


<div style="text-align: center;"> <h2>SEE Management Files</h2> <p>Chaque mois, une fiche de formation sur un sujet précis en matière de responsabilité sociale des entreprises.</p> <p>> Consulter nos archives <</p> </div>	<div style="text-align: center;"> <p>FICHE</p> <p>NOVEMBRE</p> <p>2002</p> <p>N° 8</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div>
<div style="text-align: center;"> <h3>Triple bottom line Reporting</h3> <p>Par Fabrice Mahieu, Groupe One.</p> <p>Avec la participation de :</p> <p>Frederic Tiberghien, ORSE, France ; Lars-Olle Larsson, FEE Sustainability Assurance Subgroup ; Elisabeth Alterkoster, VW, Germany.</p> <p>Le <i>triple bottom line reporting</i> est un outil d'évaluation et de communication des performances de l'entreprise dans les domaines économique, social et environnemental. L'expression parle d'elle-même: à côté du profit, ultime mesure des capacités de l'entreprise à créer de la valeur économique, tout lecteur plongé dans le rapport annuel d'une entreprise devrait pouvoir y lire des indicateurs mesurant la création - ou la destruction - de valeur au plan social et environnemental. L'utilisation du subjectif dans la phrase précédente suggère qu'actuellement, peu d'entreprises ont déjà entamé cette démarche, même si l'on observe, fort heureusement, une tendance croissante.</p> <p>Le <i>triple bottom line reporting</i> entend donc traduire l'idée du développement durable dans l'entreprise: l'économique, le social et l'environnemental sont des notions indissociables, car interdépendantes, et à ce titre doivent être mesurées, évaluées, gérées et communiquées sur un pied d'égalité. Ben Cohen, un des deux fondateurs de Ben & Jerry's, rappelait d'ailleurs combien le <i>triple bottom line reporting</i> était lié à l'idée, aujourd'hui en pleine mutation, que l'on se fait du rôle de l'entreprise dans la société. "Dans une entreprise, la seule façon de mesurer le succès est de compter l'argent qu'il vous reste à la fin de l'année. Et comme c'est la seule chose que l'on mesure, c'est le seul objectif que les membres d'une entreprise se motivent à atteindre." Réalisant cela, ce visionnaire de l'application du développement durable dans l'entreprise, décidé à faire participer son organisation à la construction d'une société plus équilibrée, mit en place un système de mesures environnementales et sociales dans son entreprise et créa un rapport environnemental et social, véritable tableau de bord de sa politique dans le domaine. "Only what gets measured, gets managed", dit le vieil adage d'entreprise qui pourrait retrouver une nouvelle jeunesse avec le sujet qui nous préoccupe.</p> <p>Utilités</p> <p>Le <i>triple bottom line reporting</i> induit toujours une collecte large de données sur l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise. Après une présentation de la politique de développement durable de l'entreprise, la méthodologie et l'avis des différentes parties prenantes, il compare les mesures prises à des standards généraux, sectoriels, aux indicateurs des concurrents, aux objectifs fixés, aux mesures de l'année</p> </div>	<div style="text-align: center;"> <p>Résumé</p> </div> <p>Conscientes de leur responsabilité sociale et environnementale, un nombre croissant d'entreprises privées publie un <i>triple bottom line reporting</i> qui intègre, outre la dimension économique, les aspects sociaux et environnementaux. Cette démarche est le plus souvent volontaire, bien que les autorités publiques, notamment la France, commencent à réglementer le contenu de ce type de rapport. Les bénéfices de l'implémentation d'un <i>triple bottom line reporting</i> peuvent être nombreux mais les obstacles le sont tout autant. Il est donc nécessaire pour les entreprises de se lancer dans cette initiative avec méthode sous peine de voir finalement leur image ternie.</p> <div style="text-align: center;"> <p>R E P O R T I N G A N D C</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Références</p> </div>

précédente,.... En cela, il est un outil d'évaluation.

C'est également un outil de gestion, de prise de décision stratégique: ces comparaisons permettent de situer sa démarche, les progrès accomplis - ou l'absence de progrès- et de décider de la suite en fixant des objectifs cohérents par rapport à la stratégie.

C'est encore un outil de communication interne et externe, puisqu'il véhicule les valeurs de l'entreprise à ses collaborateurs et se veut une réponse aux attentes des parties prenantes.

A l'issue de cette courte présentation, deux questions essentielles doivent être tranchées pour faire du *triple bottom line reporting* un outil viable et efficace au service du développement durable:

1. Comment assurer la comparabilité des données ?
2. Comment garantir la transparence et la fiabilité des données ?

C'est autour de ces deux interrogations que l'éternel débat de la responsabilité sociale et environnementale refait surface: faut-il légiférer le contenu du *triple bottom line reporting* et en faire certifier la validité par un audit externe, ou laisser les entreprises le soin de l'adopter et l'adapter volontairement?

N'ayant pas la prétention de résoudre une question aussi complexe, nous nous limiterons à aborder l'état d'avancement de la législation, à présenter une initiative internationale et ensuite, à souligner l'intérêt pour l'entreprise et ses implications managériales.

La réglementation

Au niveau européen, seule la France, via l'article 116 de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), imposera aux entreprises cotées de publier des comptes annuels intégrant les "conséquences sociales et environnementales" de leurs activités et ce, dès 2003. D'autres pays comme la Norvège, le Danemark ou les Pays-Bas ont des démarches similaires bien que plus sectorielles.

Au Royaume-Uni, le gouvernement a rédigé un projet de loi prévoyant l'obligation pour les entreprises publiques de publier des comptes incluant une évaluation de leur performance sociale et environnementale. Sur les 250 entreprises les plus importantes, 20% publient déjà des informations sur leurs performances sociales et environnementales.

Dans sa communication du 2 juillet 2002 sur la responsabilité sociale des entreprises, la Commission Européenne semble pour l'instant plus disposée à favoriser les démarches volontaires, notamment lorsqu'elle soutient le Global Reporting Initiative (cf. infra). Cette initiative internationale et volontaire jette, selon elle, les bases d'une future standardisation internationale.

Le Global Reporting Initiative (GRI)

Ce projet, mis sur pied en 1997, est né de la collaboration entre le CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies, et le PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Il réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académiques, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Ainsi, le GRI définit trois types d'indicateurs :

E
R
T
I
F
I
C
A
T
I
O
N

R
E
P
O
R
T
I
N
G

A
N
D

C
E
R
T
I
F
I
C
A
T
I
O
N

R
E
P
O
R
T
I
N
G

A
N
D

Elisabeth Laville,
L'entreprise Verte, Village
Mondial, Paris, 2002. Une
source inépuisable
d'information et d'exemples.
Voir aussi le site Internet de
son cabinet CSR:
www.utopies.com

Un observatoire sur la
Responsabilité sociale des
Entreprise en France et pour
un avis plus détaillé sur la
nouvelle loi française
relative au *triple bottom line
reporting* : www.orse.org

Quelques autres sites de
références : www.ceres.org,
www.accountability.org.uk,
www.sustainability.co.uk

Le World Business Council
on Sustainable Development
publie différentes études et
réflexions pour aider les
entreprises dans leur
démarche de
développement durable -
dont le reporting est l'un des
aspects-clefs : www.wbcsd.org

Quelques exemples de
rapports :
groupe Lafarge (primé par
l'Ordre des Experts
Comptables français
(www.lafarge.com), The Co-
operative bank ([www.co-
operativebank.co.uk](http://www.co-operativebank.co.uk)), BT Group
Plc (www.btplc.com) et Shell
International (www.shell.com)
primés meilleurs rapports
par Association of Chartered
Certified Accountants
(ACCA) (www.acca.co.uk) au
premier "ACCA
Sustainability Reporting
Awards".

Le site de la Fédération des
Experts Comptables
Européens : www.fee.be

- Les indicateurs environnementaux, d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise sidérurgique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO2, NOx, SO2,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects: matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...)
- Les indicateurs économiques incluent les salaires, le bénéfice, les dépenses de recherche, les formations ou encore les informations financières de l'entreprise. Body Shop dévoile ainsi sa grille des salaires.
- En raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, les indicateurs sociaux font l'objet d'un faible consensus. Néanmoins, on y retrouve systématiquement des données concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement et les partenaires commerciaux. Ils prennent également en compte le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc. Ainsi, Shell rend compte du nombre de sous-traitants audités sur le travail des enfants, Dow Chemicals donne pour son personnel les ratios hommes vs femmes, blancs vs minorités ethniques ou encore la pyramide des âges. The Co-operative Bank rend compte des résultats de sa campagne sur l'annulation de la dette du Tiers Monde (nombre de pétitions signées, de dons effectués, etc.).

Le "business case" du reporting

Ce type de reporting, selon le Business for Social Responsibility (BSR), comporte différents avantages:

- Meilleure maîtrise de la réputation de l'entreprise : la constitution d'un reporting social et environnemental oblige les entreprises à gérer la performance et la communication dans des domaines non financiers qui ont souvent une influence importante sur la réputation de l'entreprise.

En 1995 par exemple, Shell s'est vu accusé d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria. Mesurant les conséquences sur son image de marque, l'entreprise a alors décidé de publier un *triple bottom line reporting* relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé "People, Planet and Profit" est devenu synonyme de *triple bottom line reporting*.

- Incorporation du développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise : la mise en place du *triple bottom line reporting* est souvent une opportunité pour l'entreprise d'établir un état des lieux de l'entreprise en matière de développement durable : forces et faiblesses de l'entreprise, enjeux du secteur, axes d'innovation possibles, etc. A plus long terme, elle permet de démontrer le lien entre sa performance sociale ou environnementale et sa performance financière.
- Répondre au besoin croissant des investisseurs: un nombre croissant d'investisseurs institutionnels et privés s'orientent vers des entreprises socialement responsables et prennent en compte les performances non financières dans la gestion de leur portefeuille.

Editeur responsable

Marc Lemaire,
Groupe One
b 94, Rue de Savoie
B-1060 Bruxelles
Tel: +32 (0)2 534 10 24
Tel: +32 (0)2 538 54 60
<http://www.groupeone.be>

Vous souhaitez nous communiquer vos réactions, vos remarques, et vos idées? **contatez-nous:**
see.management.files@groupeone.be

To subscribe and/or change the language, please send an e-mail to :
see.management.files@groupeone.be

- Un *triple bottom line reporting* est aussi un outil de communication interne dans le sens où il véhicule les valeurs de l'entreprise et à ce titre, peut être un facteur de renforcement du sentiment d'appartenance.

Dans la pratique, la mise en place d'un *triple bottom line reporting* se heurte à des obstacles qui viennent tempérer ces bénéfices potentiels. Le manque de critères sociaux ou environnementaux standardisés ainsi que la fiabilité des procédures d'évaluation peuvent entamer la crédibilité du reporting. Le coût et le manque de savoir-faire dans l'entreprise constituent également des contraintes non négligeables, surtout pour les PME. Nous vous proposons quelques principes essentiels, mais non exhaustifs, pour réussir un reporting.

Implications managériales

- L'implication de tous les services et engagement de la direction

La rédaction d'un tel rapport implique de penser de manière large et de récolter un maximum de données sous forme de groupes de travail, de questionnaires, interviews et audits. Par exemple, le groupe Danone a créé « Danone Way », un outil de pilotage de la responsabilité sociale pour toutes les sociétés du Groupe. Concrètement, Danone Way se présente sous la forme d'un site intranet auquel ont accès les filiales du Groupe. Il comprend 130 questions qui couvrent tous les domaines où leur responsabilité est engagée - la sécurité alimentaire, les ressources humaines, le respect de l'environnement, les relations avec les fournisseurs...- et sur lesquelles elles s'auto-évaluent.

Dans chaque filiale, l'auto-évaluation est conduite par les membres du Comité de Direction qui s'appuient sur des groupes de travail composés de managers et d'employés. Des aides en ligne leur permettent de situer les pratiques de la société sur une échelle de réponse allant de 1 à 4.

Les réponses des filiales et les plans d'action proposés sont ensuite analysés par un Comité de pilotage constitué au sein du Groupe.

- Identifier et dialoguer avec les différents groupes de stakeholders.

Outre le personnel de l'entreprise, il faudra prendre en compte un maximum d'intervenants externes : syndicats, ONG, fournisseurs, pouvoirs publics et société civile au sens large. Comme le souligne Shell dans son rapport intitulé "Principes et bénéfices", la société civile est passée d'un état de confiance à une volonté d'information puis à une volonté de preuve.

- Définir des indicateurs objectifs et quantifiables ainsi qu'une méthode de reporting

Cette étape est sans doute une des plus délicates étant donné qu'il n'existe pas de mesures normalisées et standards pour évaluer les performances sociales et environnementales des entreprises. De plus, les indicateurs varient d'un secteur à l'autre : par exemple, les questions relatives aux normes du travail sont rarement soulevées dans les sociétés pétrolières alors qu'elles ont généralement une grande importance chez les fabricants de produits de détail établis dans des pays en développement.

- Entreprendre une analyse détaillée du cycle de vie de ces différentes opérations.

L'entreprise doit connaître et comprendre les conséquences environnementales et sociales de ces opérations. Elle procédera pour cela à une analyse détaillée du cycle de vie de ses opérations qui comprendra entre autres une revue précise de la chaîne des différents fournisseurs ainsi que de la façon dont les consommateurs vont utiliser et détruire les produits.

L'AVIS DES EXPERTS

Monsieur **Frédéric Tiberghien**, PDG Vedioavis, Président de ORSE

Que pensez-vous de l'approche contraignante adoptée par la France en matière de triple bottom line reporting via la loi NRE ?

La loi prévoit de développer les rapports sociaux et environnementaux comme partie intégrante du rapport financier annuel. Elle fixe de manière contraignante les indicateurs à inclure dans ces rapports pour le territoire français. Dans cette phase de démarrage de l'approche « triple bottom line » (financière, sociale et environnementale), il aurait été préférable d'inciter plutôt que de contraindre les grandes entreprises et ceci pour diverses raisons. D'abord, il est difficile de déterminer des indicateurs standard à inclure dans le rapport, valables quel que soit le secteur d'activité. En effet, un indicateur tel que le taux d'émission de matières polluantes ne sera pas aussi pertinent pour la grande distribution que pour le secteur sidérurgique. De plus, la loi NRE n'est contraignante que pour le territoire français alors que la problématique doit s'envisager au niveau consolidé, pour toutes les zones géographiques où l'entreprise est présente. L'approche contraignante française privilégie un pays sachant que les autres pays ont des règles différentes. Les entreprises françaises risquent fort de publier le rapport sous sa forme obligatoire uniquement pour la France. Enfin, les grandes entreprises ont encore beaucoup de mal à récolter des données sociales et environnementales : les processus de collecte d'informations sont au point dans le domaine financier mais ne le sont pas encore dans le domaine social et environnemental. Bref, ces quelques exemples illustrent qu'il est préférable de laisser à l'entreprise le soin de choisir les indicateurs les plus pertinents et qu'elle se justifie sur ce choix au regard de ses objectifs. Une approche contraignante freine les initiatives.

Monsieur **Lars-Olle Larsson**, Partner KPMG Sustainability Assurance and Advisory Services, Chairman FEE Sustainability Assurance Subgroup

Que pensez-vous de l'approche contraignante adoptée par la France en matière de triple bottom line reporting via la loi NRE ?

Je pense en effet que la validation/l'audit du triple bottom line reporting est nécessaire ou du moins souhaitable étant donné qu'à la fois les sociétés et les utilisateurs de ces rapports en tireront profit. Pour ces derniers, le travail indépendant des auditeurs permettra de renforcer la crédibilité et le caractère fiable de ces rapports. Pour les sociétés, un rapport plus crédible renforcera son effet bénéfique sur leur image. Le processus de validation/audit conduit également à des améliorations en interne des procédures de contrôle et de reporting.

Pour ce qui est de savoir qui contrôlera ces rapports : le débat est

R
T
I
N
G

A
N
D

C
E
R
T
I
F
I
C
A
T
I
O
N

toujours ouvert. Nous pensons que les auditeurs externes ont un avantage étant donné qu'ils ont déjà une longue expérience en matière d'audit d'informations financières. Or la démarche de vérification de l'information non-financière est assez similaire. De plus, des experts environnementaux ou sociaux peuvent facilement venir en aide à l'auditeur si celui-ci n'est pas compétent sur un sujet spécifique touchant ces matières créant de la sorte des équipes pluridisciplinaires compétentes et efficaces."

Madame **Elisabeth Alterköster**, Head of Office, Liaison Office to the EC of VW sa - Germany

Pensez-vous que le triple bottom line reporting doit être effectué sur base volontaire ou obligatoire ?

Je suis d'avis qu'il faut privilégier une approche volontaire qui laisse plus de place, selon moi, à la créativité. Le *triple bottom line reporting* est un élément de la compétition. Si par exemple, VW s'aperçoit qu'un *triple bottom line reporting* publié par un de ses concurrents reçoit un feedback important de la part de ses « utilisateurs », la société étudiera plus en détail la possibilité d'implémenter ce reporting. Cette compétition stimule également la créativité dans cette phase de démarrage du *triple bottom line reporting*. Nous sommes donc favorables à des initiatives comme le GRI si elles indiquent des orientations à suivre sans être trop directrices. VW y participe d'ailleurs afin de développer des indicateurs propres à son secteur d'activité.

Quels sont les principaux obstacles que doivent franchir les entreprises en implémentant un triple bottom line reporting ?

Implémenter un *triple bottom line reporting* de qualité demande des ressources (financières et humaines) et du temps qui ne sont pas toujours faciles à mettre à disposition. Le manque de feedback et de communication actuel entre ceux qui établissent ces rapports et leurs lecteurs est l'autre difficulté lorsque on adopte ce type d'approche.

R
E
P
O
R
T
I
N
G


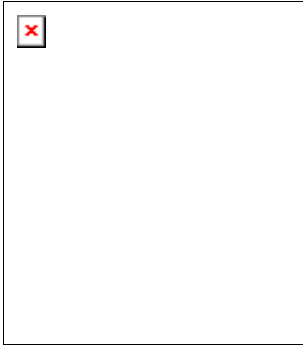
A
N
D

C
E
R
T
I
F
I
C
A
T
I
O
N

R
E
P
O
R
T
I
N
G

A
N
D

C
E
R
T
I
F
I
C
A
T
I
O
N

<p>Avec le soutien:</p> <ul style="list-style-type: none">- du Secrétaire d'Etat à l'Energie et au Développement Durable, Olivier Deleuze- du Ministre de la Protection de la Consommation, Jef Tavernier- de Business & Society Belgium  <p>Toute reproduction est autorisée avec mention de la source : SEE Management Files n°8</p>	<p>Created by :</p> 

Pour s'inscrire, se désinscrire de cette mailing-list, ou encore en modifier la langue, veuillez envoyer un mail à : see.management.files@groupeone.be