



84, rue d'Amsterdam

75 009 Paris

tel : 01 43 87 52 52

fax : 01 43 87 31 31

www.imsentreprendre.com

ANALYSE DU REPORTING SOCIÉTAL DES ENTREPRISES EN 2005

DROUGARD Corinne, VERGER Olivia - Pôle Innovation Sociétale

Octobre 2005

TABLE DES MATIERES

Introduction : présentation de l'étude et de la méthodologie d'analyse	p. 3
I. Tendances générales du reporting sociétal en 2005	p. 5
II. Résultats détaillés de l'analyse des rapports	p. 6
1. Des rapports protéiformes, mais plus lisibles, avec une dimension sociétale croissante	p.6
2. Dialogue et partenariat avec les parties prenantes : des éléments centraux des rapports	p. 11
3. Un pilotage des projets sociétaux mieux structuré	p.15
4. Le déploiement des démarches sociétales : quelques améliorations	p.20
5. L'évaluation et la présentation des résultats des démarches sociétales encore balbutiantes	p.23
Annexe	p.25

Introduction : présentation de l'étude et de la méthodologie d'analyse

Cette étude présente les résultats de l'analyse du reporting des entreprises en 2005¹ sur leur démarche de développement durable, et plus particulièrement sur leur **engagement sociétal**. Par engagement sociétal, sont entendues **toutes les initiatives des entreprises créatrices de valeur pour les territoires où elles sont implantées et génératrices d'une plus grande équité sociale**.

Le panel de l'étude concerne **28 entreprises françaises ou internationales** pionnières en matière de développement durable et couvrant de nombreux secteurs d'activités :

Accor	Tourisme
Alcan	Métallurgie
Arcelor	Métallurgie
Areva	Energie Banque
Axa	Assurance
BNP	Banque
Casino	Distribution
Carrefour	Distribution
Danone	Industrie alimentaire
Dexia	Banque
EDF	Services essentiels
Gaz de France	Services essentiels
Keolis	Transport
Lafarge	BTP
La Poste	Services essentiel
Michelin	Automobile et équipements
Novo Nordisk	Industrie pharmaceutique
PSA	Automobile
Sanofi-Aventis	Industrie pharmaceutique
Schneider Electric	Energie
Seb	Biens de consommation courants
Société Générale	Banque
Sodexo Alliance	Restauration collective
SNCF	Transport
Suez	Services essentiels
Total	Industrie extractive
Veolia Environnement	Services essentiels
Vinci	BTP

Toutes ces entreprises présentent cette année dans leur rapport de développement durable ou leur rapport annuel des pratiques et des indicateurs sur les champs de la responsabilité sociétale, tels qu'ils sont déclinés dans le référentiel sociétal de l'IMS² :

- Mécénat et Engagement Citoyen
- Emploi des publics en difficulté ou discriminés
- Soutien au développement local
- Pratiques business responsables (adaptation des produits aux populations en difficulté, intégration de critères RSE dans les relations fournisseurs...)

¹ Les rapports édités en 2005 portent sur l'exercice 2004. A noter que Schneider Electric et Michelin proposent un rapport bi-annuel.

² Référentiel sociétal présenté en annexe p. 24.

A partir de ces documents institutionnels, l'objectif de notre étude était d'extraire **les grandes tendances de l'engagement sociétal des entreprises** qui ressortent des rapports 2004.

D'un point de vue méthodologique, les rapports ont été lus selon les angles suivants :

- Eléments de forme : structure des rapports, lisibilité, références externes, schémas récapitulatifs, témoignages...
- Eléments de fond : identification des enjeux sociétaux, définition d'engagements, d'objectifs, implication du leadership, priorités identifiées ; structure de pilotage, gestion du local/global, outils de formalisation, plans d'action sociétaux ; importance du dialogue avec les parties prenantes...

Les points-clés des tendances sociétales du reporting 2004 sont présentés dans notre 1^{ère} partie. La partie 2 revient en détail sur les résultats de notre analyse.

N.B. Les exemples d'entreprises cités dans les pages suivantes le sont par ordre alphabétique, et à titre indicatif. Il ne s'agit en aucun cas d'établir un « palmarès » de l'engagement sociétal des entreprises.

I. Tendances générales du reporting sociétal en 2005

- 1. Une certaine disparité demeure dans la gestion et le traitement des différents volets du développement durable (volet environnemental, volet social, volet économique et volet sociétal). Le volet sociétal, bien que d'importance croissante dans les rapports de développement durable, ne fait généralement pas l'objet de définitions précises et peine à se traduire par des démarches structurées et mesurables.*
- 2. Les réflexions portant sur les impacts et les enjeux sociétaux sont plus approfondies que les années précédentes, de sorte que ces éléments semblent mieux intégrés dans la stratégie globale des entreprises. Par ailleurs, des outils d'accompagnement et de formalisation sont progressivement élaborés et mis en place.*
- 3. Le volet sociétal s'élargit au-delà des démarches de mécénat et de l'engagement citoyen des entreprises. Des thématiques comme l'emploi des publics en difficulté ou discriminés, le soutien au développement local et l'intégration de critères sociétaux dans les relations fournisseurs sont maintenant récurrentes dans les rapports. De nouvelles initiatives comme l'adaptation des produits et services pour les populations en difficulté ou la gestion des mutations économiques émergent.*
- 4. La question du suivi et de l'évaluation de ces pratiques sociétales au niveau de la démarche globale et de ses déclinaisons locales gagnerait à être précisée dans l'avenir. Les indicateurs sociétaux sont encore peu nombreux et peu corrélés aux grands standards de RSE (GRI, Principes de l'OCDE, NRE...).*
- 5. La question du partenariat et du dialogue avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise occupe une place conséquente dans les rapports. Les efforts des entreprises sont manifestes pour identifier leurs parties prenantes et mieux intégrer leurs diverses attentes comme fil directeur de leur stratégie. Les rapports présentent de nombreux dispositifs de dialogue et partenariat mis en place avec des ONG, des associations, mais aussi des acteurs publics locaux ou internationaux.*

II. Résultats détaillés de l'analyse des rapports

1. Des rapports protéiformes mais plus lisibles, avec une dimension sociétale croissante

1.1 Propos introductifs

Avant d'entrer dans les considérations strictement sociétales, il est nécessaire de rappeler le cadre général dans lequel s'inscrit la dimension sociétale des rapports annuels et Développement Durable. C'est l'objet des propos génériques ci-dessous, valables tant pour le DD que pour les aspects proprement sociétaux.

▪ Des rapports à géométrie variable

Les rapports se caractérisent par leur grande **diversité**, tant du point de vue de la forme que du contenu : chaque rapport a une structure qui lui est propre, et les pratiques et les indicateurs exposés sont très différents d'une entreprise à une autre. Par conséquent, toute analyse comparative inter-entreprises est un exercice difficile.

Le contenu et la structure des rapports peuvent être **techniques** (Alcan, Suez), **concrets**, (Lafarge et Carrefour fondent leur rapport sur la description d'actions locales spécifiques), ou **conceptuels** (par exemple, Sanofi-Aventis et Total présentent leur programme de développement durable et leurs nombreuses réflexions sociétales au niveau du Groupe).

Concernant les thématiques abordées, elles sont elles aussi variées et dépendent en partie du secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, des entreprises comme Alcan, Areva, Gaz de France, Keolis, Lafarge, Michelin, Suez, Total ou encore Veolia, fidèles à leur cœur de métier, accordent une importance toute particulière au volet environnemental.

Dans l'ensemble, les thématiques sociétales sont encore **émergentes**, tant du point de vue de la réflexion que de la mise en œuvre des démarches liées à ces aspects.

Au-delà de cette grande diversité, il est intéressant de noter que des entreprises de secteurs très différents présentent des **points communs** dans la structuration de leur rapport :

- Plus de 70 % des entreprises de notre panel proposent un rapport de développement durable indépendant.
Au contraire, Accor, Arcelor, Areva, Axa, Sodexho, Suez et Vinci intègrent leurs données sur le développement durable à leur rapport annuel.
Areva explique que ce choix d'intégrer le rapport de développement durable au rapport annuel vise à refléter l'intégration de la stratégie de développement durable du Groupe au cœur de sa stratégie globale.
- Areva, Dexia, Lafarge, La Poste et Michelin, ont structuré leur rapport autour de leurs **responsabilités** (environnementale, économique, sociale/sociétale).

- Keolis, Sanofi-Aventis, Schneider Electric et Veolia structurent leur rapport autour de leur réflexion sur le développement durable et de la **stratégie** d'entreprise qui en découle : les différents chapitres du rapport sont dédiés aux engagements, aux enjeux, aux responsabilités, aux axes de progrès, et aux réalisations.
- Accor, Seb, et Sodexo proposent pour leur part un rapport de développement durable structuré par **parties prenantes**.

▪ Des efforts de lisibilité

Afin que leur rapport reste accessible et lisible, y compris pour un public non expert, les entreprises **mettent en valeur les informations essentielles** de leur rapport. Plus de 90% des entreprises synthétisent les éléments clés de leur reporting dans des tableaux ou des schémas récapitulatifs, comprenant souvent : les engagements pris, les indicateurs retenus, les résultats atteints et les objectifs de progrès assignés.

Un autre effort constaté est celui de **l'alignement sur les grands standards de RSE**. La référence au Pacte Mondial, aux principes directeurs de l'OCDE, à la loi NRE, aux indicateurs GRI ou aux Conventions de l'OIT marque la volonté des grandes entreprises de se poser comme des acteurs clés du développement durable sur la scène internationale et de s'ouvrir à une certaine harmonisation des démarches de pilotage et de reporting du développement durable, facilitant ainsi la lisibilité de ces démarches.

- Près de 90% des entreprises soulignent leur adhésion à au moins un de ces grands standards cités ci-dessus.
- La mention la plus récurrente est celle du **Pacte Mondial** : $\frac{3}{4}$ des entreprises le citent dans leur rapport de développement durable ou soulignent leur adhésion à cette initiative de l'ONU.
- La part des entreprises qui se réfère aux travaux et aux indicateurs de référence de la **GRI** est croissante : un peu plus de la moitié des entreprises étudiées citent dans leur rapport 2004 la GRI comme support pour l'élaboration de leur propres indicateurs.
- 4 entreprises (Axa, Carrefour, Seb et Vinci) soulignent la conformité de leur démarche avec la loi française **NRE**.
- 2 entreprises (Areva et Carrefour) citent toutes deux les **Principes Directeurs de l'OCDE**.
- 2 entreprises (Carrefour et Sodexo) citent le respect des règles énoncées dans les **Conventions de l'OIT**.

Les entreprises citent parfois également des références internationales qui concernent spécifiquement leur **secteur d'activité**. La banque Dexia, par exemple, cite les « Principes d'Equateur », les Groupes Areva et Total rappellent leur adhésion à « l'Extractive Industries

Transparency Initiative » (EITI), et Keolis cite celle à l'Union internationale des transports publics.

1.2 Le volet sociétal en construction

▪ Un volet aux contours flous...

L'expression « sociétale » apparaît dans plus de la moitié des rapports étudiés. Malgré une présence et une importance accrues par rapport aux années précédentes, la thématique sociétale ne fait toujours pas l'objet d'une définition homogène par les entreprises.

Globalement, les entreprises envisagent le sociétal selon trois grandes tendances :

- un grand nombre d'entreprises donnent à l'expression sociétale un sens **holistique**, en l'utilisant pour recouvrir l'ensemble des champs du développement durable : environnemental, social, entreprise solidaire et engagement auprès des communautés, etc.
- quelques entreprises comme Seb fondent les thématiques sociétales dans les champs du **mécénat et de l'engagement citoyen** de l'entreprise.
- un troisième groupe d'entreprises parmi lesquelles Areva, Keolis ou La Poste, emploie le terme « sociétal » pour caractériser leurs différentes actions ayant trait à leur **engagement auprès des communautés locales**.

Conséquence d'une thématique aux contours encore flous, **la dimension sociétale ne s'impose pas dans la plupart des rapports comme un pilier du développement durable**, au même titre que les aspects environnementaux, économiques ou sociaux. Le plus souvent, la thématique sociétale est « distillée » à travers différentes sections du rapport : ressources humaines, mécénat, développement local, relations avec les communautés, relations avec les fournisseurs, etc ; les dénominations et la structure de ces thèmes variant bien sûr d'un rapport à un autre.

Des entreprises comme Novo Nordisk et Suez fondent complètement les différentes thématiques sociétales abordées avec le reste de leur rapport annuel/de développement durable.

Autre indice du traitement « fragmentaire » de la thématique sociétale : la plupart des entreprises traitent les questions de l'insertion professionnelle des personnes en difficulté et de la gestion de la diversité en entreprise exclusivement dans leur partie consacrée aux **thématiques RH** : relations sociales, responsabilité sociale interne..., et les autres questions de solidarité dans une partie plus hybride dédiée aux **actions philanthropiques** (actions de la Fondation d'entreprise, mécénat culturel et de solidarité...).

▪ ... en phase de construction

Il est néanmoins intéressant de souligner que les rapports indiquent clairement **un élargissement et un enrichissement de la thématique sociétale**. Celle-ci se diversifie, ne

restant plus confinée aux démarches de mécénat et d'engagement citoyen. Finalement, même lorsque les entreprises n'emploient pas le terme « sociétal », elles exposent souvent diverses pratiques créatrices de valeur pour les territoires où elles sont implantées et génératrices d'une plus grande équité sociale, à savoir des actions en faveur du développement socio-économique des territoires, des pratiques business responsables, des actions en faveur de la diversité, de l'emploi des personnes en difficulté, de l'engagement citoyen...

Certaines **thématiques sociétales** sont maintenant traitées par les entreprises de manière tout aussi **récurrente** que les questions environnementales ou encore sociales internes :

- C'est le cas de **l'engagement citoyen et du mécénat** que toutes les entreprises abordent, souvent via une Fondation d'entreprise.
- Tous les rapports étudiés traitent également de **l'emploi des publics en difficulté ou discriminés**. La parité, la non-discrimination, l'insertion des publics en difficulté sont des thématiques clés des rapports 2004. Les entreprises qui mettent un accent tout particulier sur ces thématiques sont : Accor, Alcan, EDF, Gaz de France, La Poste, Michelin, PSA, la SNCF, Schneider Electric, Total, Veolia et Vinci.

Exemples :

- **Dexia** (p.36-37) : « dans le cadre de son plan d'action développement durable, Dexia a lancé début 2004 plusieurs actions en faveur de la diversité. Cette démarche a privilégié en 2004 le volet relatif à la place des femmes et se poursuivra par des actions en faveur des seniors et des juniors »
 - **Michelin** (p.46-47) : « la diversité au sein de nos équipes : l'objectif de notre programme sur la diversité est de permettre à tous les talents de se développer dans aucune discrimination, à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'entreprise, pour la rendre plus performante et plus en harmonie avec les attentes de nos clients, de nos employés, de nos actionnaires. (...) En 2003, nous avons poursuivi notre travail sur l'intégration des minorités, la diversification des recrutements, l'internationalisation et la féminisation du personnel d'encadrement »
 - **Veolia** (p.54) : « VE est engagée dans une démarche d'insertion professionnelle des personnes handicapées. VE s'investit et contribue également à une meilleure intégration des jeunes issus des quartiers sensibles »
- Une autre thématique sociétale très présente dans les rapports 2004 est l'action des entreprises en faveur du **développement socio-économique de leurs territoires d'implantation**. Ce sujet est abordé dans près de 70% des rapports. Carrefour, EDF, Gaz de France, Michelin, Schneider Electric, Suez et Veolia mettent particulièrement l'accent sur cette thématique sociétale dans leur rapport, à travers des actions visant à développer des infrastructures sociales (transports, santé, éducation, accès aux services essentiels...), des programmes favorisant le développement économique local (employabilité, soutien aux PME, développement de marchés locaux...), le développement de l'emploi local, le respect et la prise en compte des spécificités des populations locales, ou encore des dispositifs de médiation et de prévention.

Exemples :

- **EDF** (p.20) : Dans une partie dédiée à la « prise en compte des enjeux de proximité », le Groupe souligne qu'il « entend développer une relation responsable et de long terme avec ses clients, ses fournisseurs, les riverains de ses sites et installations. Il travaille à limiter les

impacts de son activité sur l'environnement et s'engage, aux côtés des collectivités, dans le développement des territoires et dans la politique de la ville ».

- **Lafarge** (p.17) : « Lafarge cherche à améliorer son impact sociétal en maximisant l'emploi direct et indirect et en favorisant l'emploi local ».
- **Casino** (p.36-37) : « Implanté majoritairement dans des territoires économiquement défavorisés, le Groupe s'est depuis longtemps engagé en faveur de la cohésion sociale au travers de sa politique de la ville ».
- **Carrefour** (p.50) : « Carrefour participe au développement local en créant des emplois, en faisant appel à des prestataires et à des fournisseurs locaux et en acquittant impôts et taxes ».
- **Total** (p.2) : « nous sommes très attentifs à ce que nos activités aient des retombées positives pour nos pays hôtes, en terme d'emplois, de formation, de commandes passées auprès d'entreprises locales. »

La **notion d'ancrage territorial** en elle-même apparaît dans de nombreux rapports, plus ou moins détaillée. On la retrouve notamment chez Areva, BNP, Carrefour, Danone, Gaz de France, Lafarge, La Poste, Michelin, Suez et Total.

Exemples :

- **Suez** (p.72) : « Groupe de dimension internationale, Suez inscrit l'ancrage territorial au cœur de ses priorités opérationnelles, conscient que la gestion d'un réseau de distribution d'énergie, le traitement des effluents d'un site industriel ou le recyclage des déchets d'une collectivité sont avant tout des activités de proximité ».
 - **Schneider Electric** (p.15) : « partout où il est présent, le Groupe s'engage fortement vis-à-vis de ses partenaires et de la communauté. Un ancrage indispensable pour une entreprise qui veut rester en prise avec la réalité locale des marchés ».
- Enfin, la question de **l'intégration de critères RSE dans les relations fournisseurs** s'affirme nettement dans les rapports. Elle apparaît pour près de 65% des entreprises étudiées, avec la mise en valeur d'outils de formalisation tels que la signature d'une charte, l'envoi de questionnaires RSE aux fournisseurs, l'insertion de clauses sociétales dans les appels d'offre et contrats, les séminaires de sensibilisation des acheteurs, les groupes de travail avec les fournisseurs ...

Par ailleurs, **de nouvelles thématiques sociétales émergent dans les rapports** :

- Les actions de pratiques business responsable telles que **l'adaptation des produits/services pour les populations en difficulté** sont en hausse dans les rapports 2004. Avec plus ou moins de détails, près de 45% des entreprises aborde cette thématique.

Exemples :

- **Danone** (p.3) : « Nous devons aller plus loin et inventer des réponses nouvelles pour créer des produits accessibles aux consommateurs disposant des plus faibles niveaux de revenu ».
- **EDF** (p.5) : « Le Groupe entend fournir une électricité au moindre coût, seule condition pour la rendre accessible à tous, tout en veillant à l'impact de ses installations sur leur environnement humain et naturel ».
- **Veolia** (p.64) : « dans les pays émergents, notre action consiste à adapter les services au contexte socio-économique tout en visant à terme le même niveau de qualité que dans les pays occidentaux ».

- La question des **mutations économiques et des restructurations responsables** d'entreprises est de plus en plus évoquée. Elle est abordée dans 40% des rapports.
Exemples :
 - **Areva** (p.34): « confronté à des évolutions très rapides de ses marchés, Areva a pour volonté d'anticiper les conséquences sociales de ses réorganisations industrielles ».
 - **Lafarge** (p.18) : « La politique d'emploi de Lafarge affirme que personne ne doit affronter seul un problème d'emploi après un licenciement. Il appartient au Groupe de réduire les impacts négatifs potentiels des restructurations sur les communautés locales ».

- La question du **respect des droits de l'homme**, engagement souvent pris dans le cadre de la signature du Global Compact, fait l'objet d'une attention particulière dans de nombreux rapports (Accor, Lafarge, Sodexo, Total...).
Exemple :
 - **Lafarge** (p.15) : « En signant le Global Compact, le Groupe s'est engagé à respecter et à promouvoir les Droits de l'Homme dans sa sphère d'influence ».

- Une politique active de **lutte contre la corruption** apparaît dans 20% des rapports. Elle concerne surtout des secteurs clés, comme le secteur de la finance et de l'assurance.
Exemple :
 - **Axa** (p.46-47) : « Axa est résolument engagé dans la lutte contre le blanchiment de capitaux, partout où le Groupe exerce ses activités et ce, au-delà du strict respect de la législation ».

- Lafarge et Suez, deux précurseurs sur ce thème, affichent une certaine transparence par rapport à leurs activités de lobbying auprès des acteurs institutionnels dans leur rapport de développement durable 2004. Face à la pression grandissante pour encadrer les activités de lobbying, ces deux entreprises semblent accepter l'idée d'un « **lobbying responsable** » de la part des entreprises.

2. Dialogue et partenariat avec les parties prenantes : des éléments centraux des rapports

Les efforts des entreprises pour mieux identifier leurs parties prenantes et instaurer avec elles un système de dialogue ouvert et transparent sont manifestes.

D'une part, plusieurs éléments, dans la structure et la présentation du rapport, font ressortir les notions de dialogue et de partenariat comme deux valeurs cruciales. D'autres part, les pratiques exposées dans les rapports font également ressortir ces démarches comme contributrices majeures à la stratégie des entreprises.

2.1 Les valeurs de dialogue et de partenariat ressortent fortement dans la structuration et la présentation des rapports

Si d'un point de vue interne, les rapports sont présentés comme un outil qui permet de suivre et manager la démarche de développement durable de l'entreprise (« ce premier rapport est un outil de pilotage pour formaliser la démarche du Groupe et définir les objectifs », Keolis, p.8), d'un point de vue externe, le rapport est mis en valeur comme un **outil de communication avec les parties prenantes** :

Exemples :

- **Total** (p.1) : « Ce rapport est un instrument privilégié du dialogue que Total souhaite entretenir avec ses partenaires et avec la société civile ».
- **Casino** (p. 1) : « une fois de plus, je souhaite que ce rapport de Développement Durable soit l'un des supports de dialogue et d'échanges constructifs avec nos parties prenantes, pour accompagner l'amélioration permanente de nos performances ».

Le rapport est également présenté comme **le garant d'une certaine transparence** vis-à-vis des parties prenantes :

Exemples :

- **Keolis** (p.3) : « même si aucune obligation légale ne nous y contraint, j'ai souhaité, avec la publication de notre premier rapport de développement durable, vous présenter nos actions et nos réalisations avec la transparence qui caractérise notre Groupe. »
- **Casino** (p.1) : Le PDG parle de rapport présentant « sans faux-semblant » les progrès réalisés en 2004.

Le rapport de Lafarge se veut quant à lui entièrement dédié à la question suivante : « **répondre aux attentes de nos parties prenantes** ».

En outre, afin de présenter une réelle ouverture sur leurs parties prenantes et leurs attentes, une majorité d'entreprises a intégré leurs **témoignages** dans leur rapport de développement durable :

- 40% des entreprises présentent des témoignages de **collaborateurs**. Il faut toutefois noter le caractère généralement peu critique de ces éléments, et la priorité souvent accordée à un niveau élevé de la hiérarchie, peu représentatif des opinions des effectifs du Groupe.
- 1/3 des entreprises proposent des témoignages de parties prenantes externes. **Les ONG et les associations** demeurent certes les intervenants privilégiés par les entreprises, mais on trouve désormais aussi dans certains rapports des témoignages d'**experts institutionnels** internationaux comme des représentants du PNUD (Accor), ou encore des interventions de **citoyens**, de **représentants des communautés** et des **collectivités locales** (Keolis).
- Plus de 40% des entreprises présentent dans leur rapport les commentaires et les évaluations émanant d'**agences de notation extra financière**. S'ils soulignent généralement les points faibles ou les points forts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, environnementale ou de gouvernance, ces acteurs ne reviennent que très rarement sur les pratiques sociétales de l'entreprise.

A noter qu'en général, ces témoignages ne permettent pas de mesurer l'implication réelle des parties prenantes dans l'élaboration du rapport de développement durable ou encore leur influence et leur participation dans l'orientation de la stratégie de développement durable de l'entreprise.

2.2 Les valeurs de dialogue et de partenariat ressortent fortement des réflexions et pratiques exposées dans les rapports

Les entreprises sont toujours plus nombreuses à reconnaître leurs relations avec leurs parties prenantes comme un véritable enjeu. Dans cette perspective, elles développent plusieurs outils, pour les identifier, les consulter et mesurer leur satisfaction.

Tout d'abord, la question des parties prenantes tend à devenir un **enjeu majeur** identifié par les entreprises. Près de 90% des entreprises soulignent l'importance du dialogue et du partenariat avec leurs parties prenantes dans leur rapport 2004, à l'image de l'affirmation suivante du Groupe La Poste (p.1) : « En répondant mieux aux attentes de nos clients, des élus dans les territoires, des postiers et de nos concitoyens, nous pourrions développer, avec chacun, un vrai climat de confiance. Et la confiance est la clé du développement et de la réussite ». Sanofi-Aventis consacre une partie entière de son rapport à la démarche partenariale. Areva intègre le dialogue comme un élément clé de ses valeurs, formalisées dans une Charte, et la volonté de participation au débat public, l'esprit de partenariat fondé sur le dialogue, l'écoute et la solidarité, sont des engagements forts énoncés par l'entreprise dans son rapport.

Bien que certaines entreprises demeurent toujours focalisées sur leurs collaborateurs, les entreprises apparaissent en 2005 généralement plus attentives aux attentes de leurs **parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, collectivités locales, associations, ONG, institutions, citoyens...). Elles développent différents outils pour répondre à ces attentes :

- Certaines entreprises comme Areva, Keolis, La Poste ou Veolia, cartographient leurs différentes parties prenantes afin de bien identifier leurs attentes (**outils d'identification**).
- Quelques entreprises présentent également dans leurs rapports des **outils de consultation** qu'elles ont mis en place pour échanger avec leurs parties prenantes :
 - enquêtes d'images auprès des riverains (Arcelor)
 - organisation de « stakeholder session » (Areva)
 - constitution d'un panel de parties prenantes dont le rôle est de porter un regard critique sur l'approche du DD, de proposer des voies de progrès et d'émettre chaque année un avis sur le rapport du Groupe (EDF, Lafarge)
 - comités tripartites de dialogue entre clients, exploitants et autorités locales (Keolis)
 - questionnaires aux citoyens (La Poste)
 - accords avec les collaborateurs (La Poste)
 - groupes de travail avec les fournisseurs (La Poste).
- Quelques entreprises présentent enfin des **outils de mesure de la satisfaction** de leurs parties prenantes :
 - Carrefour mesure ses collaborations avec les différentes parties prenantes selon trois niveaux : faible, bon et très bon, aux niveaux suivants : Groupe, pays, local et magasin.
 - Gaz de France présente pour sa part un indice de satisfaction des riverains.

A noter que bien souvent, ces éléments ne nous permettent pas de savoir s'il s'agit là de dialogues ponctuels ou au contraire suivis, ni d'être sûr que les attentes exprimées à travers ces échanges influencent ou orientent réellement la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, les **partenariats** avec les parties prenantes apparaissent de façon croissante dans les rapports. Dans le cadre des démarches sociétales, les **associations et les ONG** dominent toujours largement les partenariats instaurés par les entreprises. Ces échanges sont généralement développés dans le cadre d'actions de mécénat. Plus de 70% des entreprises présentent dans leur rapport 2004 au moins un partenariat de ce type. Ces partenariats sont parfois très ponctuels (dans le cadre le plus souvent de collaboration avec les associations locales ou nationales), ou au contraire pérennes, relevant d'une relation donnant-donnant entre l'association et l'entreprise. Ils sont alors mieux intégrés à la stratégie globale de développement durable de l'entreprise. Lafarge, par exemple, présente dans son rapport 2004 la poursuite de ses partenariats avec des ONG internationales telles que Care, Transparency International et Habitat for Humanity.

Exemple :

- Lafarge (p.1) : « Certains dilemmes persistent encore et les questions de nos parties prenantes en sont le reflet. Face à ces enjeux, la poursuite de nos partenariats stratégiques avec WWF, Care ou Habitat for Humanity nous aide à construire des solutions pour répondre aux attentes légitimes de nos clients, tout en protégeant notre planète et les communautés dans lesquelles nous opérons ».

De nouveaux espaces de dialogue et de nouveaux partenariats, avec d'autres parties prenantes, s'affirment également dans les rapports 2004 :

- Près de 70% des entreprises exposent dans leur rapport comment se structure le dialogue avec les **collectivités et les autorités locales**.
- Près de 45% des entreprises exposent comment se structure le dialogue avec les **citoyens** des communautés dans lesquelles elles opèrent.

Les entreprises de services essentiels telles que Gaz de France, Keolis, la SNCF, Suez, et Veolia, mettent tout particulièrement en exergue le dialogue instauré avec les citoyens et acteurs des collectivités territoriales dans lesquelles et avec lesquelles elles opèrent. Ces entreprises mettent également en avant le développement, dans le cadre de leurs activités, de nombreux **partenariats publics-privés**.

Exemples :

- **Suez** (p.70) : le développement durable nécessite la participation de tous les acteurs de la société : les autorités publiques, le secteur privé, les organisations sociales et le citoyen, mais requiert aussi une collaboration entre tous ».
- **Veolia** (p.63) : « l'accès aux services essentiels est considéré comme une priorité par les autorités, nous pouvons relever le défi dans la durée, dans le cadre de partenariats publics-privés. »

Une autre relation croissante est celle que les entreprises développent avec leurs **fournisseurs**. Cette relation peut passer par une sensibilisation de ces derniers au développement durable ou par l'intégration de critères RSE conditionnant leur relation. 65% des entreprises de notre panel reviennent sur leur engagement en faveur d'un dialogue

soutenu avec leurs fournisseurs ou intègrent des critères RSE dans leurs relations fournisseurs.

3. Un pilotage des projets sociétaux de plus en plus structuré

3.1 Des enjeux³ mieux identifiés

La réflexion sur les enjeux du développement durable -dont les enjeux sociétaux- se précise au fil des années de reporting. Près de 90% des entreprises étudiées identifient les enjeux de leur démarche de développement durable. Ces éléments sont généralement mis en valeur à travers des présentations schématiques et des tableaux synthétiques qui reprennent les informations clés du rapport. Quelques entreprises déclinent également leurs enjeux **par thématiques** ou **par métiers** (Alcan, Areva). Il est enfin important de noter qu'un effort important de **contextualisation** des démarches des entreprises se retrouve dans de nombreux rapports (engagements et pratiques mis au regard de 'contraintes' particulières liées à la réalité externe et/ou à l'activité de l'entreprise).

Exemple :

- **Casino** : p.1 : « Notre métier de commerçant nous place au cœur de la vie quotidienne de millions de clients et de leurs préoccupations. Nous travaillons chaque jour avec des milliers de fournisseurs, tous soucieux d'assurer la pérennité de leurs entreprises ». P.36 : « implanté majoritairement dans des territoires économiquement défavorisés, le Groupe s'est depuis longtemps engagé en faveur de la cohésion sociale, au travers de sa Politique de la ville ».

Les entreprises ont tendance à mettre davantage en avant les impacts de leur démarche sur la société par rapport aux opportunités pour elles-mêmes. En effet, 80% des entreprises citent au moins un enjeu pour la société, tandis que seulement 60% des entreprises citent au moins un enjeu pour elles-mêmes.

Quelques entreprises font bien apparaître dans leur rapport l'impact que peut avoir la stratégie de développement durable sur leur **performance globale** : il s'agit notamment de Dexia, Danone, La Poste, la SNCF et Vinci.

Exemples :

- **Vinci** (p.1) : « Vinci est un acteur majeur de l'aménagement de l'espace urbain et se situe dans le peloton de tête des employeurs privés en France. Notre responsabilité vis-à-vis de nos clients et partenaires, de nos salariés et de la collectivité s'exprime d'une manière d'exercer nos métiers où la réussite économique est indissociable de la performance sociale et environnementale. »
- **La Poste** (p.1) : « Engager la Poste dans le développement durable, c'est d'abord un levier très pertinent d'amélioration de son efficacité économique »

Danone, La Poste, Novo Nordisk, la SNCF et Veolia parlent même de leur démarche de développement durable comme un **avantage concurrentiel**.

Exemple :

- **La Poste** (p.1) : « le développement durable devient chaque jour un véritable atout concurrentiel pour ses activités ou pour son attractivité ».

³ Par « enjeux », s'entendent les risques et les opportunités identifiées par l'entreprise, pour ses parties prenantes et/ou pour elle-même.

Enfin, quelques entreprises (Accor, Casino, Novo Nordisk, PSA, Société Générale) soulignent bien la **relation gagnant-gagnant** qui s'établit entre l'entreprise et la société par le biais d'une démarche responsable et durable.

Exemples :

- **Accor** (p.89) : « dans le secteur du tourisme, souvent 'première industrie' du pays d'accueil, de nombreux acteurs (pouvoirs public, mouvements associatifs, médias, agences de notation...) sont attentifs à notre développement. Elle est un atout pour la communauté d'intérêts que constituent nos clients, collaborateurs, fournisseurs et actionnaires ». Les clients constatent que la qualité de notre offre s'en trouve améliorée. Les collaborateurs reconnaissent dans ces valeurs un élément fédérateur. Les fournisseurs y voient des débouchés nouveaux pour leurs produits et services les plus innovants, comme pour ceux, emblématiques, issus du commerce équitable. » ; « Accor répond aux exigences du développement durable et les transforme toujours mieux en opportunités ».
- **Casino** (p.34) : « Partenaires clés de notre développement, les fournisseurs contribuent de façon majeure au succès du Groupe. Notre objectif est de leur offrir en retour les conditions d'une croissance durable (...) ».
- **PSA** (p.2) : « Enjeu social majeur, la diversité des salariés est source de complémentarité, d'équilibre social et de performance. En effet, un groupe international doit s'entourer de profils variés reflétant la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction de ses clients ».
- **Société Générale** (p.52) : « Le développement des préoccupations sociales et environnementales crée de nouvelles opportunités de marché, auxquelles la société générale doit répondre ».

Les autres enjeux cités font référence à la capacité d'**innovation** de l'entreprise (La Poste, Société Générale, Veolia), à l'**effet fédérateur et la cohésion interne** issus d'une bonne stratégie de développement durable (Accor, La Poste) :

Exemples :

- **Areva** (p.4) : « Le développement durable est un élément fédérateur de nos équipes autour de valeurs et d'un mode de management communs ».
- **La Poste** (p.1) : « [le développement durable est] en interne un facteur de consensus, y compris avec les partenaires sociaux, [et un] vecteur d'innovation ».
- **Société Générale** (p.52) : « L'exercice de cette responsabilité n'est en rien un frein au développement et à l'innovation ; bien au contraire, elle s'intègre dans toute démarche nouvelle, comme le montre l'examen des nouveaux produits, prenant en considération l'ensemble des risques, y compris d'image ».

⇒ D'un point de vue strictement sociétal, les enjeux ayant trait au développement des territoires et à l'équité sociale cités **le plus fréquemment** dans les rapports sont :

Du point de vue de la société :

- **La lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion** (Lafarge, Schneider Electric, Seb, la SNCF, Suez, Veolia).
- **Le respect des communautés locales** (Alcan, Gaz de France, Lafarge, Total, Veolia).
- **Le développement économique des territoires** (Accor, Alcan, Areva, Carrefour, La Poste, Schneider Electric, la Société Générale, Suez, Veolia).
- **la gestion des mutations économiques** (Lafarge, Seb).

Du point de vue de l'entreprise :

- Un meilleur **ancrage dans les territoires** (Accor, Carrefour, Casino, Danone, Gaz de France et La Poste)
- Une **meilleure connaissance des différents clients partout dans le monde** grâce à une politique de diversité (Dexia, Seb, la Société Générale, PSA, Suez et Veolia).

Certains enjeux sociétaux identifiés sont **spécifiques à des secteurs d'activité** :

- Keolis, Michelin, PSA et Veolia soulignent l'enjeu de la **mobilité durable** pour les sociétés de demain.
- Areva, Gaz de France, Sanofi-Aventis, Suez ou encore Veolia soulignent l'enjeu de **l'accès aux services essentiels** pour le plus grand nombre, partout dans le monde.
- La Poste et la Société Générale soulignent l'importance du **maintien du lien social**.

Dans l'ensemble, les enjeux mis en exergue dans les rapports sont de plus en plus cohérents avec les **enjeux métiers** des entreprises, qui orientent leur reporting vers des thèmes plus proches de leur secteur d'activité et de leur savoir-faire.

Il faut souligner, pour finir, que la dimension prospective des rapports reste pauvre, avec très peu de réflexions sur les **enjeux d'avenir**.

3.2 Le rôle croissant du volet sociétal dans la stratégie de l'entreprise

Les réflexions autour du développement durable et des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la société apparaissent plus approfondies. Des progrès de la part des entreprises en matière de réflexion sur la thématique sociétale se retrouvent dans les rapports 2004. Les entreprises apparaissent toujours plus conscientes qu'elles peuvent transformer ces enjeux en leviers stratégiques pour leur développement pérenne.

Plus de 60% des entreprises de notre panel soulignent l'importance du développement durable dans le discours des dirigeants. Et dans plus de 50% des rapports, il est indiqué que le développement durable est désormais placé au cœur de la stratégie globale du Groupe.

Ces deux indices reflètent une implication forte au sein de la direction du Groupe qui peut faciliter un « mainstream » efficace à travers tout le Groupe.

Exemples :

- **Gaz de France** (p.1) : « Pour Gaz de France, le développement durable est pleinement intégré au projet industriel de l'entreprise ».
- **Areva** (p.4) : « Le développement durable est au centre de notre stratégie industrielle ».

Le sociétal est envisagé dans 1/3 des discours des dirigeants :

Exemples :

- **Alcan** (p.3) : « aucune entreprise n'a le droit de créer de la richesse à n'importe quel prix. Les grandes entreprises du monde entier ont un rôle à jouer et une obligation incontournable envers toute la communauté de gérer judicieusement leurs ressources, d'assurer la santé et la sécurité de leurs travailleurs et des communautés, et, par leurs produits et services, de contribuer à un mieux-être à l'échelle de notre société »
- **Dexia** (p.3) : « le développement durable correspond chez Dexia à une démarche intégrée et transversale, que nous considérons comme un facteur d'innovation, de motivation de responsabilité sociale et sociétale parmi nos équipes ».
- **Lafarge** (p.1) : « Notre quatrième rapport de développement durable est une nouvelle occasion de comparer notre jugement sur nos opérations avec celui de nos parties prenantes, de confronter notre performance aux enjeux de la société. Il permet également de mesurer et de communiquer nos progrès dans la mise en application toujours plus ambitieuse de nos principes d'action [...] dans tous les pays où nous opérons. »

3.3 Une première définition des politiques sociétales

Dans la plupart des rapports, les réflexions sur le développement durable débouchent sur la définition d'une politique, d'engagements, d'objectifs et de plans d'actions de la part de l'entreprise. Concernant les thématiques sociétales, il est à noter que ces éléments n'apparaissent pas toujours systématiquement, contrairement aux autres aspects du développement durable.

- Près de 90% des entreprises de notre panel exposent leurs **engagements**. Ces derniers sont parfois très précis (Casino, Keolis ou encore la SNCF par exemple), ou plus globaux (AXA, Veolia).

Exemples :

- **Sodexho** (p.123) s'engage à « contribuer au développement de l'économie locale en privilégiant le recrutement local et, dans les pays les plus défavorisés, en soutenant les initiatives qui contribuent au développement économique »
- **Suez** (p.30) : « Depuis plusieurs années, Suez s'est engagé à réduire le nombre de personnes n'ayant pas accès à l'eau et à l'assainissement, mettant en place des programmes spécifiques adaptés aux besoins des quartiers défavorisés ».

- 2/3 des entreprises exposent leurs **objectifs**,

Exemple :

- **Casino** (p.29) s'assigne des objectifs précis, souvent quantifiés et avec des échéances : « Réaliser 50 audits sociaux de nos fournisseurs en 2004 » ; « développer de nouveaux partenariats dédiés à l'enfance en difficulté ; poursuivre l'incitation des magasins à s'investir dans les actions humanitaires à caractère local et l'aide à la notoriété de SOS Villages d'enfants » ; « maintenir le pourcentage des recrutements réservés aux habitants du quartier à un niveau significatif (20 à 30%) »...
- Plus de la moitié des entreprises présente un **plan d'action**. Le tableau de bord est plus ou moins bien détaillé d'une entreprise à une autre. Parfois pluri-annuels (Carrefour, Dexia, La Poste et Schneider Electric) ou reprenant les réalisations des années précédentes (Arcelor), cet outil permet alors au lecteur de mieux se projeter dans la stratégie de développement durable des entreprises.

On peut noter que lorsqu'il s'agit de formaliser la stratégie, de transformer les discours en actes et de trouver des outils de mesures, les entreprises éprouvent de réelles difficultés qui apparaissent dans leur rapport. Ainsi, elles sont moins nombreuses à présenter des outils et des éléments précis. Le volet sociétal, lui-même encore mal identifié, s'en retrouve affaibli. Seulement 24% des objectifs sociétaux sont quantifiés, et cette quantification n'est pas systématique au sein d'un même rapport.

3.4 Des priorités sociétales identifiées

Si le volet sociétal peine encore à s'imposer dans les rapports, des priorités d'ordre sociétal se dégagent néanmoins des rapports, témoignant d'une vision plus claire des entreprises sur les nouveaux enjeux forts de société qui les impactent, et d'une réflexion accrue sur les actions clés à mener en réponse à ces enjeux. Il s'agit de :

- **La diversité dans l'entreprise et la lutte contre les discriminations** (Casino, Dexia, PSA, Sodexho, Total, Veolia)

N.B : De nombreuses entreprises ne font pas de distinction entre les personnes **discriminées** et les personnes **en difficulté**. La problématique de l'insertion est donc souvent traitée à travers l'engagement en faveur de la diversité et l'engagement en faveur de la solidarité.

Exemples :

- **Veolia** (p.3) : « Nous consacrons des développements spécifiques aux questions du développement des compétences dans l'entreprise, de la lutte contre les discriminations (...) ».
- **Dexia** (p.3) : « La valorisation de la place des femmes dans l'entreprise s'inscrit dans une politique globale de gestion de la diversité des potentiels du Groupe ».

- **Le développement socio-économique local** (Alcan, Areva, Lafarge, Schneider Electric, Sodexho, Veolia)

Exemples :

- **Veolia** (p.65) : « Nous contribuons par nos investissements au développement économique local. Cet impact est d'autant plus fort que la majeure partie de nos sous-traitants sont locaux ».
- **Suez** (p.78) : « Les programmes développés par Suez à travers le monde pour raccorder des quartiers défavorisés aux réseaux d'eau et d'assainissement ont un impact social important. Au-delà de son engagement pour une meilleure qualité de vie au sein de communautés, le Groupe s'efforce de contribuer à l'activité économique locale. ».
- **Schneider Electric** (p.36) : « Schneider Electric s'attache à concevoir des produits et des services qui favorisent le développement, en améliorant la qualité de vie des populations dans les pays émergents ».

- **Le soutien aux questions de santé publique** (Alcan, Novo Nordisk, Sanofi-Aventis)

Exemples :

- **Sanofi-Aventis** (p.1) : « Par sa mission, préserver la santé et faire reculer la maladie partout dans le monde, le Groupe est naturellement concerné par les enjeux du développement durable ».
- **Veolia** (p.64) : « Les maladies liées à l'eau constituent une des principales causes de mortalité en Afrique. Notre rôle sanitaire y est donc crucial et la maîtrise de la qualité de l'eau distribuée est une priorité pour laquelle un plan d'action a été mis en place ».

- **La lutte contre les situations d'exclusion et de précarité** (Schneider Electric, la SNCF et Suez).

Exemples :

- **La SNCF** (p.29) : une page est consacrée à la prévention et à la lutte contre l'exclusion, en faveur de l'insertion.
- **Suez** (p.78) : du rapport consacre un encart à l'action de l'entreprise en matière d'insertion, de lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion sociale.

4. Le déploiement des démarches sociétales : quelques améliorations

4.1 La Multiplication des outils de formalisation

La plupart des rapports étudiés présentent de réels efforts de formalisation des démarches RSE, dans lesquelles s'inscrivent des initiatives sociétales. Elles sont 80% à annoncer l'existence d'au moins un outil **interne** (Charte des Valeurs, Charte Achats, Charte Fournisseurs, Charte du développement durable...) et 52% à préciser leur adhésion à une initiative, un accord ou une charte **externe**. La charte externe la plus récurrente dans les rapports 2004 est la « Charte de la Diversité ». Ces outils peuvent viser la sensibilisation des collaborateurs au développement durable, mais aussi une sensibilisation externe, notamment auprès des fournisseurs et des clients (Arcelor, Lafarge, La Poste, Michelin, PSA...).

Cette amélioration peut être nuancée par l'absence d'information quant au suivi et à la diffusion de ces outils à travers l'ensemble du Groupe. Sont-ils appliqués dans toutes les unités opérationnelles, dans tous les pays ? Les collaborateurs y sont-ils tous sensibilisés ?

4.2 Les structures de pilotage : des contours souvent flous

Près de 2/3 des entreprises présentent des informations plus ou moins détaillées sur la structure de pilotage de leur politique de développement durable intégrant les aspects sociétaux.

Dans 1/3 des cas, les rapports expliquent que les responsables de la stratégie de développement durable sont directement rattachés à la Direction Générale. Cet indice reflète la volonté du management de l'entreprise de placer les démarches de développement durable au cœur des activités de l'entreprise.

La stratégie de développement durable, pour être vraiment efficace, nécessite d'être diffusée et appliquée dans tout le Groupe. A ce sujet, près de la moitié des entreprises précise que leur stratégie de développement durable est élaborée et managée par la direction centrale du Groupe, puis relayée et diffusée par un réseau de collaborateurs. Ces collaborateurs, « responsables » du développement durable au sein d'unités opérationnelles, ont en charge de faire appliquer les décisions prises, de mener les évaluations des démarches locales, de faire remonter les informations pour le reporting au niveau Groupe, etc. (Arcelor, Areva, Axa, La Poste, Michelin, Novo Nordisk, Vinci).

D'autres entreprises, parmi lesquelles Carrefour, Danone, Dexia, Seb et la SNCF, expliquent qu'elles font directement intervenir leurs collaborateurs, tout niveau de hiérarchie confondu, pour mettre en place la stratégie de développement durable du Groupe.

Ces précisions montrent la prise en compte par les entreprises de la question clé du global/local, comme une problématique essentielle pour leur bon développement, du point de vue de la performance durable du Groupe et de son ancrage réussi dans les territoires.

Les outils de pilotage et de suivi de la stratégie de développement durable des entreprises, tant au niveau du Groupe que des unités opérationnelles, sont présentés par quelques entreprises (Areva, Danone, Novo Nordisk).

Exemples :

- **Areva** (p.25) : « le processus d'Areva Way est une démarche continue visant à intégrer le développement durable dans la gestion opérationnelle de l'entreprise »
- **Novo Nordisk** : Le Groupe utilise un outil nouveau : le "tableau de bord équilibré" (**Balanced Scorecard**), qui est un modèle d'analyse élaboré pour faciliter l'aide à la décision stratégique. Son principal atout est de prendre en compte des indicateurs à la fois financiers et non-financiers (mesure des impacts possibles sur les clients, les employés et les processus internes...), dans son élaboration des prévisions de performances.
p.9 : "The Balanced Scorecard is employed as the management tool for embedding and cascading corporate goals throughout the organisation. The Balanced Scorecard outlines the key priorities for NN in a short-term perspective".

Néanmoins, les informations fournies dans les rapports ne permettent pas toujours d'appréhender clairement le fonctionnement de ces structures de pilotage, ainsi que les aspects sociétaux dont elles ont la charge (quel poids dans le pilotage du développement durable ?).

4.3 La question du global/local : une prise en compte progressive

La problématique du global/local, particulièrement déterminante dans la définition des politiques sociétales, compte tenu de la nécessité d'adapter les démarches aux contextes locaux dans le cadre de lignes directrices Groupe, s'affirme progressivement dans plusieurs rapports 2004. Cette dimension essentielle du déploiement des démarches sociétales apparaît lorsque les entreprises spécifient que leur stratégie, élaborée au niveau du Groupe, autorise aussi des déclinaisons locales, afin de mieux prendre en compte les spécificités et les besoins des territoires où il est implanté. C'est le cas de Carrefour, Danone, Keolis, Lafarge, La Poste, Suez, Total ou Vinci. Il incombe alors aux unités opérationnelles de gérer et de mettre en place des **actions sociétales adaptées au contexte local, tout en restant fidèle à la stratégie du Groupe.**

Exemples :

- **Danone** (p.2) : « Avant d'être un leader mondial dans ses métiers, Danone est d'abord un leader local. Cette position s'acquiert par une attention permanente à l'adéquation des produits avec les besoins nutritionnels et les goûts locaux. La proximité est l'une des valeurs du Groupe Danone ». P.14 : « Les filiales ont la responsabilité d'appliquer la stratégie du Groupe en cohérence avec leur contexte local. Dotées d'une forte autonomie, elles mettent en œuvre la démarche DD sous la responsabilité de leurs comités de direction ».
- **Veolia** (p.9) : « Notre modèle économique : un service local d'intérêt global ».
- **Suez** (p.72) : « Pour répondre aux besoins essentiels de ses clients industriels et municipaux face aux phénomènes mondiaux que sont la croissance et l'urbanisation, la raréfaction des ressources et les inégalités sociales, Suez adapte ses solutions aux spécificités et à la diversité des territoires dans un souci d'efficacité et de bonne gouvernance ».

Il est intéressant de noter que du point de vue de la structure des rapports, la plupart des entreprises présentent leurs projets globaux en matière de développement durable, projets qu'elles illustrent par la suite avec des exemples d'actions locales pour en montrer les applications, les déclinaisons possibles

Toutefois, **les réflexions à ce sujet apparaissent généralement encore peu abouties**. Certaines entreprises abordent essentiellement leurs démarches Groupe, ou appréhendent la question du global/local surtout de façon théorique. Peu d'éléments viennent illustrer ou attester de la véracité des déclarations contenues dans le rapport. D'autres entreprises multiplient les exemples très précis, de sorte que leurs actions finissent par apparaître très locales, non reliées les unes aux autres par une politique globale au niveau du Groupe. D'autres enfin ne présentent que des données sur le périmètre national (périmètre parfois très « franco-français »), malgré la dimension internationale de leur entreprise. Les différents enjeux et pratiques entre « pays industrialisés » et « pays en développement » apparaissent encore peu dans les rapports.

5. L'évaluation et la présentation des résultats des démarches sociétales encore balbutiantes

Le peu d'informations ayant trait à l'évaluation et à la présentation des résultats des démarches sociétales est révélateur des difficultés des entreprises quant à l'explicitation et à la mesure de leurs réalisations sociétales.

5.1 Une démarche de progrès qui gagne en précision

La plupart des entreprises insistent sur le fait que leur démarche s'inscrit dans une « démarche de progrès et d'avenir » (Carrefour).

Deux améliorations majeures apparaissent dans le reporting 2005 des entreprises de notre panel.

- De nombreuses entreprises ont consolidé leurs données **en étendant le reporting à leurs filières**. Le périmètre des données est précisé dans plus de 60% des cas. Toutefois, le périmètre est parfois variable d'une donnée à une autre ou d'une année de reporting à une autre, biaisant l'exercice comparatif des résultats de l'entreprise.
- Les entreprises présentent leurs **données sur plusieurs années consécutives**, afin de permettre à leurs parties prenantes de mesurer leurs progrès.

La présentation des résultats de l'entreprise fait néanmoins rarement l'objet d'une partie dédiée, mise en perspective avec les objectifs de départ, qui permette de mesurer s'ils ont été atteints ou non. Une partie ou un tableau est consacré à cette démarche dans les rapports de Arcelor, Carrefour, Casino, Gaz de France, La Poste, Michelin, Schneider Electric et Total. Dans les rapports des autres entreprises, cette information est diluée.

5.2 Les indicateurs sociétaux minoritaires

Enfin, il est important de noter que les indicateurs sociétaux restent largement minoritaires avec une moyenne de **7 indicateurs sociétaux par entreprise, contre plus de 25 indicateurs présentés dans les rapports pour les volets environnementaux et sociaux**. Ce résultat reflète les difficultés qu'éprouvent les entreprises pour mesurer leurs pratiques dans le cadre de démarches encore mal identifiées.

Les indicateurs sociétaux présentés sont surtout des **indicateurs de résultats** : nombre de bénéficiaires, d'expatriés, de fournisseurs locaux..., chiffres déclinés parfois par métiers ou par grandes zones géographiques.

Les indicateurs de moyens concernent surtout les moyens alloués en faveur des actions de **solidarité** : ressources allouées en temps, collaborateurs, argent, etc.

Les indicateurs les plus fréquents reprennent finalement les données à **caractère RH** : insertion des personnes en difficulté, taux de féminisation des collaborateurs...

ANNEXE

Les champs du Référentiel Sociétal de l'IMS

- **Mécénat et Engagement Citoyen :**
 - Soutien aux projets du monde associatif et des ONG
 - Campagnes en faveur d'une cause d'intérêt général
 - Contribution aux recherches et débats sur un problème de société

- **Emploi des publics en difficulté ou discriminés :**
 - Insertion professionnelle des personnes en difficulté
 - Gestion de la diversité en entreprise :
 - *Promotion de la mixité et de l'égalité hommes / femmes*
 - *Equilibre entre vie privée et vie professionnelle*
 - *Diversité culturelle*
 - *Diversité des âges*
 - *Intégration professionnelle de personnes handicapées*

- **Soutien au développement local :**
 - Respect et prise en compte des spécificités des populations locales
 - Contribution au développement socio-économique local
 - *Dispositifs de médiation et de prévention*
 - *Soutien au développement économique local (employabilité, développement des marchés locaux, micro-crédit, soutien au PME...)*
 - *Soutien au développement des infrastructures sociales (transports, santé, éducation, services sociaux, accès aux services essentiels...)*
 - Soutien à une démarche locale intégrée
 - Gestion des mutations économiques

- **Pratiques business responsables :**
 - Adaptation des produits et services pour des populations en difficulté
 - Promotion et distribution de produits labellisés commerce équitable
 - Intégration de critère RSE dans les relations fournisseurs
 - Achats auprès d'acteurs de l'économie solidaire