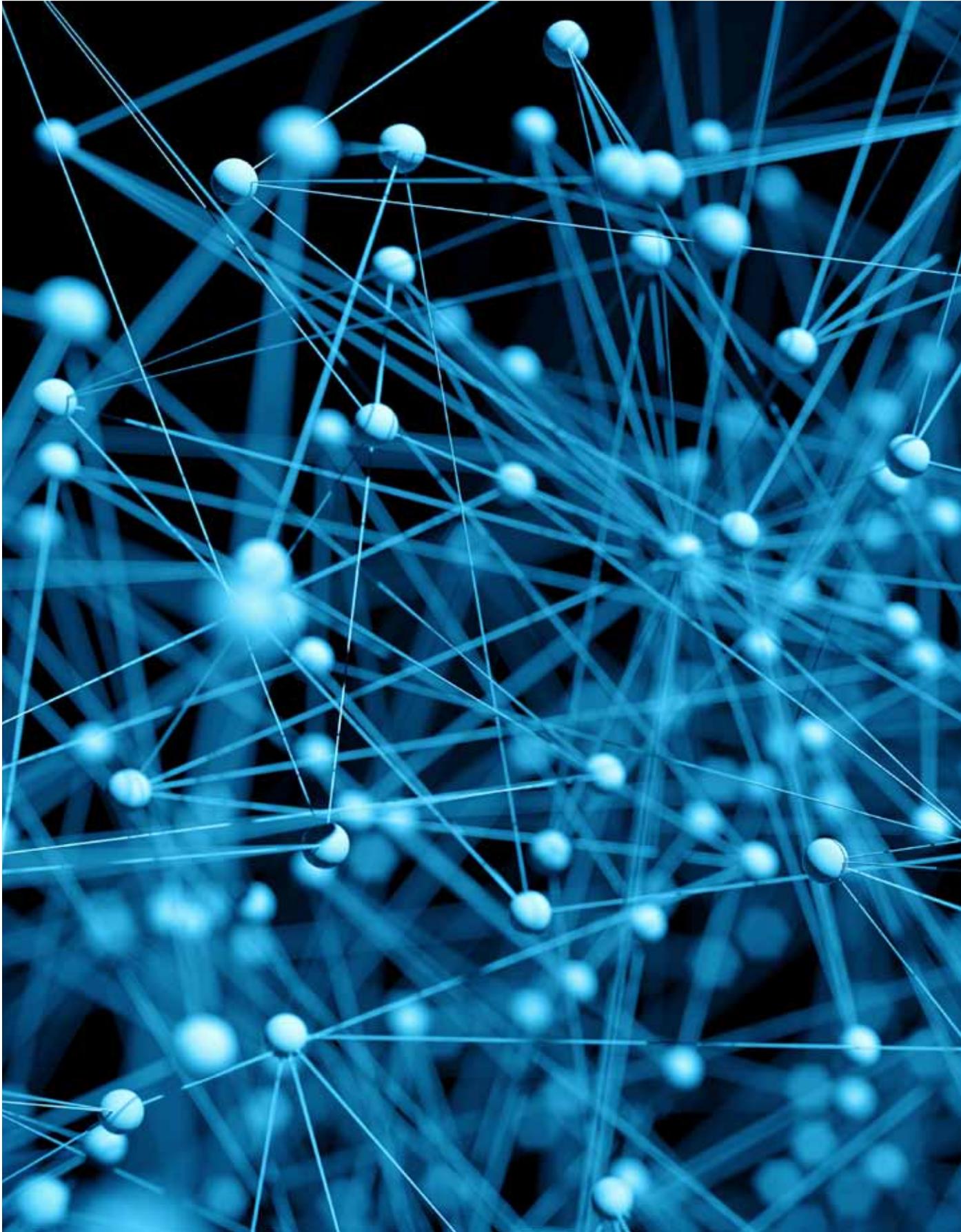
Le second groupe d'actions choisi démontre également une bonne compréhension générique parmi les répondants de la manière de satisfaire à cette exigence, autrement dit en documentant le processus et le résultat et en engageant un dialogue proactif avec les parties prenantes.

Tous les résultats de l'enquête Espresso susmentionnée sont disponibles ici : dnvgl.fr/assurance/viewpoint/espresso-surveys

*SustainNet, «les bénéfices économiques de l'engagement des parties prenantes», <http://sustainet.com/economic-benefits-of-stakeholder-engagement/> (2014).

Comment les entreprises satisferont à l'exigence 4.2 (comprendre les besoins et les exigences des parties intéressées) à l'avenir.







LE CONCEPT DE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

La création de valeur partagée (CVP) est une stratégie métier qui a vu le jour entre 2007 et 2011 au travers d'une série d'articles publiés dans la revue Harvard Business Review par Michael E. Porter, directeur de l'Institut pour la Stratégie et la Compétitivité de la Harvard Business School et co-fondateur et Directeur général de FSG, un cabinet de conseil à but non lucratif spécialisé dans la stratégie, l'évaluation et la recherche.

Pour reprendre les termes de l'article publié en 2011 et intitulé « Créer de la valeur ajoutée : redéfinir le capitalisme et le rôle de l'entreprise dans la Société » (Creating shared value : Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society), dans le concept de création de valeur partagée, la compétitivité des entreprises et le bien-être des communautés qui l'entourent sont interdépendants. Les entreprises ont la possibilité de créer une valeur métier mesurable en identifiant et en apportant une solution aux problèmes sociaux qui touchent leur métier, en créant de nouvelles opportunités pour les entreprises, pour les organisations de la société civile et les gouvernements visant à exploiter les solutions basées sur le marché pour résoudre les problèmes sociaux et en satisfaire les besoins sociaux. Selon Porter et Kramer, il existe trois moyens d'y parvenir.

- **Repenser les produits et les marchés.** Les entreprises peuvent satisfaire aux besoins sociaux tout en améliorant leur présence sur les marchés existants, en accédant à de nouveaux marchés ou en réduisant leurs coûts par le biais de l'innovation.
 - **Redéfinir la productivité tout au long de la chaîne de valeur.** Les entreprises peuvent améliorer la qualité, la quantité, le coût et la rentabilité de leurs activités de production et de distribution tout en agissant en garants des ressources naturelles essentielles et en contribuant au développement social et économique.
 - **Permettre le développement de groupements locaux.** Les entreprises n'opèrent pas de manière isolée mais en tenant compte de leur environnement. Pour rester compétitives et prospérer, elles ont notamment besoin de fournisseurs locaux fiables, d'infrastructures routières et de télécommunication qui fonctionnent bien, d'accéder aux talents et de disposer d'un système juridique efficace et prévisible.
- Au cours des cinq dernières années, l'approche CVP a été adoptée par de nombreuses entreprises de renommée internationale, à des degrés et niveaux d'engagement plus ou moins importants.

PRINCIPAUX OBSTACLES

Les principaux obstacles auxquels se heurtent les entreprises dans leur démarche d'intégration de la responsabilité sociétale sont principalement liés à d'autres priorités ou au manque d'engagement et/ou de compétences.

Le principal obstacle qui ressort de l'enquête tient aux autres priorités (36%). 26% des répondants considèrent la nécessité d'axer leurs efforts sur les résultats à court terme comme un frein. Le manque de sensibilisation des dirigeants et le manque de compétences du personnel représentent un obstacle de taille pour 24% et 22% des répondants respectivement.

Les autres priorités posent problème, en particulier en Europe (44%) et en Amérique centrale et du Sud (40%). Les taux relevés en Amérique du Nord (38%) sont conformes à la moyenne. Le manque de compétences (32%) constitue la principale barrière à l'intégration de la responsabilité sociétale en Asie.

La nécessité de donner la priorité aux résultats à court terme est particulièrement élevée chez les grandes entreprises (31%), qui affichent un taux supérieur à la moyenne de 26%.



Les barrières sont moins significatives pour les LEADERS. 1 leader sur 4 indique même qu'aucun obstacle ne vient entraver la progression de leur démarche de responsabilité sociétale.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI ONT EMPÊCHÉ VOTRE ENTREPRISE DE FAIRE PROGRESSER LEUR DÉMARCHÉ D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE? (Plusieurs réponses possibles)

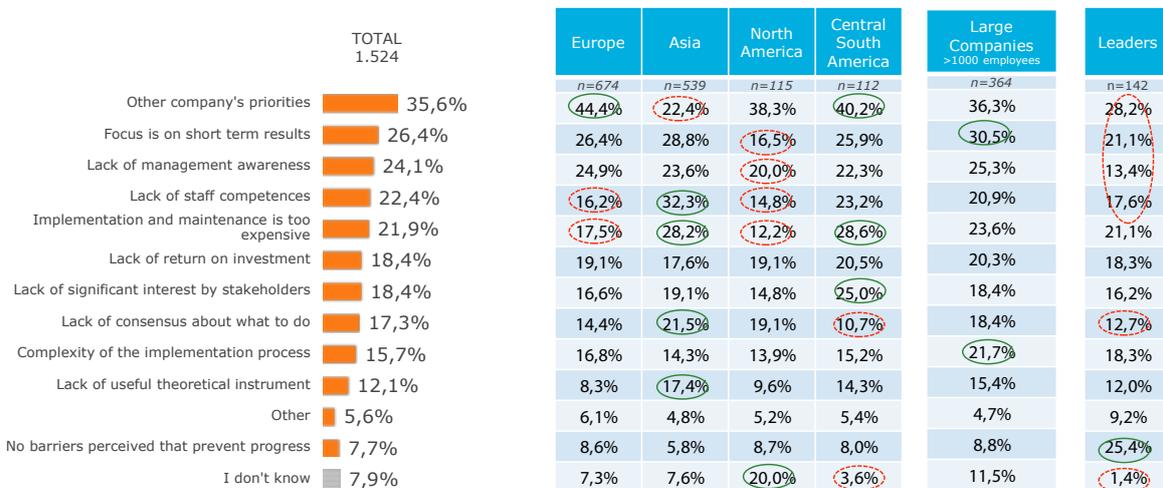


Figure 12: Les principaux obstacles

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION

Afin d'accroître la sensibilisation à leur engagement en matière d'intégration de la responsabilité sociétale à leur cœur de métier, 28% des entreprises sondées ont affirmé avoir développé des activités de communication institutionnelle.

24% des répondants ont indiqué avoir publié des informations sur les performances de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et avoir utilisé la certification tierce partie à des fins de sensibilisation à l'égard des actions visant à intégrer la responsabilité sociétale.

Près de 19% ont répondu avoir fait valoir des activités marketing et seuls 7% ont indiqué recourir à la vérification des déclarations de durabilité des produits.

Les grandes entreprises entreprennent généralement des actions de sensibilisation dans des proportions beaucoup plus importantes, toutes activités confondues.



Les LEADERS mettent en œuvre un plus grand nombre d'actions de sensibilisation à l'égard de l'intégration de la responsabilité sociétale. Ils entreprennent des activités de communication institutionnelle dans des proportions beaucoup plus importantes.

AU COURS DES TROIS ANNÉES PRÉCÉDENTES, AVEZ-VOUS ENTREPRIS LES ACTIONS DE SENSIBILISATION SUIVANTES À L'ÉGARD DES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR VOTRE ENTREPRISE EN MATIÈRE D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE? (Plusieurs réponses possibles)



	Europe <i>n=674</i>	Asia <i>n=539</i>	North America <i>n=115</i>	Central South America <i>n=112</i>	Large Companies >1000 employees <i>n=364</i>	Leaders <i>n=142</i>
Corporate communication activities development/launch	29,2%	28,0%	27,8%	25,0%	41,8%	71,8%
Published information about your sustainability performances	30,4%	18,7%	13,0%	25,9%	42,3%	54,2%
Used an externally recognized certificate/statement	27,9%	21,2%	12,2%	21,4%	29,1%	57,7%
Made claims in marketing activities	18,8%	21,0%	20,0%	14,3%	28,8%	44,4%
Product sustainability declaration verification	7,7%	7,8%	1,7%	4,5%	11,5%	22,5%
Other actions	8,0%	6,7%	7,8%	11,6%	9,3%	14,1%
(has invested but) No actions undertaken	4,5%	5,9%	1,7%	3,6%	1,6%	2,8%
I don't know	1,0%	2,6%	7,0%	3,6%	3,6%	2,1%

Figure 13: Actions de sensibilisation

PERSPECTIVES D'AVENIR

INVESTISSEMENTS ET IMPACTS À MOYEN TERME

Questionnées sur l'avenir à moyen terme, les entreprises interrogées ont souligné l'importance des impacts et des investissements dans l'intégration de la responsabilité sociétale.

35% des entreprises interrogées ont affirmé qu'elles s'attendent à ce qu'intégration de la responsabilité sociétale impactent leur cœur de métier « dans une large mesure ». Les plus grandes entreprises en sont davantage conscientes. La propension à l'investissement vient corroborer cette prévision.

Près de 90% des entreprises indiquent qu'elles continueront à investir dans l'intégration de la responsabilité sociétale. 45 % sont disposées à investir davantage. Les pourcentages relevés sont légèrement plus élevés en Amérique du Nord et pour les grandes entreprises.



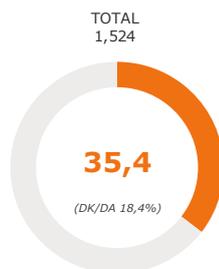
Pour 76 % des LEADERS, l'intégration de la responsabilité sociétale affectera directement leur métier à moyen terme.



Aucun LEADER ne prévoit d'investir moins qu'aujourd'hui dans les trois années à venir.

DANS QUELLE MESURE PRÉVOYEZ-VOUS QUE L'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À VOTRE CŒUR DE MÉTIER AFFECTERA VOTRE MÉTIER DANS LES 3 PROCHAINES ANNÉES, SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5 OÙ 5 SIGNIFIE «DANS UNE LARGE MESURE» ET 1 «PAS DU TOUT»

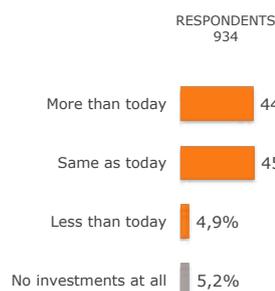
% Top 2 Boxes 5 + 4



Europe	Asia	North America	Central South America	Large Companies >1000 employees	Leaders
n=674	n=539	n=115	n=112	n=364	n=142
35,3%	34,3%	36,5%	28,5%	41,4%	76,0%
(17,2%)	(21,7%)	(15,7%)	(13,5%)	(16,3%)	(0,0%)

Figure 14: Impact à moyen terme de l'intégration de la responsabilité sociétale

EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE PRÉVOIT D'INVESTIR DANS L'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS LES 3 PROCHAINES ANNÉES?



Europe	Asia	North America *	Central South America	Large Companies >1000 employees	Leaders
n=449	n=297	n=58	n=76	n=214	n=142
43,4%	40,7%	50,0%	51,3%	50,0%	52,1%
50,2%	42,5%	41,5%	42,1%	43,0%	47,9%
2,3%	9,1%	5,2%	4,0%	4,3%	0,0%
4,2%	7,8%	3,4%	2,7%	2,7%	0,0%

*Attention low bases

Figure 15: Investissements à moyen terme

OUTILS ET INITIATIVES FUTURS

Pour les entreprises, le plus grand potentiel d'intégration de la responsabilité sociétale dans les trois années à venir est directement lié à l'adoption de systèmes de management.

La manière dont les systèmes de management évoluent et la révision des principales normes internationales, de plus en plus axée sur le contexte dans lequel les entreprises évoluent, contribuent à en faire des outils de management efficaces. Ils aident les entreprises à intégrer des stratégies, des politiques, des procédures et des systèmes de management pour développer des performances métier responsables et durables plutôt que d'être utilisées uniquement à des fins de conformité.

L'adoption de systèmes de management est indiquée par 53% des répondants, un taux qui atteint 58 % en Asie et 63% en Amérique centrale et du Sud.

Viennent ensuite l'engagement des parties prenantes (34%) et la création d'innovations produits responsables (30%).

Les autres outils, pratiques et initiatives indiqués par les répondants sont la mesure de l'empreinte environnementale des produits (23%), l'élaboration d'un code d'éthique (21%) et l'utilisation d'outils d'évaluation des impacts sociaux (20%).

Les pourcentages varient selon les régions et la taille de l'entreprise mais l'attitude est la même, à une exception près, en l'occurrence l'adoption de systèmes de management.



Les LEADERS continueront à se reposer sur les systèmes de management (10% de plus que la moyenne)

Ils recourent également à tous les autres outils et initiatives dans une proportion supérieure à la moyenne

SELON VOUS, QUELS OUTILS, PRATIQUES ET INITIATIVES PRÉSENTENT LE PLUS GROS POTENTIEL D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS LES 3 ANNÉES À VENIR? (Plusieurs réponses possibles)

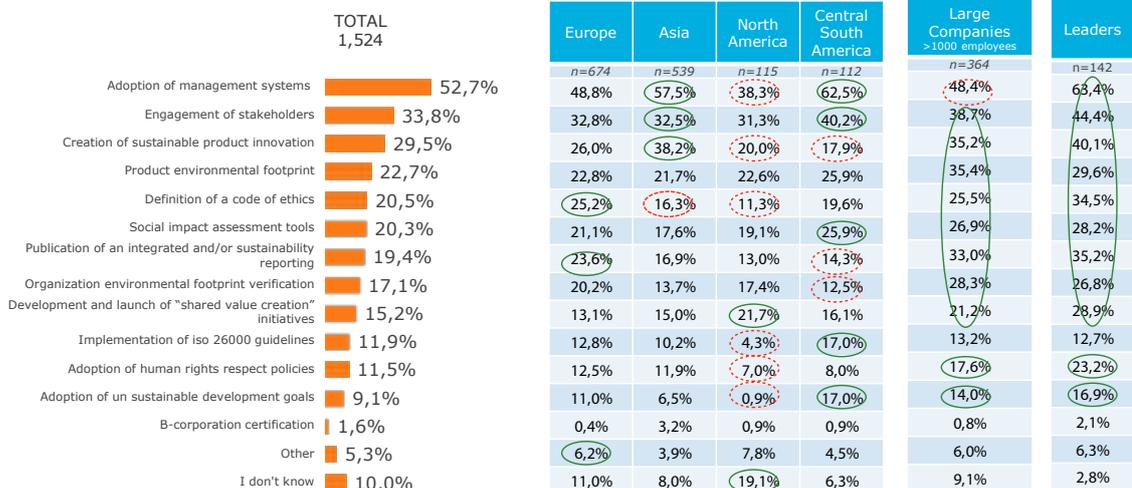


Figure 16: Initiatives futures



Business

Standard

Certification



LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT: UN MOTEUR DE PERFORMANCE MÉTIER DURABLE ET RESPONSABLE

Par le passé, les systèmes de management n'étaient ni plus ni moins un classeur contenant une cartographie des processus et des procédures. Aujourd'hui ces systèmes sont plus élaborés et sont destinés non seulement à gérer et à réduire les risques mais aussi à susciter des améliorations, en soutenant directement les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs métier, pour développer des modèles d'entreprise plus responsables. Au fil des années, les systèmes de management dédiés à l'intégration de la responsabilité sociétale ont évolué, passant du statut de règlement à celui de norme sectorielle, principalement pour répondre aux changements sectoriels et sociétaux.

Chez DNV GL - Business Assurance, nous avons la conviction que les systèmes de management joueront un rôle de plus en plus important en soutenant et en guidant les organisations dans leurs actions et décisions afin de développer une performance métier durable et responsable.

De toute évidence, l'enquête corrobore cette vision si l'on s'en tient au nombre d'entreprises qui prévoient d'utiliser les systèmes de management comme un outil pour intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier. Néanmoins, les systèmes de management doivent évoluer au même titre que le contexte métier, de plus en plus influencé par les tendances mondiales. Par exemple, les entreprises doivent aujourd'hui améliorer leur

compréhension du contexte dans lequel elles opèrent afin d'appréhender les risques les plus pertinents et d'intégrer cette vision plus large à leur système de management. Une approche structurée est essentielle pour y parvenir efficacement. ISO a intégré les exigences des parties prenantes dans la version révisée de 2015 des principales normes afférentes aux systèmes de management, ainsi que d'autres éléments visant à mieux intégrer la responsabilité sociétale dans ses normes.

Bien souvent, les entreprises qui intègrent pleinement un système de management à leur fonctionnement sont celles qui ont pleinement conscience de son véritable potentiel. Plutôt que de considérer le système de management comme un élément isolé pour gérer un problème en particulier, comme la qualité ou la sécurité, les entreprises pérennes réalisent l'importance de gérer leur métier dans son ensemble en allant au-delà de l'objectif de conformité pour tirer profit des possibilités offertes par les systèmes de management au travers d'une mise en œuvre complète, d'une communication efficace et d'une amélioration continue.

Retrouvez l'intégralité du livre blanc de DNV GL -Business Assurance intitulé «Le futur des systèmes de management» sur dnvgl.fr/assurance/Future2025



QUEL AVENIR POUR LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT ?

Au-delà de la capacité de chaque organisation à intégrer et mettre en œuvre leurs systèmes de management efficacement, pour que ceux-ci continuent à être un véritable moteur de changement, il est essentiel qu'ils s'adaptent aux changements rapides auxquels les entreprises sont confrontées, afin qu'elles puissent non seulement y faire face mais aussi relever un ensemble plus vaste de défis.

Chez DNV GL - Business Assurance, nous nous sommes efforcés de nous projeter dans une perspective d'avenir, d'ici à l'horizon 2025, pour voir ce dont les systèmes de management ont besoin pour continuer à être un atout, à aider les entreprises à gérer les risques et à intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier.

Il en ressort que les systèmes de management, aussi bien ceux qui visent à cibler les défis imposés par les grandes tendances émergentes que ceux qui visent à cibler les tendances sectorielles, devront à l'avenir être suffisamment flexibles pour intégrer les questions de matérialité découlant de la participation des parties prenantes. Ils devront aussi être capables d'établir sur l'ensemble de

la chaîne de valeur des processus axés sur les performances, les technologies et les connaissances. Les systèmes de management doivent être intégrés de manière à assurer que les résultats organisationnels sont liés non seulement à la valeur accrue mais aussi à la qualité de vie et à la protection environnementale et sociétale. Ils doivent encourager une communication fiable et transparente sur leurs produits ou services et ce aussi bien en externe qu'en interne. Maintenir le statu quo n'est pas une solution envisageable aujourd'hui au vu de la complexité grandissante de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Les changements sont rapides (axés sur les données et les technologies) et les exigences des parties prenantes sont croissantes.

Retrouvez l'intégralité du livre blanc sur le futur des systèmes de management » sur dnvgl.fr/assurance/Future2025

OUTILS D'ÉVALUATION DE L'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Lorsqu'il leur a été demandé s'ils aimeraient bénéficier d'un outil d'évaluation dédié, visant à identifier la mesure dans laquelle la responsabilité sociétale est intégrée à leur cœur de métier, les répondants ont majoritairement répondu positivement.

62% ont affirmé être intéressés par un outil d'évaluation de l'intégration de la responsabilité sociétale. Les résultats montrent un enthousiasme certain en Amérique centrale et du Sud et un intérêt supérieur à la moyenne en Europe et en Amérique du Nord.



74% des LEADERS sont intéressés par un outil d'évaluation dédié à l'intégration de la responsabilité sociétale.

AIMERIEZ-VOUS BÉNÉFICIER D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DÉDIÉ VISANT À IDENTIFIER LA MESURE DANS LAQUELLE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EST INTÉGRÉE À VOTRE CŒUR DE MÉTIER?

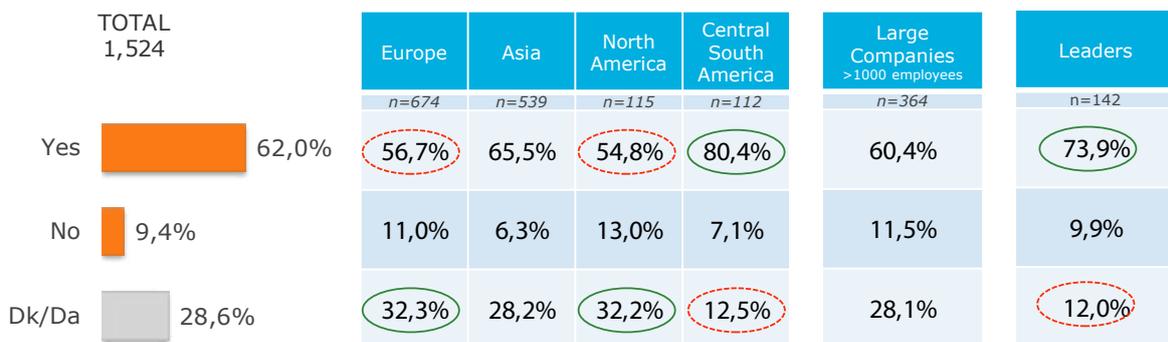


Figure 17: Intérêt porté à un outil d'évaluation de l'intégration de la responsabilité sociétale

NOS RÉFLEXIONS FINALES

Au vu des résultats de cette enquête et de notre expérience dans le domaine, bien que l'intégration de la responsabilité sociétale au cœur de métier de l'entreprise n'en soit encore qu'à ses prémices, elle devient de plus en plus déterminante pour les entreprises du monde entier. Déterminante pour leur compétitivité sur le marché et déterminante pour l'établissement de relations fortes et durables avec les parties prenantes, en commençant par les clients/consommateurs

La définition d'intégration de la responsabilité sociétale élaborée par DNV GL en collaboration avec EY comme « un concept par lequel les entreprises élaborent leur stratégie et adaptent leurs activités pour répondre au changement, pour satisfaire aux exigences et aux besoins qui émanent non seulement du marché mais aussi de la société, dans le but d'améliorer leur compétitivité et de pérenniser leur rentabilité » a servi de base à la présente enquête.

Intégrer la responsabilité sociétale à son cœur de métier n'est pas une mince affaire. Les entreprises semblent être freinées par d'autres priorités bien souvent à court terme. De plus, elles semblent ne pas disposer des compétences adéquates en interne nécessaires pour traduire l'intégration de la responsabilité sociétale en stratégies et en actions. Aussi, le retour sur investissement et le manque d'intérêt des parties prenantes peuvent aujourd'hui représenter des obstacles à l'intégration de la responsabilité sociétale.

Les entreprises qui distillent une culture de responsabilité sociétale au sein de leur organisation et au-delà semblent mieux préparées. Nous savons par expérience que les entreprises qui adoptent des initiatives visant à engager les parties prenantes commencent aussi à intensifier le rythme de leurs efforts d'intégration de la responsabilité sociétale, en particulier les PME.

Nous observons chez les leaders des attitudes positives à l'égard de l'intégration de la responsabilité sociétale. Les leaders ont une opinion claire de ce que signifie l'intégration de la responsabilité sociétale et semblent savoir que

la transformation d'un modèle d'entreprise passe par un leadership un tant soit peu visionnaire qui regarde au-delà du contexte actuel. Néanmoins, les avantages de l'intégration de la responsabilité sociétale sont loin d'être universellement reconnus.

Au cours des dernières années, de nombreuses normes, lignes directrices et outils ont été développés pour soutenir les entreprises dans leurs efforts de sensibilisation aux questions de responsabilité sociétale et nous croyions que certains d'entre eux ont réellement favorisé le processus d'intégration de la responsabilité sociétale à son cœur de métier.

Il n'existe ni une recette unique ni un seul outil pour parvenir à l'intégrer. Elle résulte bien souvent des actions mises en œuvre conjuguées aux instruments utilisés. Servant ainsi de structure cadre, les systèmes de management se voient doter d'un potentiel important.

Nous pensons que les étapes suivantes peuvent être identifiées comme le point de départ du parcours menant à l'intégration de la responsabilité sociétale.

Penser hors du cadre: Dissiper les idées préconçues (sans se limiter à la prise en compte de l'intégration de la responsabilité sociétale dans les définitions métier préexistantes)

Équilibre (entre analyse et synthèse): Identifier les moteurs de changement au sein de la société et du marché par l'intermédiaire d'outils comme le Big Data, l'Analytique et l'Engagement des parties prenantes.

Courage: Expérimenter des solutions métier qui répondront aux besoins de la société et du marché.

Évolutivité: Contrôler l'évolutivité des solutions testées qui s'avèrent être les plus efficaces.

Management du changement: Se tenir prêt à affronter les changements en revoyant notamment votre « raison d'être » afin d'intégrer les enseignements tirés.



PROFIL DES LEADERS

- Les LEADERS croient fermement en l'importance d'intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier et ont une vision claire de ce que cela signifie, en soulignant l'importance de deux éléments : mesurer les impacts économiques, environnementaux et sociaux de leurs activités et adopter des systèmes de management.
- Ils ont élaboré des stratégies d'intégration ad-hoc pour lesquelles ils ont défini des objectifs mesurables, et ont mis en œuvre des initiatives dédiées.
- Les LEADERS ne limitent pas leurs investissements aux initiatives visant à réduire l'impact environnemental. Ils adoptent en effet une approche complète. Ils définissent des stratégies durables et responsables plus globales et mettent en œuvre des actions plus sophistiquées comme les initiatives de création de valeur partagée.
- Ils ont une foulée d'avance et tirent davantage de bénéfices que les autres, particulièrement en termes d'avantages liés au marché.
- Ils reconnaissent l'impact à moyen terme qu'aura la responsabilité sociétale sur leur métier et souhaitent maintenir voire augmenter leurs investissements.



L'APPROCHE DES LEADERS EN MATIÈRE D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

01. Les LEADERS ont une idée claire de ce que signifie pour eux l'intégration de la responsabilité sociétale à leur cœur de métier.
02. La mesure des impacts économiques, environnementaux et sociaux et l'adoption de systèmes de management revêtent une importance capitale pour les LEADERS.
03. Les LEADERS adoptent des politiques ad hoc visant à intégrer la responsabilité sociétale et définissent des objectifs mesurables.
04. Les LEADERS investissent considérablement dans des initiatives visant à intégrer la responsabilité sociétale.
05. En plus des initiatives axées uniquement sur la réduction des impacts environnementaux, les LEADERS élaborent des stratégies responsables et durables plus globales et mettent en œuvre des actions plus sophistiquées notamment des initiatives de création de valeur partagée.
06. Les LEADERS tirent davantage profit que les autres des initiatives visant à intégrer la responsabilité sociétale.
07. Les obstacles au progrès sont moins importants pour les LEADERS ; ils parviennent à surmonter les difficultés plus efficacement que les autres.
08. Les LEADERS prévoient de maintenir voire d'augmenter les investissements visant à intégrer la responsabilité sociétale à leur cœur de métier dans les trois années à venir.
09. Les systèmes de management, utilisés en tant qu'outil d'intégration de la responsabilité sociétale à son cœur de métier, occuperont une place encore plus importante pour les LEADERS.
10. Les LEADERS portent un intérêt certain aux outils d'évaluation des avancées accomplies dans leur processus d'intégration de la responsabilité sociétale.



dnvgl.fr/assurance/viewpoint

Les marques DNV GL et Horizons Graphic sont la propriété de DNV GL AS.
Toutes les images sont issues de Thinkstock/iStockphoto sauf mention contraire.
© DNV GL AS 2016. Tous droits réservés.