
QUATRE PROCESSUS STRATÉGIQUES D'INTÉGRATION DU DD

Le DD suppose une redéfinition de la mission et de la vision de l'entreprise, une précision des valeurs et des comportements basée sur le désir de dépasser le cadre légal pour mieux contribuer au bien-être des collectivités et une identification de principes pour guider les actions. Malgré ces bonnes « volontés », nous sommes encore loin d'une intégration concrète du DD à même les activités de l'entreprise. L'étape suivante, selon nous, est de mettre en place 4 processus stratégiques: 1) une gouvernance globale et un leadership, 2) l'intégration du DD dans les systèmes de management, 3) la mise en place d'une mesure et d'une évaluation de la performance globale, 4) un dialogue avec les parties prenantes.

Gouvernance globale et leadership

Succinctement, la gouvernance est la façon dont s'exerce l'autorité en vue de gérer les affaires. Dans le contexte du DD, le concept de gouvernance va au-delà de la capacité des dirigeants à prendre en compte l'intérêt des actionnaires dans leur façon de gouverner, communément appelé le modèle du *shareholders*. Dorénavant, le pouvoir est partagé par les différents acteurs « détenteurs des enjeux », soit les parties prenantes ou *stakeholders*. La gouvernance réfère donc à « *une approche concertée et systémique de la décision, destinée à répondre aux exigences de transparence, de participation et de démocratie qu'appellent les parties prenantes du DD.* » Autrement dit, la gouvernance en DD implique de bâtir des organisations ouvertes, transparentes et participatives.

Plusieurs auteurs considèrent la gouvernance comme LE processus clé de toute démarche de DD, voire la condition de succès d'une progression sincère vers le DD. Pour assurer une bonne gouvernance, il faut que l'entreprise:

- s'engage autour, ou s'inspire, de principes et standards de référence internationaux (ISO 9 000, Principes directeurs de l'OCDE, Pacte mondial de l'ONU...),
- construise un leadership à partir de ses dirigeants, lesquels doivent montrer un engagement, une exemplarité et une éthique dans leurs pratiques. Ils sont aussi ceux qui

doivent adopter une vision, implanter une structure interne de gouvernement d'entreprise claire et stable dans le temps, ancrer l'entreprise sur une solide politique éthique qui dicte valeurs et directives, élaborer des codes de conduite pour exprimer ces valeurs au quotidien et pour les communiquer, contrôler et renforcer l'adhésion aux valeurs, garantir le dialogue, programmer la stratégie et les objectifs, fournir les compétences et définir un agenda de mise en oeuvre. Notons que ce « leadership » est souvent considéré comme étant LA condition d'une bonne gouvernance.

- s'oriente vers un système intégré de management en DD (SMI-DD).
- fasse un suivi de ses engagements à partir d'indicateurs de processus et de résultats.

Variant selon la taille et la structure organisationnelle de l'entreprise, différentes instances verront à cadrer et à piloter le DD :

- les business units (unités d'affaires) vont piloter le management opérationnel du DD en étant responsable de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de l'actualisation des plans d'action;
- les instances dirigeantes assurent la responsabilité globale de la démarche en assurant vision, leadership, valeurs...
- le comité d'orientation fournit les données initiales pour permettre aux administrateurs de faire avancer la politique de responsabilité ainsi que le cadre conceptuel, les outils,...
- le comité d'audit veille, contrôle la gestion et valide les résultats.
- le(s) responsable(s) du DD supervise(nt), coordonne(nt), applique(nt) les systèmes et les processus pour soutenir et rendre compte de la mise en oeuvre de la responsabilité globale, développe(nt) le dialogue avec les parties prenantes, etc.
- et autres comités ou responsables jugés pertinents par l'entreprise (responsables de l'éthique, comité juridique, équipe dédiée au DD, etc.)

Le DD est donc une responsabilité partagée qu'il s'agit de bien répartir au sein d'une entreprise. Pour ça, il faut convaincre les différents membres de l'équipe interne (actionnaires,

membres du C.A., ensemble des directeurs, personnel...) des avantages d'une approche orientée vers le DD, il faut les former et communiquer sur la démarche avec eux. Mais aussi, l'entreprise doit convaincre et influencer «en externe» en étant présente et en s'engageant localement, nationalement et même mondialement (communication sur le web, lobbying, interventions publiques lors de conférences et débats publics, benchmarking, participation à des groupes et ateliers de travail multipartenaires).

Intégrer le DD dans les systèmes de management

On entend par système de management, le système par lequel une entreprise établit et applique sa politique et ses objectifs. Il comprend les structures, les activités de planification, les responsabilités, les politiques de l'entreprise, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources. Ce système est dit intégré lorsqu'il permet une vision globale de l'entreprise et la gestion de plusieurs aspects différents et de leurs interactions entre eux. Dans ce contexte, un système intégré de management en DD sera celui qui tiendra compte des aspects social, environnemental et économique et des interfaces qui les lient ensemble.

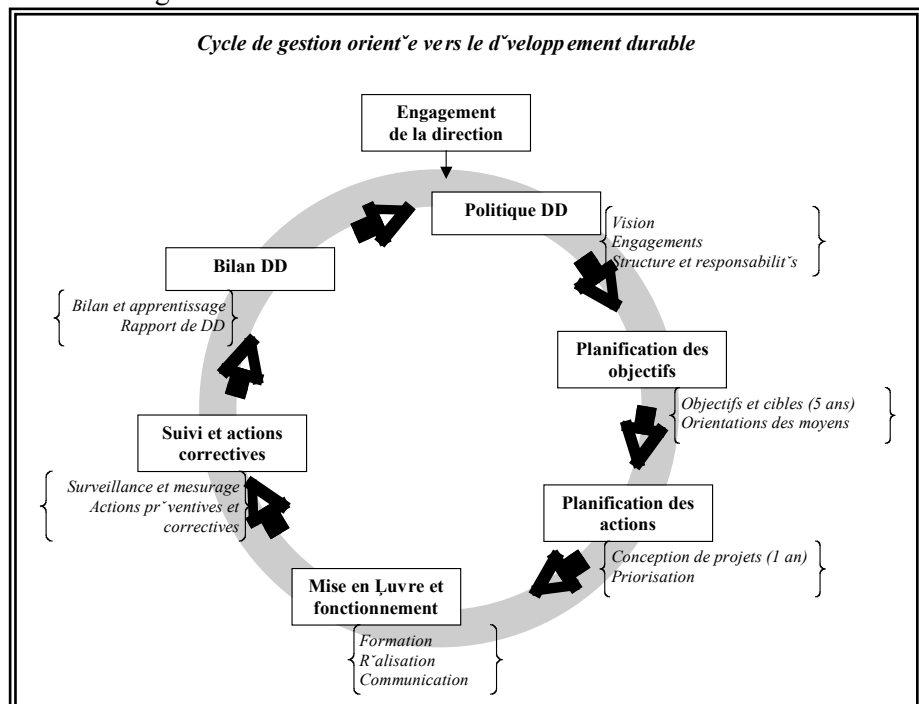
Intégrer le DD dans le système de management d'une entreprise ne sous-entend pas de balayer du revers de la main le système de management en place, mais bien d'adapter et d'incorporer, de façon continue et progressive, des éléments déjà connus et pratiqués en DD. Effectivement, l'entreprise doit faire des choix entre différentes options et donner à l'option retenue la dynamique propre à la maintenir sur la voie de l'amélioration continue. Ses choix reposent sur sa taille, son secteur d'activité, le contexte réglementaire dans lequel elle évolue... Cependant, l'intégration se traduit d'abord par l'engagement de la direction, la mobilisation des employés et la création d'une ou de plusieurs structures (ou instances) chargées de diffuser la

culture du DD en interne. Effectivement, le plus grand défi est souvent de sensibiliser et de convaincre l'ensemble du personnel du bien-fondé de la démarche, d'où l'importance de la communication.

L'intégration du DD au sein de l'entreprise doit être vue comme un processus d'apprentissage et d'amélioration continue, dynamique et continuellement en mouvement. La figure ci-bas montre bien ce processus, soit celui du cycle de gestion qui se renouvelle sans cesse et sans discontinuité. Le premier pas est donc de mettre en place une politique de développement durable, voire une supra politique comme l'appelle le CQDD, celle qui guidera l'ensemble des autres politiques. C'est à l'intérieur de celle-ci que nous retrouverons entre autres la vision, les différents principes et les engagements de l'entreprise. Ensuite suivront les étapes de planification, de mise en oeuvre, de suivis, d'évaluation et de reporting qui permettront de revoir, d'actualiser et de fixer de nouvelles priorités. D'où l'idée d'amélioration continue.

L'intégration du DD repose d'une part sur 2 impératifs de conduite:

1. *Walk your talk* (fais ce que tu dis): il s'agit de mettre en place un système qui permet et reflète les engagements pris de l'entreprise par rapport à sa responsabilité globale.
2. *Talk your walk* (dis ce que tu fais): il s'agit d'être visible et surtout sincère et humble



par rapport à ses actions.

et, d'autres part sur 7 facteurs clés de succès:

1. Garantir une démarche à la fois ascendante (*bottom-up*) et descendante (*top-down*), et démarrer en développant une conscience de responsabilité auprès des managers et un argumentaire auprès du personnel pour établir les fondations du DD.
2. Garantir un management proactif, anticipatif et flexible, c'est-à-dire une gestion qui anticipe les contraintes pour ne pas les subir;
3. Intégrer le DD dans les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise, assurer sa cohérence, et le « cartographier » par objectif et par domaine afin d'y relier les coûts et les avantages;
4. Garantir une mesure sincère des performances, des progrès et aussi des insuccès, les comprendre et les évaluer;
5. Préférer une évolution « *par petits pas* » plutôt qu'une rupture brutale;
6. Favoriser une flexibilité, une harmonisation et une diversité.
7. Associer les parties prenantes aux principaux processus clés de l'entreprise.

Finalement, le DD s'intègre dans l'entreprise à 2 niveaux:

- Une intégration technique: qui vise à intégrer le DD dans les processus d'affaires et les techniques
- Une intégration sociale et sociétale: qui vise à intégrer l'entreprise parmi les organisations de son environnement local, national et international.

Une double intégration qui s'élabore au jour le jour à travers un management des interfaces entre les trois piliers du DD. La figure ci-contre montre quelques exemples concrets de cette intégration au sein de l'entreprise.

Mesurer et évaluer la performance globale

L'infoDD suivant portera exclusivement sur ce thème. Mais d'ici là, il faut comprendre qu'il est stratégique pour une entreprise de mesurer les impacts de ses activités et d'évaluer ses progrès et ses échecs sur le chemin du DD. Rappelons que le DD se mesure d'abord par la réduction des impacts sur les « 3 P », *People-Planète-Profit*, communément

appelés *Triple Bottom Line*. Pour ce, il convient de mettre en place un tableau de bord basé sur des indicateurs clairs, précis et compréhensibles, lequel permettra de rendre compte aux différentes parties prenantes via les initiatives de « reporting ».

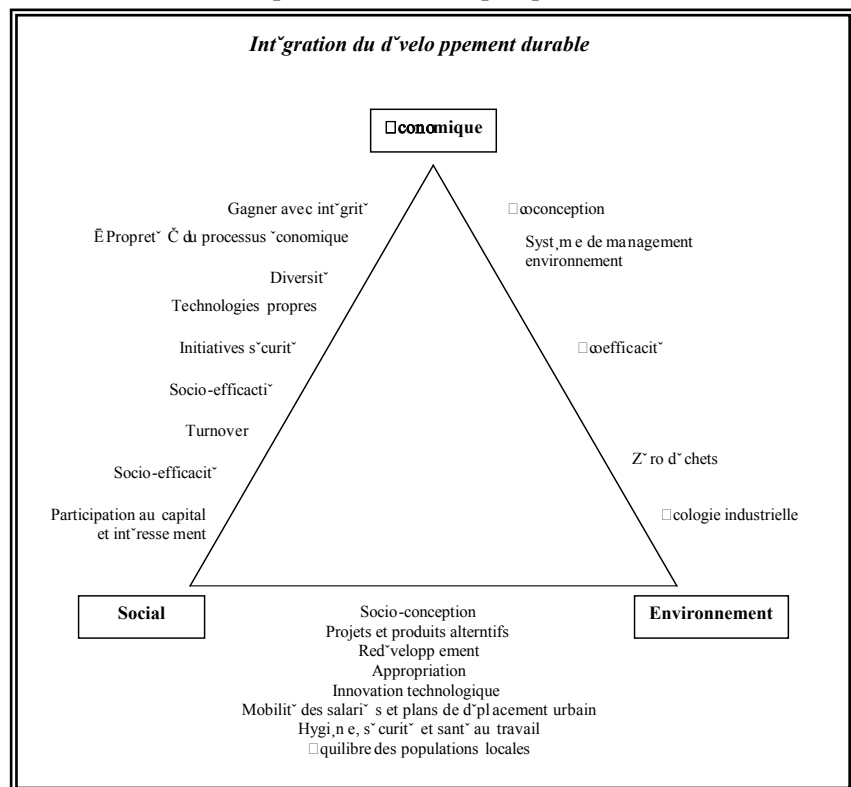
Dialoguer et rendre compte avec les parties prenantes (ou stakeholders)

On entend par « parties prenantes » l'ensemble des publics concernés d'une manière ou d'une autre par l'activité de l'entreprise.

On distingue deux types de parties prenantes:

- *primaires*: celles impliquées directement dans le processus économique (actionnaires, banquiers, salariés, clients, fournisseurs)
- *secondaires*: celles ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un « contrat plutôt implicite ou moral » (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...).

Et elles sont issues de trois mondes: pouvoirs publics, société civile et entreprises. Mentionnons qu'un groupe n'est pas plus important qu'un autre, notamment parce que chaque individu peut être touché significativement par l'activité de l'entreprise. Cependant, il n'est pas possible d'associer tous



les groupes ni n'importe quels groupes à la démarche de développement durable de l'entreprise. Il faut plutôt être en mesure de bien

identifier les parties prenantes qui s'inscrivent sur la voie du DD de l'entreprise en question et de les hiérarchiser. Cette hiérarchisation permet de commencer graduellement toute approche de dialogue; on commence par une « partie » majeure pour ensuite agrandir sa table. Notons que l'entreprise est une partie prenante au même titre que les autres acteurs et a autant droit que les autres de faire valoir ses points de vue.

Pour un DD, l'entreprise accepte de consulter, de dialoguer et de rendre des comptes, de façon honnête et transparente, à ses parties prenantes. Mais pourquoi une telle ouverture ? Parce que,

- en s'ouvrant à des problèmes sociaux et environnementaux nouveaux, l'entreprise n'est plus experte dans certains domaines. Elle est contrainte de reconnaître qu'elle n'aura pas, seule, toutes les réponses. En travaillant en concertation avec d'autres, elle s'assure de trouver des solutions, voire de résoudre les problèmes éventuels, et de renforcer sa prise de décision.
- cette voie diminue les risques pour l'entreprise, prévient les crises et ouvre à des perspectives nouvelles en termes d'innovation, de marché et de partenariat;
- le dialogue permet de crédibiliser l'entreprise aux yeux de différents acteurs, bâtir la confiance sociale et développer, ou maintenir, son capital de réputation.
- les publics acceptent mieux, par après, les activités de l'entreprise.

Le dialogue n'est donc pas une stratégie marketing pour redorer l'image de l'entreprise, mais une communication entre acteurs d'une manière qui tienne vraiment compte des opinions exprimées. Il a pour objectif de travailler ensemble, ou « *faire ensemble* », sur des sujets ou problèmes délicats afin de trouver le meilleur compromis entre les différents intérêts et d'aboutir à un véritable changement. Un auteur suggère même de prévoir trois fauteuils vides à chaque réunion: l'un pour les générations futures, le deuxième pour les espèces menacées et le dernier pour la personne la plus pauvre à la surface du globe (ou la plus pauvre de sa communauté). Ainsi, les différentes parties prenantes penseront à prendre en compte les intérêts de ces trois groupes non représentés. Le dialogue ne signifie pas qu'une entreprise a besoin de faire appel à d'autres acteurs à chaque fois qu'elle prend une décision ou que tous les souhaits des uns et des autres seront exaucés. Cela signifie que les contributions sont admises et considérées avec soin, et qu'il s'agit de donner

une voix aux autres acteurs, d'écouter ce qu'ils ont à dire et d'être prêt à agir ou à réagir en conséquence.

Il faut cependant être conscient que le dialogue avec les parties prenantes comporte des risques:

- l'impossibilité de satisfaire toutes les demandes et donc de créer une frustration chez certains groupes qui peut se retourner contre l'entreprise ;
- ouvrir le champ à la critique;
- rendre explicites les conflits d'intérêts;
- mauvaise perception de la démarche vue comme une action au service d'une communication marketing.

Par contre, si l'entreprise est capable de capter l'attention des différents publics par le dialogue, elle s'assure des avantages stratégiques importants: 1) mieux comprendre les besoins du marché, 2) être capable de façonner les opinions, 3) bâtir la confiance et 4) former des alliances et des partenariats (avec des acteurs des 3 mondes: pouvoir public, société civile et affaire)... Sur ce dernier point, on se rend compte de plus en plus que le dialogue, quoique très utile et indispensable, ne suffit plus à provoquer de réels changements. Le partenariat permet de mobiliser plus de ressources et de compétences et d'augmenter les chances de réussite des projets que s'ils étaient réalisés individuellement par chaque partie prenante. Par contre, il a le désavantage d'exiger plus de temps à la gestion du projet, des délais plus longs avant d'apporter des résultats, et des coûts généralement plus élevés. Toutefois, ces désavantages ne devraient pas être un frein au partenariat, car celui-ci peut donner naissance à des synergies puissantes. Et « *travailler ensemble, c'est l'essence même de la communauté.* »

Conclusion

On constate que le DD impose de nouvelles façons de faire et d'agir pour l'entreprise. Évidemment, ces 4 stratégies prendront une couleur différente selon l'entreprise et son secteur d'activité; le DD n'étant pas une recette toute faite que l'on peut copier. Toutefois, elles sont des ingrédients essentiels sur la voie du DD.